

PÓŁROCZNIK NAUKOWY  
A SCIENTIFIC SEMI-ANNUAL

18(2) ■ 2022

# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ – EDUKACJA

ZACHOWANIA PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH I UKŁADÓW LOKALNYCH –  
WYBRANE PRZYKŁADY

pod redakcją Zbigniewa Ziolo i Wioletty Kilar



# ENTREPRENEURSHIP – EDUCATION

BEHAVIORS OF ECONOMIC ENTITIES AND LOCAL SYSTEMS –  
SELECTED EXAMPLES

edited by Zbigniew Ziolo and Wioletta Kilar

DOI: 10.24917/20833296.182

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie – Instytut Geografii  
Katedra Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej  
Pedagogical University of Krakow – Institute of Geography  
Department of Entrepreneurship and Spatial Management  
Przedsiębiorczość – Edukacja

**Entrepreneurship – Education**

18(2)

**Redaktor naczelny/Editor-in-chief:** Zbigniew Ziolo

**Zastępca redaktora naczelnego – redaktor prowadzący/Associate – managing editor:** Tomasz Rachwał

**Rada Redakcyjna/Editorial Board:** Monika Borowiec-Gabryś, Jacek Brant, Roy Canning, Yolanda Carbajal Suárez, Paweł Czaplinski, Sławomir Dorocki, Wiesława Gierańczyk, Bronisław Górz, Anatol Jakobson, Wioletta Kilar, Sławomir Kurek, Matthias Pilz, Tomasz Rachwał (wiceprzewodniczący/vice-chair), Tatjana Resnik Planinc, Ryszard E. Różga Luter, Natalia M. Syssoeva, Zdeněk Szczyrba, Anna I. Szymańska, Anna Tobolska, Krzysztof Wach, Krzysztof Wiedermann, Małgorzata Zdon-Korzeniowska, Zbigniew Ziolo (przewodniczący/chair)

**Lista recenzentów jest dostępna na stronie internetowej czasopisma/The list of reviewers is available on the journal's website.**

**Redaktor prowadzący z Wydawnictwa/Publishing House managing editor:** Dariusz Pohl

**Redaktor językowy/Language editor:** Aleksandra Pryczkowska

**Tłumaczenie i korekta w języku angielskim/Translation and proofreading of English text:** Richard Bolt, Aleksandra Zaparucha, Agata Ziółkowska

**Deklaracja wersji pierwotnej/Definition of primary version:**

Wersja drukowana jest wersją pierwotną publikacji./The primary version of the journal is the printed version.

**Czasopismo jest indeksowane w bazach/Journal is abstracted and indexed in:**

BazEkon, BazHum, CEJSH (The Central European Journal of Social Sciences and Humanities), ERIH PLUS (The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences), PBN – Polska Bibliografia Naukowa/ Polish Scientific Bibliography, Pedagogiczna Biblioteka Cyfrowa/Pedagogical Digital Library, POL-index

**Strona internetowa czasopisma z informacjami dla autorów i dostępem do artykułów archiwalnych w wersji elektronicznej/Journal website with information for authors and access to the full-text electronic versions of archive papers:** [www.p-e.u.krakow.pl](http://www.p-e.u.krakow.pl), ISSN (ON-LINE): 2449-9048

**Kontakt z redakcją/Journal contact:**

Mariusz Cembruch-Nowakowski, Monika Borowiec-Gabryś – sekretarze redakcji (secretaries)  
Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Katedra Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej,  
Instytut Geografii  
ul. Podchorążych 2, 30-084 Kraków, p. 426, tel.: (+48) 12 662 62 50, fax: (+48) 12 662 62 43  
e-mail: [pe@up.krakow.pl](mailto:pe@up.krakow.pl)

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe UP, Kraków 2022

ISSN 2083-3296

**Wydawca/Publisher:**

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie – Instytut Geografii,  
Katedra Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej  
Pedagogical University of Krakow – Institute of Geography, Department of Entrepreneurship  
and Spatial Management

Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie

e-mail: [wydawnictwo@up.krakow.pl](mailto:wydawnictwo@up.krakow.pl), <http://www.wydawnictwoup.pl>

**Współwydawca/Co-publisher:** Polskie Towarzystwo Geograficzne – Komisja Geografii Przemysłu  
Polish Geographical Society – Industrial Geography Commission

Druk/Printed by Zespół Poligraficzny UP

## Wprowadzenie

Na rozwój społeczno-gospodarczy i kulturowy układów lokalnych w głównym stopniu wpływają wdrażane instrumenty prawne władz, zasoby finansowe i kapitałowe, chłonność rynków zbytu na oferowane produkty i usługi, jakość lokalnego kapitału społecznego i zasobów intelektualnych. Ważną rolę w tym zakresie odgrywa otoczenie krajowe i międzynarodowe stwarzające określone uwarunkowania dla rozwoju lokalnej działalności gospodarczej, społecznej i kulturowej. Ilustracją tego są prezentowane w tym numerze prace poszczególnych autorów egzemplifikujące tę problematykę na wybranych przykładach badań empirycznych.

Generalnie Autorzy prac wychodzili z założenia, że szczególnie ważną rolę w rozwoju gospodarczym, zwłaszcza układów lokalnych, odgrywa pobudzanie i kształtowanie postaw przedsiębiorczych. Na tym tle omówiono rozwój przedsiębiorczości oraz jej krajowe i międzynarodowe uwarunkowania. Wpływają one na proces zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w poszczególnych krajach i układach przestrzennych. Ilustracją tego jest analiza kształtowania działalności gospodarczej na terenie kraju, województwa małopolskiego oraz uszczegółowienie na przykładzie powiatu nowosądeckiego.

Przyjmowano, że w procesie zarządzania rozwojem ośrodków lokalnych, w warunkach nasilającej się globalizacji, ważnym zadaniem staje się rozwój na ich terenie przedsiębiorczości i zakładania podmiotów nawiązujących do ich potrzeb oraz tradycji gospodarowania. Równocześnie pojawiają się w tym zakresie pewne bariery wynikające m.in. z rozwoju tanich sklepów dyskontowych wielkich organizacji, wzrostu ubóstwa społecznego, inflacji oraz pandemii. Na tym tle dokonana została ocena potencjału przedsiębiorczości i atrakcyjności ekonomicznej wybranych najmniejszych miast regionu łódzkiego.

Ważną rolę w rozwijaniu przedsiębiorczości odgrywa edukacja. Od 2017 r. rozpoczęto w Polsce wdrażanie reformy szkolnictwa przejawiającej się w poważnych zmianach organizacyjnych i programowych. Zmiany te dotyczyły także edukacji w zakresie przedsiębiorczości. W jednej z prac zwrócono przede wszystkim uwagę na dobór celów i treści kształcenia z tego zakresu oraz formułę egzaminu maturalnego. Podkreślono, że analiza projektu reformy programowej zmierza do zarysowania przesłanek do dyskusji dotyczącej edukacji przedsiębiorczości oraz potencjalnych barier w jej wdrażaniu.

Przyjęto, że ważną rolę w podnoszeniu poziomu edukacji odgrywają międzynarodowe szkolenia nauczycieli przedmiotów zawodowych. Założenie to starano się przedstawić na przykładzie analizy szkoleń międzynarodowych nauczycieli przedmiotów zawodowych szkół ponadpodstawowych branży gastronomicznej w Polsce, na Litwie i Łotwie. Uzasadniano, że szkolenia międzynarodowe wywierają znaczny wpływ na pogłębianie umiejętności nauczycieli przedmiotów zawodowych.

Zwrócono również uwagę na funkcję organizacji lokalnych w rozwoju gospodarczym, społecznym i kulturowym. Przedstawiono znaczenie kół gospodyń wiejskich na obszarach wiejskich Warmii i Mazur w zakresie rozwoju edukacji, pobudzania przedsiębiorczości społecznej, dbania o ochronę i pomnażanie dziedzictwa kulturowego wsi, rozwój kapitału

społecznego i możliwości wykorzystania potencjału unikalnej tradycji dla rozwoju lokalnego.

W rozwoju układów lokalnych obszarów górskich istotne znaczenie ma inwestowanie w infrastrukturę narciarską, która stwarza możliwości wypoczynku i rozwijania sportów zimowych. Ośrodki narciarskie wpływają także na usługi gastronomiczne i hotelarskie, które w znacznym stopniu oddziałują na ich rozwój gospodarczy. W tym nurcie przedstawiona została analiza rozwoju ośrodków narciarskich na obszarach wiejskich w Małopolsce.

Na przykładzie działalności restauracji, traktowanej jako przedsiębiorstwo rodzinne, zwrócono uwagę na znaczenie synergii zrównoważonego rozwoju w podnoszeniu wartości: lojalnej postawy pracownika, efektywności współpracownika i lojalności klienta. Przyjęto, że ta ostatnia wartość, kluczowa wśród wszystkich pozostałych, decyduje o roli społecznej i ekonomicznej podmiotu gospodarczego w środowisku lokalnym.

Ważną rolę w rozwoju działalności firm odgrywa dbanie o kształtowanie korzystnych relacji z klientem, co zostało zaprezentowane na przykładzie przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy.

Poważną barierą ograniczającą rozwój działalności gospodarczej wielu firm, jak podkreślają autorzy kolejnej grupy prac, była pandemia COVID-19. Wpłynęła ona na różne działania i zachowania przedsiębiorstw.

Omówiono wpływ pandemii na rozwój pracy zdalnej w małych i średnich przedsiębiorstwach. Stwierdzono, że ta forma pracy w niektórych sytuacjach okazała się bardziej efektywna niż praca stacjonarna, ale jest różnie oceniana. Dla jednych największym ograniczeniem było łączenie obowiązków domowych z obowiązkami zawodowymi, inni widzieli w niej wiele zalet. Chęć pracy zdalnej po zakończeniu pandemii wyrażało więcej kobiet niż mężczyzn.

Pandemia i wojna na Ukrainie wpłynęły na funkcjonowanie i metody zarządzania hotelami butikowymi i historycznymi, określanymi mianem hoteli unikatowych. Za szczególnie ważne uznano działania zmierzające do łagodzenia skutków kryzysu.

Podkreślono, że w zarządzaniu rozwojem gospodarczym znaczącą rolę odgrywają działania podmiotów ekonomii społecznej działających na rzecz środowisk lokalnych w zakresie tzw. zielonych innowacji.

Pandemia zmieniła także metody edukacyjne na różnych poziomach kształcenia. Ilustrują to badania podejmujące dywersyfikację postaw społecznych w sferze nauczania w świetle opinii dyrektorów i rodziców, przeprowadzone w szkołach województwa podkarpackiego.

Współczesne warunki pracy prowadzą często do wypalenia zawodowego pracowników. Odnosi się to zwłaszcza do zawodów, które wymagają bezpośredniego kontaktu z innymi osobami, głównie nauczycieli, psychologów, terapeutów, pielęgniarek, lekarzy. Na tym tle przedstawiono problematykę wypalenia zawodowego nauczycieli uczących w szkołach specjalnych.

Zachęcamy Państwa do rozwijania tej ważnej problematyki badawczej i dzielenia się osiągniętymi wynikami na łamach naszego czasopisma. Wychodzimy z założenia, że coraz precyzyjniejsze jej poznanie będzie pomocne w pracach nad rozwojem społecznym, gospodarczym i kulturowym, zwłaszcza układów lokalnych i regionalnych.

*Zbigniew Ziolo, Wioletta Kilar*

## Introduction

The socio-economic and cultural development of local systems is mainly influenced by the implemented legal instruments of the authorities, financial and capital resources, the absorption of outlets for the products and services offered, the quality of local social capital and intellectual resources. The national and international environment plays an important role in this respect, creating certain conditions for the development of local economic, social and cultural activities. An illustration of this is the presented works of individual authors exemplifying this issue based on selected examples of empirical research.

In general, the authors of the works assumed that stimulating and shaping entrepreneurial attitudes plays a particularly important role in economic development, especially of local systems. Against this background, the development of entrepreneurship and national and international conditions were discussed. They affect the process of establishing and conducting business activity in individual countries and spatial systems. An illustration of this is the analysis of shaping economic activity in the country, in Małopolska voivodeship and its elaboration based on the example of the Nowy Sącz powiat (Poland).

It was assumed that in the process of managing the development of local centres, in the conditions of increasing globalisation, the development of entrepreneurship and the establishment of entities referring to their needs and tradition of management becomes an important task in their area. At the same time, there are some barriers in this respect resulting from, among others, the development of cheap discount stores of large organisations, the increase in social poverty, inflation and epidemics. Against this background, the potential of entrepreneurship and economic attractiveness of selected smallest cities in the Łódź region (Poland) was assessed.

Education plays an important role in the development of entrepreneurship. Since 2017, the implementation of the education reform in Poland, manifested in significant organisational and program changes, has started. These changes also concerned entrepreneurship education. The paper focuses on the selection of goals and content of education in this field and the formula of the matriculation exam. It was emphasized that the analysis of the draft programme reform aims at outlining the rationale for the discussion on entrepreneurship education and potential barriers to its implementation.

It was assumed that international training of vocational teachers plays an important role in raising the level of education. This assumption was presented based on the example of the analysis of training of international teachers of vocational subjects of secondary schools of the catering industry in Poland, Lithuania and Latvia. It has been justified that international training has a significant impact on improving the skills of professional teachers.

Attention was drawn to the important role in the economic, social and cultural development of local organisations. The importance of the Rural Housewives' Circle in rural areas of Warmia and Mazury (Poland) was presented, in terms of developing education, stimulating social entrepreneurship, taking care of the protection and multiplication of the

rural cultural heritage, development of social capital and the possibility of using the potential of a unique tradition for local development.

In the development of local mountain areas, the development of ski infrastructure plays an important role, which creates opportunities for recreation and the development of winter sports. Ski resorts also influence the development of catering and hotel services, which have a significant impact on their economic development. In this trend, an analysis of the development of ski resorts in rural areas in Małopolska was presented.

Based on the example of the restaurant's activity, treated as a family business, attention was drawn to the importance of synergy of balanced development in increasing the values: loyal attitude of the employee, effectiveness of the co-worker and customer loyalty. It was assumed that the latter value, the most crucial among all others, determines the social and economic role of the business entity in the local environment.

Taking care of shaping beneficial relationships with the client plays an important role in the development of companies' activities, which was presented based on the example of Totalizator Sportowy.

The COVID-19 pandemic was a serious barrier limiting the development of business activity of many companies, as the authors of the next group of works emphasize. It has influenced various activities and behaviours of enterprises.

The impact of the pandemic on the development of remote work in small and medium-sized enterprises was discussed. It was found that this form of work in some situations turned out to be more effective than stationary work, but assessed differently. For some, the greatest limitation was the combination of domestic and professional duties, and for others it had many advantages. More women than men expressed a desire to work remotely after the pandemic.

The pandemic and war in Ukraine have changed the functioning and management methods of boutique and historical hotels referred to as unique hotels. Measures to mitigate the effects of the crisis have been identified as particularly important.

It was emphasised that the activities of social economy actors working for local communities in the field of „green innovation” play a significant role in the management of economic development.

The pandemic has also changed educational methods at various levels of education. This is illustrated by research undertaking the diversification of social attitudes in the sphere of teaching in the light of the opinions of directors and parents from schools of the Wielkopolskie Voivodeship (Poland).

Contemporary working conditions often lead to the emergence of the professional burnout of employees. This applies especially to professions that require direct contact with other people, mainly teachers, psychologists, therapists, nurses, doctors. Against this background, the issues of professional burnout of teachers in special schools were presented.

We encourage you to develop this important research issue and share the results achieved in our journal. We assume that the more and more precise knowledge on the topic will be helpful in the work on social, economic and cultural development, especially of local and regional systems.

*Zbigniew Ziolo, Wioletta Kilar*

Wioletta Kilar

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Polska ■ Pedagogical University of Krakow, Poland

Michał Jabłoński

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Polska ■ Pedagogical University of Krakow, Poland

## Zakładanie własnej działalności gospodarczej jako przejaw przedsiębiorczości w Polsce (ze szczególnym uwzględnieniem Nowosądecczyny)

## Setting up your own business as a manifestation of entrepreneurship in Poland (with particular emphasis on the Nowosądecczyna Region)

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł ma na celu ukazanie postawy przedsiębiorczej wśród osób decydujących się na założenie działalności gospodarczej. Zaprezentowano w nim rozwój pojęcia przedsiębiorczości oraz występujące w Polsce uwarunkowania, które miały wpływ na proces zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej. Ponadto podjęto w nim próbę ukazania wpływu przedsiębiorczości na wzrost liczby działalności gospodarczych w naszym kraju. Na podstawie danych statystycznych przeprowadzono badania dynamiki zakładania działalności gospodarczej oraz jej zróżnicowania. Posługując się tymi miernikami, pokazano, że w Polsce od 1995 r. do lat obecnych dominują w strukturze małe podmioty zatrudniające do dziewięciu osób, zakładane przez osoby fizyczne. Województwo małopolskie jest zróżnicowane pod tym względem. Podmioty gospodarcze są tu skupione zwłaszcza w dużych miastach. Natomiast w regionie nowosądeckim (powiat i miasto Nowy Sącz), który był przedmiotem szczególnego zainteresowania, trend dotyczący wzrostu liczby podmiotów gospodarczych jest podobny do tendencji dla całego kraju. Zarówno w mieście, jak i w całym powiecie systematycznie wzrastała liczba podmiotów sektora prywatnego, zaś sektor publiczny stanowił znikomy udział ogółu. Dominowały tu przedsiębiorstwa usługowe, lecz w powiecie nowosądeckim ich udział był nieco mniejszy (59%) niż w mieście Nowy Sącz (79%).

**Abstract:** This article aims to show the entrepreneurial attitude among people who decide to start a business. The paper presents the development of the concept of entrepreneurship and the changing conditions in

Poland, which affected the process of setting up and running a business. In addition, an attempt was made to show the influence of entrepreneurship on the increase in the number of business activities in Poland. On the basis of statistical data the dynamics of setting up a business and its diversification were examined. Using these measures it was shown that in Poland from 1995 to the present small entities employing up to 9 people and established by natural persons dominate in the structure. Małopolskie voivodeship is diversified in this respect. Especially big cities concentrate economic entities. In the region of Nowy Sącz (the district and the city of Nowy Sącz), which was the subject of particular interest, the trend concerning the increase in the number of business entities relates to the trend for the whole country. Both in the city and the whole district the number of private sector entities has been systematically increasing, while the public sector constitutes a negligible share of the total. The service companies are dominant, but in Nowy Sącz district their share is slightly smaller (59%) than in the city of Nowy Sącz (79%).

**Słowa kluczowe:** działalność gospodarcza; powiat nowosądecki; przedsiębiorca; przedsiębiorczość; województwo małopolskie; zakładanie działalności gospodarczej

**Keywords:** business activity; entrepreneur; entrepreneurship; Małopolskie Voivodeship, Nowosądecki powiat; setting up a business

**Otrzymano:** 11 kwietnia 2022

**Received:** 11 April 2022

**Zaakceptowano:** 4 lipca 2022

**Accepted:** 4 June 2022

**Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Kilar, W., Jabłoński, M. (2022). Zakładanie własnej działalności gospodarczej jako przejaw przedsiębiorczości w Polsce (ze szczególnym uwzględnieniem Nowosądeckizyny). *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 7–24. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.1>

## Wstęp

Przedsiębiorczość jest jednym z tych zagadnień, które w literaturze są różnie definiowane i budzą pewne kontrowersje. Dlatego trudno jest odnaleźć wspólne stanowisko w sprawie jej definicji. Ważnymi aspektami w określaniu przedsiębiorczości są dziedzina naukowa, w której badacz prowadzi badania, oraz zainteresowania badacza, które motywują jego pracę w określaniu danego zagadnienia. Autorzy niniejszego artykułu przyjmują za W. Gartnerą i H. Stevensonem, że przedsiębiorczość to proces tworzenia organizacji oraz podejście do zarządzania, które cechuje najefektywniejsze wykorzystywanie szans oraz posiadanych zasobów, niosące ze sobą korzyści wraz z minimalnym ryzykiem (Brown, Davidsson, Wiklund, 2001).

Autorzy artykułu będą zmierzać do ukazania przedsiębiorczości człowieka na przykładzie zakładania własnej działalności gospodarczej. Na podstawie danych statystycznych zaprezentują rozwój przedsiębiorczości w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem Małopolski po 1989 r. Na tym tle, uwzględniając różne mierniki i wskaźniki empiryczne, omówione zostaną zmiany i zróżnicowanie działalności gospodarczej na obszarze powiatu nowosądeckiego i miasta Nowy Sącz od lat 90. XX w. Podjęte badania oparto na danych statystycznych pochodzących z Głównego Urzędu Statystycznego w Polsce. Umożliwiły one opracowanie zagadnień dotyczących przedsiębiorstw w wyznaczonych jednostkach terytorialnych.



## Zmiany w postrzeganiu człowieka przedsiębiorczego w historii

Pojęcie przedsiębiorczości jest mocno związane z pojęciem przedsiębiorcy, które w literaturze pojawiło się już na przełomie XVII i XVIII w. Swoje pochodzenie zawdzięcza ono francuskiemu słowu „entrepreneur”, które określało człowieka podejmującego się zadania, a przykładami przedsiębiorców byli dostawcy czy pośrednicy (Łochnicka, 2016).

Rozwój znaczenia pojęcia przedsiębiorczości przypada na okres rewolucji przemysłowej. W XVIII w. za osobę przedsiębiorczą zaczęto uważać kogoś, kto posiadał własność, potrafił planować oraz organizować działania (Olko, 2003). W 1775 r. podjęto pierwszą próbę zdefiniowania pojęcia przedsiębiorczości, a osobą, która tego dokonała, był ekonomista irlandzkiego pochodzenia, Richard Cantillon. Według Cantillona, przedsiębiorczość charakteryzuje się zdolnością do przewidywania oraz odwagą do podejmowania ryzyka (Lipski, 2003). Poza tym uważał on, że każda osoba bez względu na to, czy jest właścicielem kapitału, czy żebrakiem, może być przedsiębiorczą, jeśli tylko podejmuje ryzyko i wykorzystuje okazje (Bławat, 2003). Pomimo pierwszych wzmianek oraz wyjaśnień przedsiębiorca w tamtych czasach uważany był za bezwzględnie kapitalistę.

Dopiero na początku XIX w. Jean-Baptiste Say dokonał rozróżnienia pomiędzy przedsiębiorcą a kapitalistą. Uważał on, że przedsiębiorca nie musi być kapitalistą. „Przedsiębiorcy są kapitalistami tylko wtedy, kiedy zaangażowany kapitał lub jego część stanowią ich własność” (Say, 1960: 869). Say uznał również, że przedsiębiorców wyróżnia zaangażowanie w proces produkcyjny oraz niepewność co do rezultatów w podjętych działaniach. Stwierdził te, że przedsiębiorcy to osoby prowadzące działalność we wszystkich gałęziach gospodarki (Say, 1960).

Innego zdania był Hans Carl Friedrich von Mangoldt. Jego zdaniem osoba przedsiębiorcza nie musi charakteryzować się zaangażowaniem w proces produkcji i nadzorowaniem go, gdyż te czynności również mogłyby zostać oddelegowane płatnej sile roboczej. Ponadto uważał on, że osoba przedsiębiorcza, dzięki nabytym prawom, może kontrolować efekty pracy oraz swoje produkty, a co za tym idzie – ponosi ona odpowiedzialność za zyski oraz straty (Hebert, Link, 2011).

Pojęcia przedsiębiorczości oraz spekulacji zostały ze sobą zrównane przez Ludwiga von Misesa. Uważał on, że wszystkie działania podejmowane przez człowieka są motywowane niepewnością i spekulacją, a co za tym idzie – przedsiębiorczością, zatem charakteryzować się nią może każda osoba, która próbuje wykorzystać swoje zdolności, wiedzę i umiejętności do osiągnięcia zysku (Butler, 2010).

Żyjący na przełomie XIX i XX w. John Maynard Keynes zdefiniował przedsiębiorczość „jako działalność polegającą na określaniu przewidywanego dochodu z obiektów kapitałowych w ciągu całego ich trwania” (Keynes, 2003: 139). Wyciąga on również wniosek, że przedsiębiorczość, którą cechuje się człowiek, jest następstwem zwierzęcych instynktów, a osoby przedsiębiorcze mogą pozorować, że opierają się na analizach (Keynes, 2003).

Można przyjąć, że pojęcie przedsiębiorczości, jak i sama przedsiębiorczość ewoluowały wraz z upływem czasu oraz uwarunkowań. I choć przedsiębiorczość nie jest nowym zjawiskiem, to wciąż jest przedmiotem zainteresowań zarówno badaczy, jak i praktyków życia gospodarczego.

## Uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce

Wyjątkowym rokiem dla Polski był rok 1989. Wówczas nastąpiły przemiany, które dotyczyły polityki, gospodarki oraz społeczeństwa. Zmiany te związane były z transformacją gospodarczą, a rozpoczęły się w latach 90. i niosły za sobą całkowitą przemianę wcześniejszych celów, założeń oraz sposobów funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Była to przemiana z autorytarnej gospodarki centralnie planowanej w demokratyczną gospodarkę rynkową. Stanowiło to wyzwanie dla państwa polskiego, gdyż musiało ono zmienić swoje dotychczasowe funkcjonowanie oraz przystosować się do nowej rzeczywistości (Baszyński i in., 2013).

Jednym z głównych celów transformacji, zrywającym z obowiązującą wcześniej logiką gospodarowania, było całkowite oderwanie się od systemu gospodarki centralnie kierowanej wraz z jej negatywnymi skutkami oraz chęć odbudowy gospodarki rynkowej, gdzie potrzebne były zmiany w mechanizmach alokacji zasobów, roli pieniądza w gospodarce oraz dominujących form własności (Wilczyński, 1992). Ponadto w nowym ustroju demokratycznym podjęto działania, które miały na celu: reformę instytucjonalną połączoną z prywatyzacją, stabilizację makroekonomiczną i liberalizację mikroekonomiczną (Balcerowicz, 1997).

## Zmiany liczby i struktury podmiotów gospodarczych w Polsce

Od roku 1990 do 2019 liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w rejestrze REGON w Polsce ulegała ciągłym zmianom, które wpływały także na strukturę tychże podmiotów. Głównym powodem tak dynamicznych przemian były nowe możliwości, które pojawiły się po roku 1989.

W latach 1990–2019 ogólna liczba przedsiębiorstw wzrosła z 1,3 mln do 4,5 mln, tj. ok. 3,5-krotnie na koniec 2019 r. w stosunku do 1990 r. (tabela 1).

Tabela 1. Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON w Polsce w latach 1990–2019

Lata	Liczba podmiotów gospodarki narodowej						Struktura podmiotów gospodarki narodowej (%)					
	ogólna liczba przedsiębiorstw	osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	spółki handlowe	spółdzielnie	przedsiębiorstwa państwowe	pozostałe	osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	spółki handlowe	spółdzielnie	przedsiębiorstwa państwowe	pozostałe	
1990	1 269 051	1 135 492	36 267	16 650	8 453	72 189	89,5	2,9	1,3	0,666	5,7	
1995	2 110 710	1 693 427	104 922	19 822	4 357	288 182	80,2	5,0	0,9	0,206	13,7	
2000	3 185 040	2 500 952	159 660	19 011	2 268	503 149	78,5	5,0	0,6	0,071	15,8	
2005	3 615 621	2 776 459	230 588	18 303	1 029	589 242	76,8	6,4	0,5	0,028	16,3	
2010	3 909 802	2 942 965	303 040	17 156	246	646 395	75,3	7,8	0,4	0,006	16,5	
2015	4 184 409	2 972 144	456 910	17 561	151	737 643	71,0	10,9	0,4	0,004	17,6	
2018	4 365 375	3 111 733	489 908	11 655	55	752 024	71,3	11,2	0,3	0,001	17,2	
2019	4 509 916	3 213 641	521 073	11 472	55	763 675	71,3	11,6	0,3	0,001	16,9	

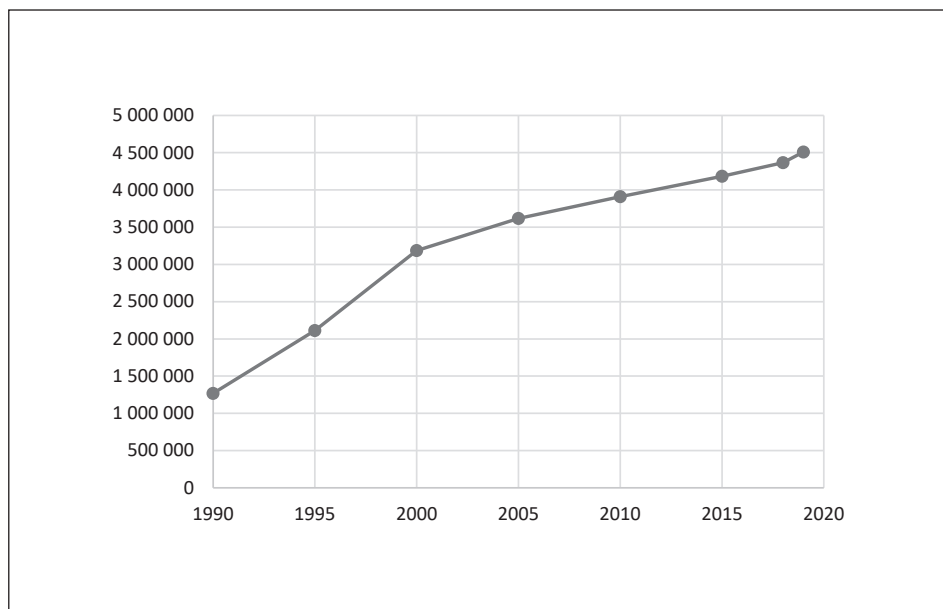
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

W każdym roku ujętym w badaniach największą część w strukturze stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Ich udział w strukturze podmiotów gospodarki narodowej zmniejszył się z 89,5% w 1990 r. do ok. 71% do 2015 r. (rycina 1).

Największy wzrost, tj. o 8,7%, w strukturze zanotowały spółki handlowe, a ich liczba podniosła się 14,4 razy, z 36 267 w 1990 r. do 521 073 w 2019 r. Transformacja gospodarcza po 1989 r. wpłynęła niekorzystnie na liczbę spółdzielni oraz przedsiębiorstw państwowych (rycina 2). Liczba spółdzielni na przełomie lat 1990–2019 zmniejszyła się o 5 178, a ich udział w strukturze podmiotów gospodarki narodowej spadł o 1%. Natomiast przedsiębiorstwa państwowe cechowały się największym regresem spośród wszystkich rodzajów podmiotów gospodarczych. Ich liczba spadła o 99,3% i w 2019 r. wyniosła tylko 55 przedsiębiorstw państwowych.

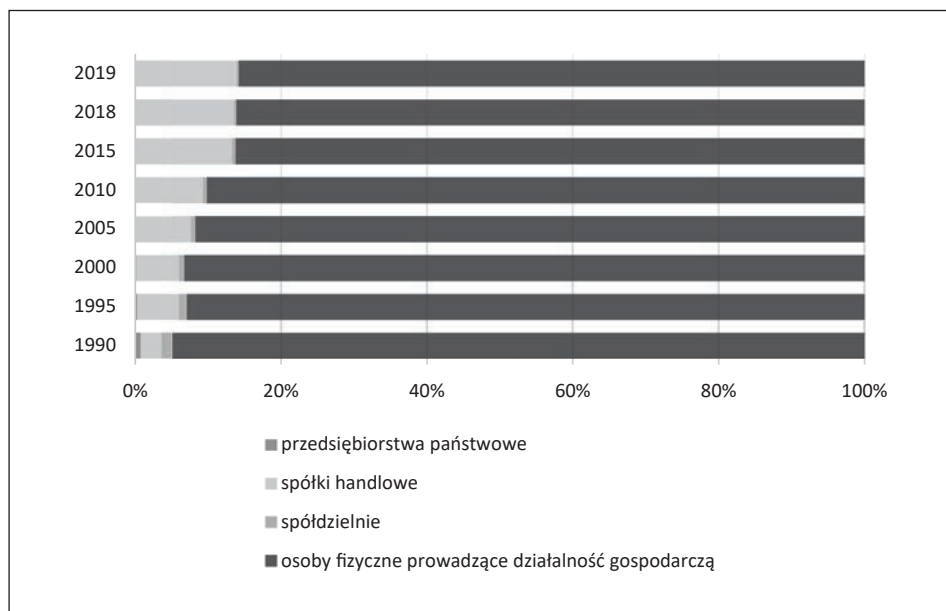
Zmiany, które nastąpiły w latach 90. XX w., wpłynęły również na liczbę podmiotów gospodarczych według liczby osób zatrudnionych (tabela 2, rycina 3). We wszystkich badanych latach najwięcej występowało tzw. mikroprzedsiębiorstw, które stanowiły większość w strukturze przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych osób, a ich liczba stopniowo wzrastała z 3 302 411 w 2002 r. do 4 341 325 w 2019 r. Pozostałe działalności gospodarcze, podzielone według liczby osób zatrudnionych, nie miały tak jednostajnego wzrostu liczby przedsiębiorstw w badanym okresie. Jednak w porównaniu z końcowymi latami wzrosła również liczba działalności gospodarczych, zatrudniających od 10 do 49 pracowników.

Rycina 1. Dynamika liczby podmiotów działalności gospodarczej w Polsce w latach 1990–2019



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Rycina 2. Struktura podmiotów gospodarki narodowej w Polsce w latach 1990–2019



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Tabela 2. Liczba podmiotów gospodarczych pod względem liczby zatrudnionych w Polsce w latach 2002–2019

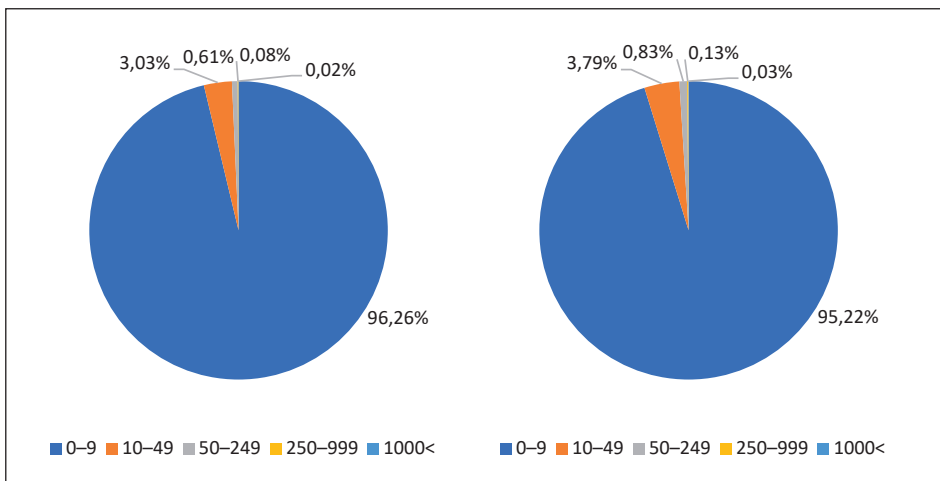
Lata	Liczba podmiotów gospodarczych wg liczby osób zatrudnionych				
	0–9	10–49	50–249	250–999	1000<
2002	3 302 411	131 480	28 884	4 501	942
2005	3 436 841	145 745	28 343	3 896	796
2010	3 713 677	161 550	29 731	4 033	811
2015	4 003 599	147 124	29 243	3 675	768
2018	4 192 778	139 995	28 267	3 600	735
2019	4 341 325	136 635	27 650	3 565	741

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Rozwój społeczno-gospodarczy jest silnie skorelowany ze zwiększaniem się liczby podmiotów gospodarczych w przestrzeni oraz czasie. Na poziomie krajowym widzimy zróżnicowanie pod względem liczebności przedsiębiorstw, liczby zatrudnionych, wielkości zakładów pracy czy rynku zbytu. Wpływ na to mają liczne, różniące się od siebie uwarunkowania rozmieszczenia działalności gospodarczych (Paluch, Satoła, 2017).

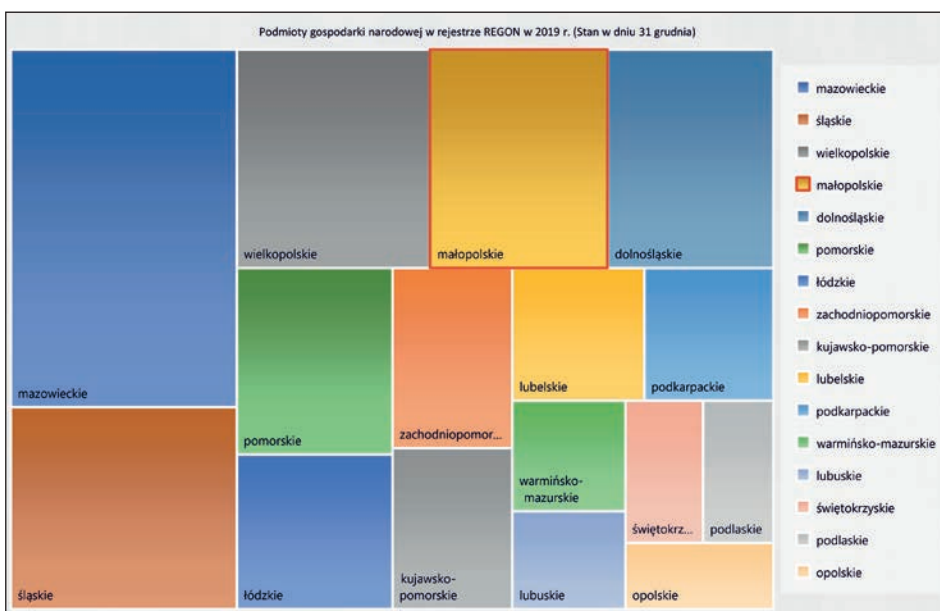
W 2019 r. zauważa się znaczne zróżnicowanie liczby podmiotów gospodarczych w poszczególnych województwach (rycina 4). Różnica pomiędzy województwem posiadającym największą liczbę podmiotów (województwo mazowieckie – 854 457) a województwem o najmniejszej liczbie (województwo opolskie – 103 179) wynosi aż 751 278 przedsiębiorstw. Różnicowanie to zależy od takich czynników, jak wielkość województwa i układ

Rycina 3. Struktura liczby podmiotów gospodarczych w Polsce pod względem liczby osób zatrudnionych w 2002 oraz w 2019 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Rycina 4. Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze REGON w Polsce wg województw w 2019 r. (stan w dniu 31 grudnia 2019 r.)\*



\* Wielkość figur geometrycznych na rycinie prezentuje hierarchię pomiędzy województwami ze względu na liczbę podmiotów gospodarczych oraz ich proporcjonalny udział w całości liczby przedsiębiorstw w Polsce.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

systemów transportowych, a także m.in. dostęp do nowoczesnych technologii oraz ośrodków badawczych.

### Dynamika liczby podmiotów gospodarki narodowej w województwie małopolskim

Województwo małopolskie, na tle innych województw, pod względem liczby firm w roku 2019 koncentrowało znaczną część potencjału kraju. Liczba podmiotów gospodarczych w województwie małopolskim w latach 1995–2019 wzrosła z 178 744 do 409 849, tj. prawie 2,3-krotnie (tabela 3). W każdym roku przyjętym do badań dużo większą część stanowił sektor prywatny, który stanowił ponad 99% struktury podmiotów gospodarki narodowej, a jego liczba przez wszystkie analizowane lata systematycznie wzrastała. Największy wzrost w sektorze prywatnym przypadł pomiędzy rokiem 2000 a 1995, kiedy to zarejestrowano 70 438 nowych działalności.

Sektor publiczny, do którego zaliczane są wszystkie państwowe i samorządowe instytucje, a także jednostki organizacyjne, które charakteryzują się wykorzystaniem do swoich działań wyłącznie lub w przeważającej większości środków państwowych, zwiększyły swoją liczbę z 3733 w 1995 r. do 6 972 w 2019 r., tj. o 86,8% (Wiatrak, 2005). Jednak w 2005 r. ich liczba była największa i wynosiła ponad 9 tys.

Tabela 3. Liczba podmiotów gospodarki narodowej z podziałem na sektor publiczny i sektor prywatny w województwie małopolskim w latach 1995–2019

Lata	Liczba podmiotów gospodarki narodowej w Małopolsce		
	ogólna liczba podmiotów gospodarczych	sektor publiczny	sektor prywatny
1995	178 744	3 733	175 041
2000	251 821	6 342	245 479
2005	289 712	9 056	280 656
2010	331 363	8 020	323 343
2015	363 883	7 862	352 956
2018	391 539	6 967	380 243
2019	409 849	6 972	398 086

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Natomiast biorąc pod uwagę liczbę podmiotów gospodarczych według liczby osób zatrudnionych w Małopolsce (tabela 4) największą liczebnością we wszystkich latach charakteryzowały się mikroprzedsiębiorstwa, których liczba systematycznie wzrastała w latach 2002–2019. Wzrost pod względem liczby nastąpił także wśród małych przedsiębiorstw (10–49 pracowników). Ich liczba na początku badanego okresu wynosiła 10 994 i rosła do roku 2010, w którym wyniosła 14 390. W kolejnych latach nastąpił jednak spadek liczby małych przedsiębiorstw do 12 177 w 2019 r. Pozostałe podmioty gospodarcze, czyli średnie, duże i bardzo duże przedsiębiorstwa, zaliczyły spadek pod względem liczby, jednak z lekkim wzrostem w roku 2010.

W strukturze liczby podmiotów gospodarczych w 2002 i w 2019 r. wyróżnia się udział mikroprzedsiębiorstw, które również jako jedyne w badanych latach wzmocniły swój udział na tle pozostałych. Wyróżnia to także województwo małopolskie na tle Polski, gdzie udział

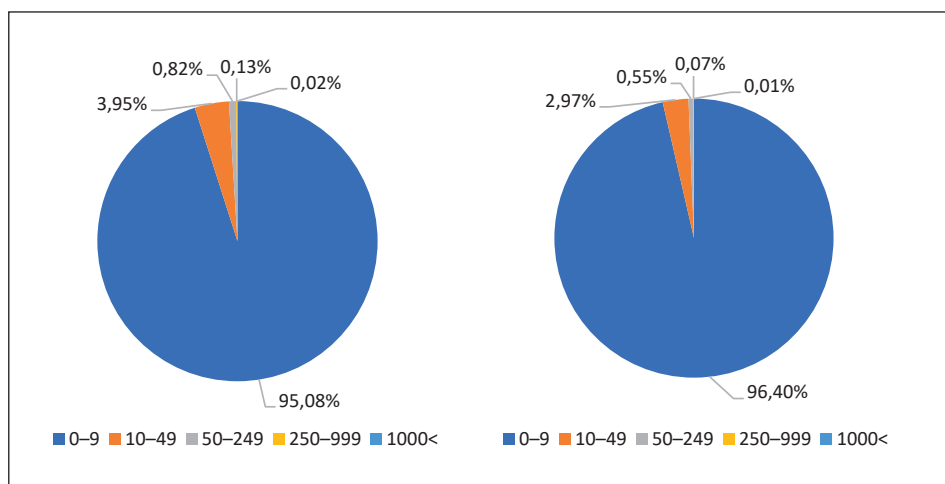
mikroprzedsiębiorstw zmalał. Największy spadek, wynoszący 1%, w 17 latach odnotowały małe przedsiębiorstwa (10–49 pracowników).

Tabela 4. Dynamika podmiotów gospodarczych pod względem liczby zatrudnionych w Małopolsce w latach 2002–2019

Lata	Liczba podmiotów gospodarczych wg liczby osób zatrudnionych				
	0–9	10–49	50–249	250–999	1000<
2002	264 480	10 994	2 287	350	69
2005	274 329	12 750	2 280	299	54
2010	314 181	14 390	2 417	315	60
2015	347 983	13 171	2 383	289	57
2018	376 454	12 449	2 293	290	53
2019	395 093	12 177	2 241	285	53

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Rycina 5. Struktura liczby podmiotów gospodarczych pod względem liczby osób zatrudnionych w województwie małopolskim w roku 2002 oraz 2019



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

### Zróznicowanie podmiotów gospodarczych w województwie małopolskim wg powiatów

W roku 1995 średnia liczba przedsiębiorstw przypadająca na powiat w województwie małopolskim wynosiła ponad 8 100, a w roku 2019 wzrosła ponad 2-krotnie i wyniosła ponad 18 500. Największy udział w każdym z badanych okresów miało miasto Kraków, którego liczba podmiotów gospodarczych wyróżniała się na tle pozostałych powiatów, wynosząc odpowiednio dla badanych okresów 63 363 oraz 146 919 podmiotów. Wpłynęła na to pozycja miasta, które nie tylko jest najważniejszym i największym miastem w województwie, ale także ma duże znaczenie na arenie krajowej oraz międzynarodowej. Ponadto miasto

jest dużym kompleksem naukowym, które bogatą ofertą naukową przyciąga młode osoby chcące zdobywać wiedzę i doświadczenie, dzięki czemu dostarcza przedsiębiorstwom nie tylko zaplecze badawcze, ale także wysoko wykwalifikowaną gamę przyszłych pracowników z różnych dziedzin.

Dla porównania: liczba przedsiębiorstw w powiatach, które zajmowały drugie miejsce w zestawieniu, czyli w 1995 r. w powiecie nowotarskim – wynosiła 10 086 działalności, a w 2019 r. w powiecie krakowskim – 33 689 działalności.

Najmniejsza koncentracja w województwie małopolskim pod względem liczby podmiotów gospodarczych w 1995 i w 2019 r. miała miejsce w powiatach: dąbrowskim, proszowickim oraz miechowskim. Liczba działalności gospodarczych na początku badanego okresu dla każdego z tych powiatów nie przekraczała 2 000, natomiast 24 lata później, czyli w 2019 r., wynosiła odpowiednio: 3 778, 3885 oraz 4716 (tabela 5).

Tabela 5. Dynamika liczby podmiotów gospodarczych w powiatach województwa małopolskiego w latach 1995 i 2019

Powiat	Liczba podmiotów gospodarczych		Dynamika zmian 1995 = 100%
	1995	2019	
bocheński	4 202	9 724	231,41%
brzeski	3 536	7 809	220,84%
chrzanowski	5 799	12 439	214,50%
dąbrowski	1 579	3 778	239,27%
gorlicki	4 800	8 485	176,77%
krakowski	9 603	33 689	350,82%
Kraków	63 364	146 919	231,87%
limanowski	4 633	11 193	241,59%
miechowski	1 604	4 716	294,01%
myślenicki	3 560	14 026	393,99%
nowosądecki	6 330	18 025	284,76%
nowotarski	10 086	17 802	176,50%
Nowy Sącz	7 335	10 143	138,28%
olkuski	7 357	12 338	167,70%
oświęcimski	6 777	14 969	220,88%
proszowicki	1 067	3 885	364,10%
suski	4 483	8 627	192,44%
tarnowski	4 666	14 249	305,38%
Tarnów	7 838	12 013	153,27%
tatrzański	6 879	11 207	162,92%
wadowicki	8 821	17 612	199,66%
wielicki	4 455	16 201	363,66%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

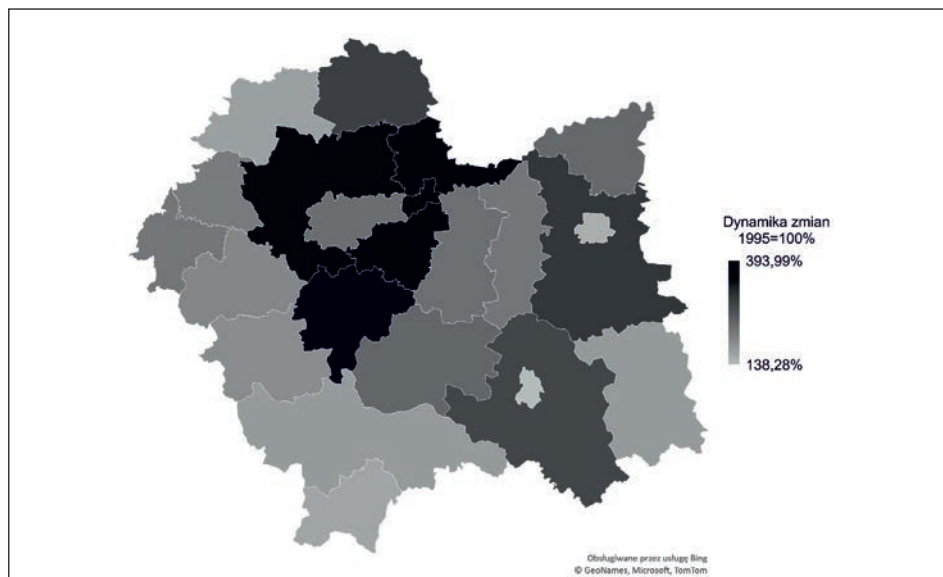
Analiza dynamiki liczby przedsiębiorstw w powiatach województwa małopolskiego w latach 1995–2019 wskazuje, że największy przyrost, zestawiając ze sobą rok 2019 i 1995, zaobserwowano w powiatach położonych w obrębie miasta Kraków, czyli w powiecie myślenickim (wzrost o 293,9%), powiecie proszowickim (264,1%), powiecie wielickim (263,7%)



oraz powiecie krakowskim (250,8%) (rycina 6). Wpływ na taki wzrost podmiotów gospodarczych na danych terenach miały czynniki lokalizacyjne: czynnik pracy, czynniki aglomeracji oraz czynnik transportu, wyróżnione m.in. przez A. Webera (Szymańska, Płaziak, 2014). Regiony te, dzięki swojemu położeniu, stały się dla przedsiębiorców dogodnym miejscem pod względem czynnika pracy, ponieważ zapewniały nie tylko dużą liczbę pracowników, ale także pracowników wyspecjalizowanych oraz z wyższym wykształceniem. Dodatkowo zlokalizowanie w obrębie miasta Krakowa zapewniało dostęp do dużego rynku zbytu, do miasta naukowego o wysokiej randze międzynarodowej i do wielu możliwości wynikających z bliskiego położenia aglomeracji. Istotnym czynnikiem lokalizacyjnym, który stał się przedmiotem badań wielu naukowców, m.in. W. Launhardta, A. Predöbla czy A. Lösch, była dostępność komunikacyjna. Wyżej wymienione tereny są zlokalizowane w dobrym miejscu pod względem komunikacyjnym, zapewniającym dogodny dojazd do Krakowa, jak również, dzięki bliskiemu położeniu przy autostradzie A4 oraz komunikacji kolejowej, stwarzają możliwość szybkiego sprowadzania surowców oraz transportu wyprodukowanych materiałów na obszarze kraju oraz za granicę. Ponadto, dużą rolę w rozwoju powiatów pod względem liczby podmiotów gospodarczych odegrała Krakowska Specjalna Strefa Ekonomiczna założona w 1998 r., zarządzana przez Krakowski Park Technologiczny. Znaczący wzrost odnotowały także powiaty usytuowane w otoczeniu innych większych miast, takich jak Tarnów czy Nowy Sącz.

Najmniejszym przyrostem w zestawieniu charakteryzowały się natomiast dwa z trzech miast na prawach powiatu, czyli Nowy Sącz (38,3%) oraz Tarnów (53,3%). Kolejnymi powiatami, w których przyrost przedsiębiorstw w latach 1995–2019 był niewielki, były powiat tatrzański (62,9%) i powiat olkuski (67,7%).

Rycina 6. Dynamika zmian liczby podmiotów gospodarczych w powiatach województwa małopolskiego w latach 1995–2019

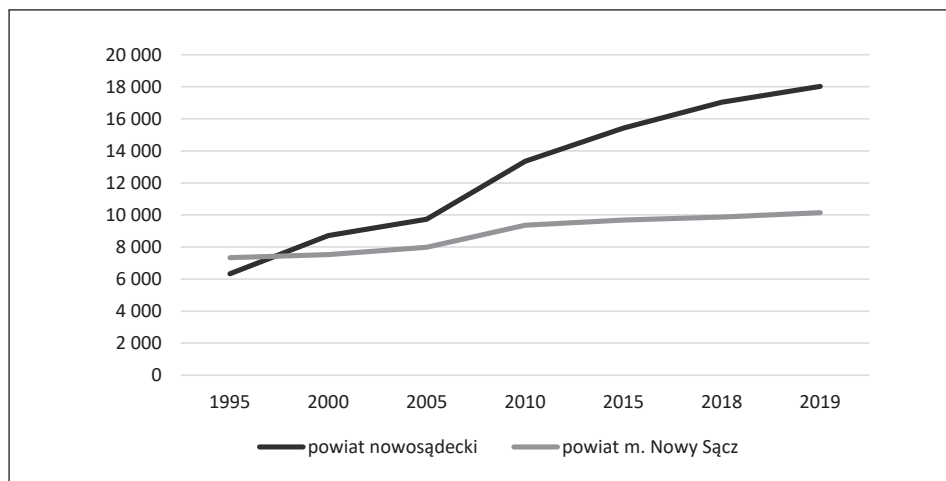


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

## Podmioty gospodarki narodowej w powiecie nowosądeckim oraz mieście Nowy Sącz

Dla regionu Sądeczyny ogólna liczba podmiotów gospodarczych w roku 1995 wynosiła 13 665, z czego prawie 54% stanowiły przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie miasta Nowy Sącz. Ich liczba wynosiła 7 335, a w powiecie nowosądeckim – 6 330. Już w roku 2000 to powiat nowosądecki na swoim terenie liczył więcej działalności gospodarczych od miasta na prawach powiatu (rycina 7). Z upływem lat ta różnica coraz bardziej się pogłębiała, a w roku 2019 ogólna liczba przedsiębiorstw wynosiła 28 168, przy czym 64% (18 025) stanowiły działalności znajdujące się w powiecie nowosądeckim. Miasto Nowy Sącz zaliczyło wzrost liczby przedsiębiorstw o 2 808, co dało pod koniec 2019 r. 10 143 podmiotów gospodarczych.

Rycina 7. Dynamika liczby podmiotów gospodarczych w powiatach: nowosądeckim i mieście Nowy Sącz od 1995 do 2019 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Główną rolę pod względem sektorów w obu regionach odegrały przedsiębiorstwa z sektora prywatnego (tabela 7). W powiecie nowosądeckim ich liczba wzrosła aż o 289,4%, natomiast w mieście o 136,4%. Natomiast sektor publiczny w obu obszarach stanowił niewielką część we wszystkich latach. Dla powiatu nowosądeckiego liczba działalności z tego sektora wynosiła 270 i przez 24 lata wzrosła o 141,8%, dając 383 przedsiębiorstwa, a dla miasta wzrosła o 161,9%: z 126 do 204 działalności gospodarczych w 2019 r.

Analizując zmiany liczby podmiotów gospodarczych pod względem liczby zatrudnionych, można zauważyć, że we wszystkich badanych okresach najważniejszą rolę odgrywały mikroprzedsiębiorstwa (tabela 8). W powiecie nowosądeckim liczba ich wzrosła od 8 878 w 2002 r. i 17 398 w 2019 r., co dało wzrost o 196% i był to największy wzrost, wśród wszystkich pozostałych przedsiębiorstw. Natomiast w Nowym Sączu liczba mikroprzedsiębiorstw na początku okresu wynosiła 7 352 i wzrosła o 131,2%, dając w roku 2019 liczbę 9 644 podmiotów gospodarczych.

Tabela 7. Dynamika i struktura podmiotów gospodarczych według sektorów dla powiatu nowosądeckiego i powiatu miasta Nowy Sącz od 1995 do 2019 r.

Lata	Liczba podmiotów gospodarczych wg sektorów			
	powiat nowosądecki		powiat m. Nowy Sącz	
	sektor publiczny	sektor prywatny	sektor publiczny	sektor prywatny
1995	270	6 060	126	7 209
2000	350	8 368	156	7 364
2005	488	9 245	265	7 724
2010	493	12 859	210	9 156
2015	463	14 918	214	9 413
2018	383	16 566	203	9 577
2019	383	17 540	204	9 834

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

W powiecie nowosądeckim mikro-, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa charakteryzowały się wzrostem liczby przedsiębiorstw od początku badanego okresu do 2019 r. Rokiem, który szczególnie wyróżniał się w zakresie wzrostu liczby podmiotów gospodarczych zatrudniających od 10 do 49 pracowników był rok 2010, w którym liczba podmiotów wynosiła 708 i była o 168 większa niż w roku 2019. Natomiast średnie przedsiębiorstwa zatrudniające od 49 do 249 pracowników największy udział miały w roku 2015, gdzie ich liczba wynosiła 84 działalności gospodarczych. Spadek pod względem liczby zatrudnionych pracowników, tyczy się największych działalności, które zatrudniają powyżej 1000 pracowników. W 2002 r. działało jedno tego typu przedsiębiorstwo, jednak w kolejnych latach dostrzegany jest ich brak na terenie powiatu nowosądeckiego.

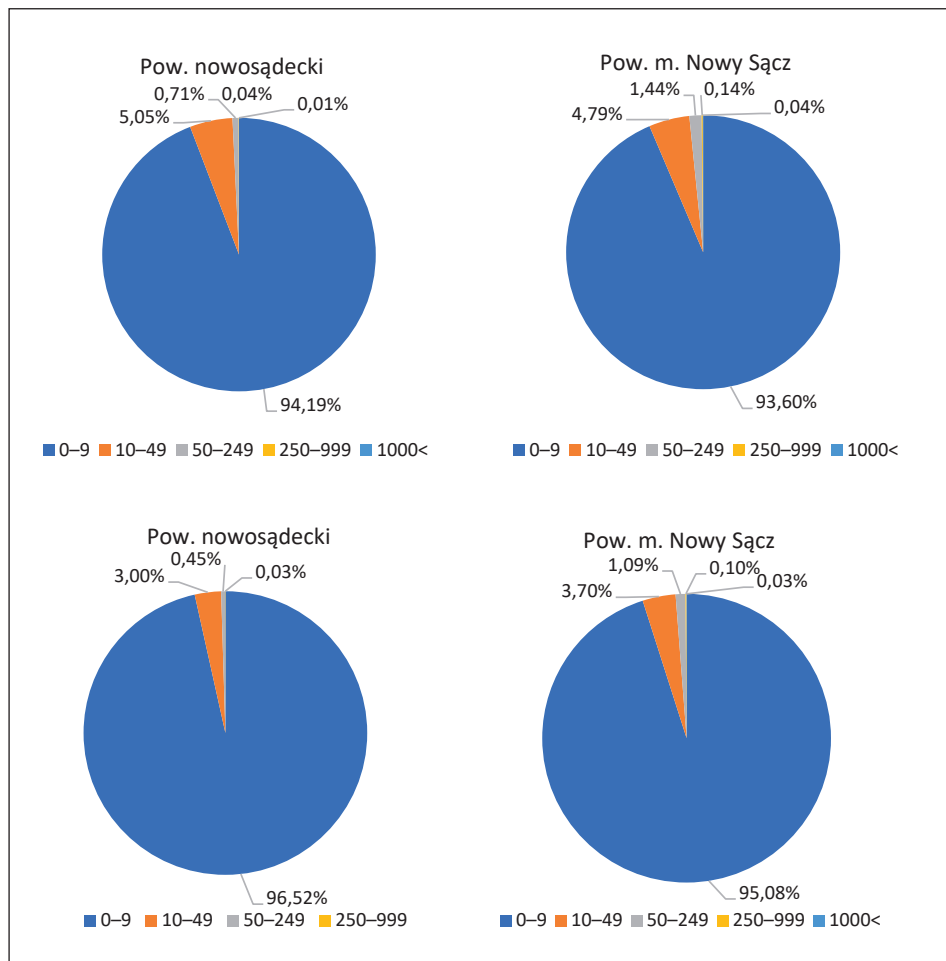
Tabela 8. Dynamika i zróżnicowanie liczby podmiotów gospodarczych pod względem liczby zatrudnionych w powiecie nowosądeckim i powiecie miejskim Nowy Sącz

Lata	Liczba podmiotów gospodarczych wg liczby osób zatrudnionych									
	powiat nowosądecki					powiat m. Nowy Sącz				
	0-9	10-49	50-249	250-999	1000<	0-9	10-49	50-249	250-999	1000<
2002	8 878	476	67	4	1	7 352	376	113	11	3
2005	9 113	553	63	4	0	7 433	431	113	8	4
2010	12 557	708	82	5	0	8 790	439	122	11	4
2015	14 750	587	84	5	0	9 170	384	115	10	3
2018	16 401	547	80	6	0	9 369	379	112	11	3
2019	17 398	540	81	6	0	9 644	375	111	10	3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Powiat m. Nowy Sącz zaliczył spadek liczby podmiotów gospodarczych w roku 2019 w porównaniu z rokiem 2002 dla małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstw, których strata łącznie wynosiła 4 podmioty gospodarcze. W mieście, w odróżnieniu dla otaczającego go powiatu, zachowały się największe przedsiębiorstwa (powyżej 1000 pracowników), których liczba wynosiła 3 podmioty gospodarcze, z pominięciem okresów 2005 i 2010, kiedy wzrosła do 4 podmiotów funkcjonujących na danym terenie.

Rycina 8. Struktura liczby podmiotów gospodarczych pod względem liczby osób zatrudnionych w roku 2002 oraz 2019 dla powiatu nowosądeckiego i powiatu miasta Nowy Sącz



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Badania udziału poszczególnych podmiotów gospodarczych w strukturze przedsiębiorstw pod względem liczby osób zatrudnionych dla powiatu nowosądeckiego i miasta Nowy Sącz w 2002 i 2019 r. wskazują na to, że największą rolę odegrały wówczas mikroprzedsiębiorstwa. Udziały ich wzrosły przez 17 lat o 2,33% dla powiatu nowosądeckiego oraz o 1,48% dla powiatu miejskiego.

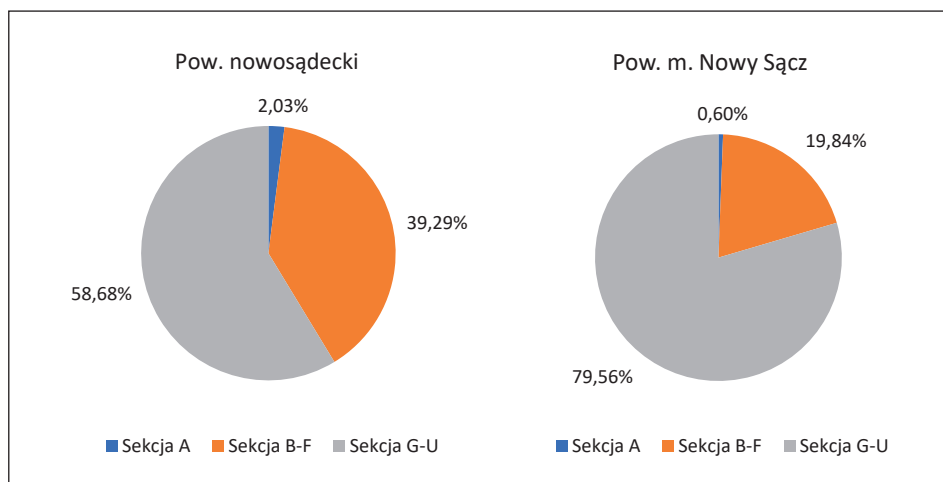
W strukturze przedsiębiorstw pod względem osób zatrudnionych w powiecie nowosądeckim największy spadek odnotowały małe przedsiębiorstwa, które w 2002 r. stanowiły ponad 5% całej liczby działalności gospodarczych, jednak już w 2019 r. udział ich wynosił 3%. Pozostałe podmioty stanowiły w obu badanych latach poniżej 1% całej liczby przedsiębiorstw (rycina 8).

W strukturze przedsiębiorstw w mieście Nowy Sącz pozostałe podmioty gospodarcze również odnotowały spadek udziału pod względem liczby osób zatrudnionych. Udział małych przedsiębiorstw zmalał o 1,09%, a średnich – o 0,35%.

Zestawiając ze sobą oba powiaty pod względem struktury, można zauważyć, że w 2019 r. bliskie były one nie tylko terytorialnie, ale także pod względem udziału w strukturze małych oraz średnich przedsiębiorstw na ich terenie. W powiecie nowosądeckim łączny ich udział wynosił 3,45%, natomiast dla miasta powiatowego – 4,79%. Z kolei pod względem sekcji PKD 2007 w obu powiatach największą część stanowiły działalności gospodarcze zaklasyfikowane w sekcjach od G do U, tj. w sekcjach zaliczanych do usług (rycyna 9). W powiecie miejskim Nowy Sącz usługowe przedsiębiorstwa stanowiły prawie 80% (8 063) wszystkich przedsiębiorstw, natomiast w powiecie nowosądeckim – ponad 58% (10 576) podmiotów gospodarczych. Powiat nowosądecki, w odróżnieniu od miasta Nowy Sącz, miał większy udział w swojej strukturze przedsiębiorstw należących do sekcji A, tj. do rolnictwa – 366 podmiotów (2,03%) oraz sekcji od B do F, tj. do przemysłu – 7081 firm (39,29% ogółu). Dla Nowego Sącza tylko 61 podmiotów gospodarczych zarejestrowanych było w sekcji A, co stanowiło 0,6% wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw, a sekcje B–F tworzyło 2011 jednostek gospodarczych, które stanowiły niecałe 20% ogółu.

Rozpatrując strukturę pracujących wg PKD w powiecie nowosądeckim, można stwierdzić, że łączna liczba osób zatrudnionych w 2019 r. wynosiła 55 033. Pod względem osób pracujących w przedsiębiorstwach z podziałem na sekcje PKD 2007 największą część stanowiły osoby zatrudnione w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie – ich liczba wynosiła 27 302, co dawało prawie połowę zatrudnionych w danym regionie (rycyna 10). Na drugim miejscu pod względem liczby pracowników znajdowała się sekcja dotycząca pozostałych działalności gospodarczych, a jej udział w strukturze osób pracujących w powiecie nowosądeckim wynosił 31,87% (17 541 pracowników). Najmniej liczną grupą była grupa osób zatrudnionych w sekcji przemysł i budownictwo. Osoby te stanowiły 18,5% (10 190 pracowników).

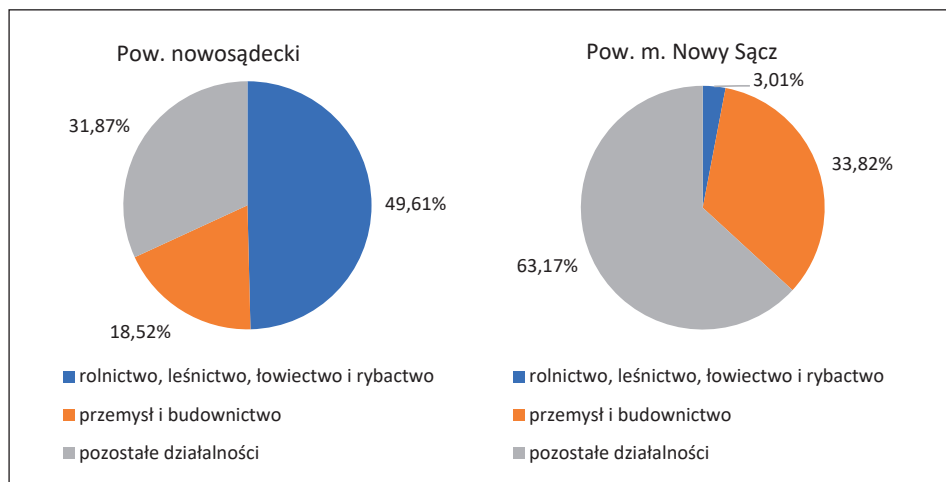
Rycina 9. Struktura podmiotów gospodarczych w powiecie nowosądeckim i powiecie miejskim Nowy Sącz, według sekcji PKD 2007 w 2019 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

W powiecie miejskim Nowy Sącz w roku 2019 pracowało 35 839 osób, a liczba pracujących w sekcji A wynosiła 1077, co w strukturze dawało 3% wszystkich pracujących. Najliczniejszą grupę tworzyły osoby pracujące w sekcjach G–U, w których łącznie zatrudnionych było 22 640 osób, co stanowiło ponad 63% wszystkich pracujących w mieście Nowy Sącz. W przemyśle oraz budownictwie zarejestrowanych było 12 122 pracowników, czyli 33,82% pracujących.

Rycina 10. Struktura pracujących w powiecie nowosądeckim i powiecie miejskim Nowy Sącz, według grup sekcji PKD 2007 w 2019 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

## Wnioski

Przeprowadzone badania pozwalają zwrócić uwagę na problematykę działalności gospodarczej w Polsce po okresie zmian ustrojowych i gospodarczych. Zaprezentowane uwarunkowania zakładania działalności gospodarczej: zmiana gospodarki centralnie sterowanej na gospodarkę rynkową, a także wkroczenie Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. oraz kryzys finansowy 2007–2009, pokazały, jak istotne z punktu widzenia przedsiębiorców jest zapewnienie stabilnych warunków do prowadzenia biznesu. Uwarunkowania te przyczyniły się do tego, że liczba podmiotów gospodarczych we wszystkich przedstawionych jednostkach terytorialnych systematycznie wzrastała, co przełożyło się na coraz większe zainteresowanie prowadzeniem własnej firmy. Ponadto to prywatni właściciele działalności gospodarczych potrafili skuteczniej odnaleźć się w nowej rzeczywistości. Główną rolę odgrywały mikro- i małe przedsiębiorstwa, które najszybciej mogą reagować na potrzeby rynku.

W województwie małopolskim w tym regionie Nowosądeckim ważnym czynnikiem wpływającym na liczbę podmiotów gospodarczych były duże miasta, w których panowały dogodne warunki dla przedsiębiorców oraz które oddziaływały na pobliskie regiony w swoim otoczeniu i to właśnie te regiony charakteryzowały się największą dynamiką zmian liczby podmiotów gospodarczych w latach 1995–2019. Na obszarze Nowosądeckim zaznacza się zróżnicowanie w strukturze podmiotów gospodarczych według sekcji

PKD 2007 oraz różnice pomiędzy strukturą pracujących w powiecie miejskim Nowy Sącz, a powiatem nowosądeckim.

Analizując wyżej zaprezentowane badanie, można stwierdzić, że podstawa przedsiębiorcza w Polsce, przejawiająca się m.in. zakładaniem działalności gospodarczej, wpłynęła na stały wzrost liczby podmiotów. Ich zróżnicowanie wskazuje, że przedsiębiorcy zakładający nowe podmioty reagowali na potrzeby rynku, skupiając swoją działalność głównie w usługach. Obszar Nowosądecki, który był przedmiotem szczególnego zainteresowania autorów, stworzył dogodne warunki do zakładania zwłaszcza przedsiębiorstw prywatnych. Region ten na tle innych obszarów województwa małopolskiego cechuje się dużą dynamiką wzrostu liczby przedsiębiorstw, zarówno w powiecie nowosądeckim, jak i w mieście Nowy Sącz. Choć w strukturze przedsiębiorstw dominują przedsiębiorstwa małe, to szczególną uwagę należy zwrócić na rolę, którą w gospodarce danego regionu odgrywają duże działalności gospodarcze. To one, dostarczając dużą liczbę miejsc pracy, przynoszą wysokie dochody dla samorządów terytorialnych, na których się znajdują, są jednym z czynników poprawiających infrastrukturę techniczną, a także mogą być czynnikiem przyciągających potencjalnych inwestorów w pobliskie tereny.

## Literatura

## References

- Balcerowicz, L. (1997). *Socjalizm, kapitalizm, transformacja. Szkice z przełomu epok*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Baszyński, A., Jarmołowicz, W., Piątek, D., Szarzec, K. (2013). *Przebieg i rezultaty transformacji gospodarczej w krajach byłego Związku Radzieckiego*, Poznań, 28–29 listopada 2013 r., Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Bławat, F. (2003). *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*. Gdańsk: Gdańskie Towarzystwo Naukowe.
- Brown, T., Davidsson, P., Wiklund, J. (2001). An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity – based Firm Behavior. *Strategic Management Journal*, 22(10), 953–968.
- Butler, E. (2010). *Ludwig von Mises. Kompendium myśli ekonomicznej*. Warszawa: Instytut Globalizacji.
- Hebert, R.F., Link, A.N. (2011). A History of Entrepreneurship, Reviewed by K.V. Nagarajan, *International Journal of Business and Social Science*, 2(9) [Special Issue – May 2011].
- Keynes, J.M. (2003). *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lipski, S. (2003; 2020, 26 wrzesień). *Definiowanie przedsiębiorczości*. Pozyskano z: [www.ipis.pl](http://www.ipis.pl).
- Lochnicka, D. (2016). *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Olko, J. (2003). Przedsiębiorczość i jej istota. W: K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*. Tarnobrzeg: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stefana Tarnowskiego w Tarnobrzegu.
- Paluch, Ł., Satoła, Ł. (2017). Przestrzenne zróżnicowanie uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. *Marketing i Rynek*, 10, 479–492.
- Say, J.B. (1960). *Traktat o ekonomii politycznej*. Warszawa: PWN.
- Szymańska, A.I., Płaziak, M. (2014). Klasyczne czynniki w procesie lokalizacji przedsiębiorstwa na wybranych przykładach. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 10, 71–84.
- Wiatrak, A.P. (2005). Sektor publiczny – istota, zakres i zarządzanie. *Problemy Zarządzania*, 10, 7–21.
- Wilczyński, W. (1992). Trudny powrót Polski do gospodarki rynkowej. W: W. Wilczyński (red.), *Drogi wyjścia z polskiego kryzysu gospodarczego*. Warszawa–Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.

**Wioletta Kilar**, dr, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Instytut Geografii, Katedra Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się przede wszystkim wokół procesów przemian struktur przestrzennych przemysłu w różnych układach przestrzennych, kształtowania się i funkcjonowania przedsiębiorstw (zwłaszcza ponadnarodowych korporacji), czynników lokalizacji i rozwoju korporacji międzynarodowych i ich oddziałów, innowacyjności, zmian w rozwoju społeczno-gospodarczym w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej oraz problematyki kształcenia przedsiębiorczości (w tym kompetencji miękkich) i geografii na wszystkich poziomach edukacji (od przedszkola po edukację akademicką).

**Wioletta Kilar**, PhD, Pedagogical University of Krakow, Institute of Geography, Department of Entrepreneurship and Spatial Management. Her research interests focus primarily on the processes of transformation of industrial spatial structures in various spatial systems, the formation and functioning of enterprises (especially transnational corporations), factors of location and development of international corporations and their branches, innovation, changes in socio-economic development in Poland and others European Union countries and the issues of entrepreneurship education (including soft skills) and geography at all levels of education (from kindergarten to academic education).

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4642-4442>

**Adres/Address:**

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie  
Instytut Geografii  
Katedra Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej  
ul. Podchorążych 2  
30-084 Kraków, Poland  
e-mail: [Wioletta.Kilar@up.krakow.pl](mailto:Wioletta.Kilar@up.krakow.pl)

**Michał Jabłoński**, lic., Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Instytut Geografii, Katedra Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej. Student II stopnia kierunku geografia na specjalności geografia społeczno-ekonomiczna i gospodarka przestrzenna. Jego główne zainteresowania badawcze dotyczą funkcjonowania, rozwoju, przemian i czynników lokalizacji działalności gospodarczych w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw przemysłowych, rozwoju postaw przedsiębiorczych i aspektów mentalnych człowieka, z wykorzystaniem ich do prowadzenia przedsiębiorstwa i w życiu osobistym. Ponadto interesuje się zagadnieniami dotyczącymi geografii ekonomicznej oraz geopolityki.

**Michał Jabłoński**, Pedagogical University of Krakow. Student of MA level studies in Geography, specialising in socio-economic geography and spatial management. His main research interests concern the functioning, development, changes and factors of location of enterprises in Poland, with particular emphasis on industrial enterprises, as well as topics related to the development of personal entrepreneurship and mental aspects of human, using them to run a business and in personal life. In addition, he is interested in topics related to economic geography and geopolitics.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3215-7662>

**Adres/Address:**

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie  
Instytut Geografii  
Katedra Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej  
ul. Podchorążych 2  
30-084 Kraków, Poland  
e-mail: [michal.jablonski@student.up.krakow.pl](mailto:michal.jablonski@student.up.krakow.pl)



Anita Kulawiak

Uniwersytet Łódzki, Polska ■ University of Lodz, Poland

## Analiza atrakcyjności małych miast województwa łódzkiego pod względem rozwoju lokalnej przedsiębiorczości

### Analysis of the attractiveness of small towns in the Łódzkie Voivodeship in terms of the development of local entrepreneurship

**Streszczenie:** Przedsiębiorczość stanowi bardzo ważny problem badawczy. Jej znaczenie wzrosło pod wpływem uznania przedsiębiorczości za jeden z kluczowych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego. Dużą szansę w rozwoju lokalnej przedsiębiorczości upatrują zwłaszcza najmniejsze miasta, które z uwagi na zachodzące coraz szybciej procesy globalizacji, metropolizacji, tracą swoje ponadlokalne znaczenie na rzecz większych ośrodków. Dodatkowo, pomimo podejmowania przez władze lokalne małych miast wielu inicjatyw aktywizujących tę formę działalności ludzkiej, w ostatnim czasie pojawiły się nowe zagrożenia dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości wynikające m.in. z rozwoju tanich sklepów dyskontowych, wzrostu ubóstwa społecznego w kontekście ostatnich wydarzeń politycznych oraz inflacji, czy też – stanu epidemii. W rezultacie zmalała też chęć mieszkańców do tworzenia własnego biznesu, a co za tym idzie – znacznie osłabił ich impet rozwojowy. Celem artykułu jest ocena potencjału przedsiębiorczości i atrakcyjności ekonomicznej wybranych, najmniejszych miast regionu łódzkiego. Aby wyodrębnić miasta o najbardziej sprzyjających warunkach do rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, zastosowano metodę wielowymiarowej analizy porównawczej, która w polskiej literaturze przedmiotu występuje pod nazwą wskaźnik Perkala. Do analizy wykorzystano dane statystyczne pochodzące z banku danych lokalnych GUS za rok 2021.

**Abstract:** Entrepreneurship is a very important research problem. Its importance has increased due to the recognition of entrepreneurship as one of the key factors of socio-economic development. The smallest cities perceive a particularly important role in the development of local entrepreneurship, as they lose their supra-local significance due to the accelerating globalisation and metropolisation processes, to the benefit of larger centres. In addition, despite the fact that local authorities of small towns undertake a number of measures to stimulate this form of human activity, new threats to the development of local entrepreneurship have recently appeared, resulting from, inter alia, the development of cheap discount stores, the increase in social poverty in the context of recent political events, as well as inflation or the state of the epidemic. As a result, the residents' willingness to create their own business has also decreased,

and thus their development impetus has significantly weakened. The aim of the article is to assess the entrepreneurship potential and economic attractiveness of selected, smallest cities in the Łódź region. In order to identify cities with the most favourable conditions for the development of local entrepreneurship, the method of multidimensional comparative analysis was used, which in the Polish literature on the subject is called the Perkal index. Statistical data from the local data bank of the Central Statistical Office for 2021 was used for the analysis.

**Słowa kluczowe:** małe miasta; podmioty gospodarcze; potencjał przedsiębiorczości; przedsiębiorczość; województwo łódzkie

**Keywords:** economic entities; entrepreneurial potential; entrepreneurship; Łódź Voivodeship; small towns

**Otrzymano:** 22 listopada 2022

**Received:** 22 November 2022

**Zaakceptowano:** 7 grudnia 2022

**Accepted:** 7 December 2022

**Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Kulawiak, A. (2022). Analiza atrakcyjności małych miast województwa łódzkiego pod względem rozwoju lokalnej przedsiębiorczości. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 25–40. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.2>

## Wstęp

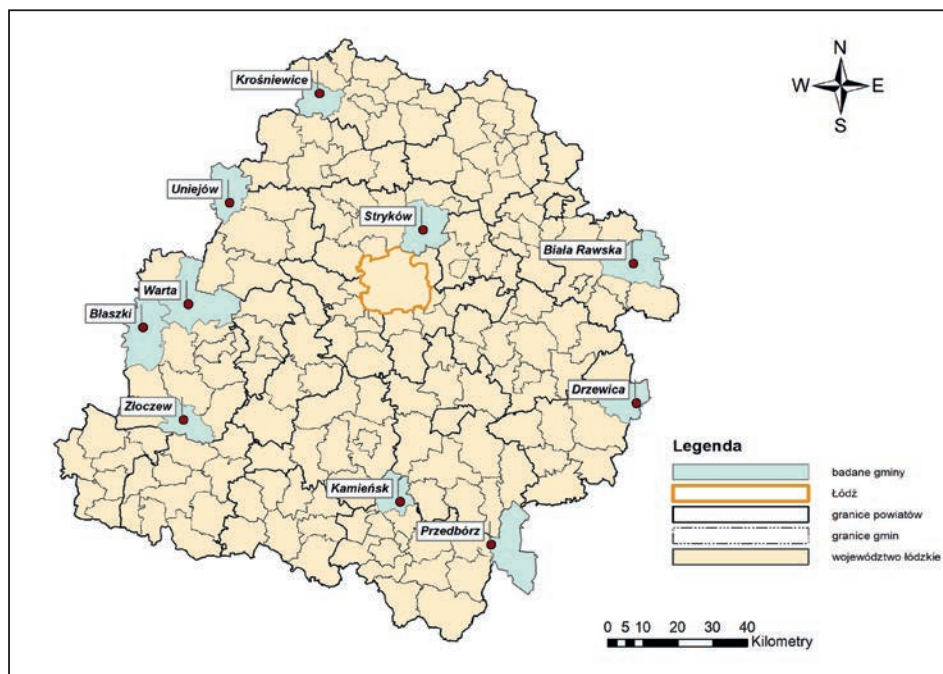
Celem artykułu jest ocena potencjału przedsiębiorczości i atrakcyjności ekonomicznej wybranych, najmniejszych miast regionu łódzkiego. Przedsiębiorczość, niezależnie od podejścia teoretyczno-metodologicznego, rozumiana jako proces organizowania, prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka (podejście procesualne), czy też jako cecha osoby, sposób jej działania oraz jej stosunek do pracy (podejście atrybutywne) współcześnie uznawana jest za jeden z najważniejszych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego. W ostatnich latach pojawiły się jednak zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorczości, zwłaszcza lokalnej, wynikające m.in. z ograniczeń pandemicznych, inflacji, rosnących cen surowców i mediów, a co za tym idzie – ze wzrostu ubóstwa społeczeństwa. Sytuacja ta dotyczy zwłaszcza najmniejszych miast, które z racji swojego lokalnego charakteru oraz zmiany znaczenia w lokalnych układach osadniczych głównie pod wpływem procesu metropolizacji, globalizacji oraz zmian ludnościowych znalazły się w szczególnie trudnej sytuacji społeczno-gospodarczej. Jak pokazują badania, w skali całej Polski najmniejsze miasta aktualnie tracą swoją funkcję lokalnych centrów obsługi rolniczego zaplecza na rzecz miast dużych lub średniej wielkości, co prowadzi do ich depopulacji i stagnacji społeczno-gospodarczej (Heffner, 2013; Heffner, Marszał, 2005; Kulawiak, 2013; 2016; Konecka-Szydłowska, 2006, 2016; Konecka-Szydłowska, Perdał, 2017; Lamprecht, 2005; Suliborski, Walkiewicz, 2009). Rozwój lokalnej przedsiębiorczości dla wielu z nich może być zatem jedyną szansą na ich aktywizację, a tym samym – na poprawę ogólnej sytuacji społeczno-gospodarczej. Ponadto, postawienie na lokalną przedsiębiorczość wpisuje się w odrodzoną wraz z przemianami zachodzącymi po 1990 r. ideę lokalizmu, która upatruje rozwoju miast przede wszystkim na podstawie uwarunkowań wewnętrznych (endogenicznych). Chodzi o koncepcję rozwoju „oddolnego”, która zakłada wykorzystanie lokalnych zasobów rozwojowych w zaspakajaniu potrzeb miejscowych (Szymańska, Grzelak-Kostulska, 2005). O znaczeniu przedsiębiorczości w rozwoju systemów

społeczno-gospodarczych świadczy też fakt, że kreowanie warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości jest niesłuchanie istotnym elementem polityki lokalnej, jak i regionalnej. Postulaty w tym zakresie oraz plany działań znajdują się w niemal każdej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego (Kulawiak, 2016; Nowak, Lusarczyk, 2010; Strojny, Karaś, Kopec, 2014).

W świetle powyższych uwag podjęty w artykule problem wydaje się ciekawy i zarazem ważny nie tylko z aplikacyjnego, ale również z teoretycznego punktu widzenia. Jednym z celów geografii jako nauki jest bowiem wyjaśnienie zróżnicowania środowiska geograficznego, w tym przede wszystkim wyjaśnianie struktur i procesów społeczno-ekonomicznych w wymiarze przestrzennym (Wójcik, Tomczyk, 2015). Ponadto, pomimo wzrostu zainteresowania tematyką przedsiębiorczości, a co za tym idzie – wzrostu liczby prac poruszających to zagadnienie w różnych kontekstach, brakuje opracowań analizujących potencjał przedsiębiorczości najmniejszych miast, w tym zwłaszcza z regionu łódzkiego. Jedną z nielicznych prób w tym zakresie podjęła A. Kulawiak (2016). Nieco częściej problematyka ta była podejmowana w odniesieniu do regionu podkarpackiego (Strojny, Karaś, Kopec, 2014; Płaźnińska, Wójtowicz, 2018), świętokrzyskiego (Kopacz, 2010) czy zachodniopomorskiego (Nowak, Kicka, 2012).

Badania przeprowadzono na grupie wybranych, najmniejszych miast regionu łódzkiego, za które uznano miasta o liczbie ludności poniżej 5 tys. Ostatecznie w badaniu uwzględniono 10 spośród aktualnie 17 miast regionu, w których liczba ludności spełnia postawiony warunek (rycina 1).

Rycina 1. Miasta wybrane do badań na tle regionu łódzkiego



Źródło: Opracowanie własne

## Metody badań i materiały źródłowe

Przeprowadzone badania oparto przede wszystkim na ocenie ilościowej i jakościowej. Dla wybranych miast regionu łódzkiego obliczono wskaźniki syntetyczne. Zakres danych dotyczył roku 2021, co było podyktowane chęcią uzyskania jak najbardziej aktualnych wyników badań.

W celu zobrazowania potencjału przedsiębiorczości w wybranych miastach wyliczono wskaźniki syntetyczne, tj. wskaźnik przedsiębiorczości, wskaźnik lokalnej przedsiębiorczości, wskaźnik rynku pracy oraz wskaźnik bezrobocia. Natomiast w celu wyodrębnienia miast o najbardziej i najmniej sprzyjających warunkach dla rozwoju przedsiębiorczości zastosowano metodę porządkowania liniowego, którą jest wskaźnik Perkala (*Z-score*, index WS) wyrażony następującym wzorem (Runge, 2007):

$$W_s = \frac{\sum_{j=1}^p y_{ij}}{p}$$

gdzie:

$W_s$  – wskaźnik syntetyczny,

$j = 1, 2, \dots, p$ ,

$p$  – liczba uwzględnionych cech,

$y_{ij}$  – standaryzowana wartość  $j$ -tej cechy dla  $i$ -tego obiektu.

W badaniu pod uwagę wzięto następujący zestaw cech (wskaźników):

- liczba podmiotów gospodarczych w przeliczeniu na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym,
- liczba osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą na 1000 mieszkańców, pracujący na 1000 ludności,
- udział bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym,
- osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą wyrejestrowane z rejestru REGON.

Trzy pierwsze z nich miały charakter stymulant, a dwie kolejne – destymulant.

W związku z powyższym standaryzacji cech o charakterze stymulant dokonano na podstawie formuły:

$$y_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}}{s_j}$$

gdzie:

$y_{ij}$  – standaryzowana wartość  $j$ -tej cechy dla  $i$ -tego obiektu,

$x_{ij}$  – wartość  $j$ -tej cechy dla  $i$ -tego obiektu,

$\bar{x}$  – średnia arytmetyczna wartości  $j$ -tej cechy,

$s_j$  – odchylenie standardowe wartości  $j$ -tej cechy.

Dla destymulant wartości wskaźników standaryzowano natomiast przy wykorzystaniu formuły:

$$y_{ij} = \frac{\bar{x} - x_{ij}}{s_j}$$

Standaryzacja wartości wskaźników doprowadziła do uzyskania macierzy zmiennych standaryzowanych, które wykorzystano przy obliczaniu wskaźników syntetycznych (WS).

Przy wykorzystaniu rozkładu wartości wskaźnika syntetycznego Perkala dokonano uporządkowania liniowego najmniejszych, wybranych miast regionu łódzkiego. Ostatnim etapem badań było uszeregowanie zbioru wybranych miast (ustalenie rangi miast) według malejącej wartości zmiennej syntetycznej.

W badaniu skorzystano z danych pochodzących z Banku Danych Lokalnych GUS za rok 2021. W celu szerszej interpretacji uzyskanych wyników odwołano się również do różnych materiałów strategicznych gmin, w tym m.in. strategii rozwoju badanych miast, lokalnych programów rewitalizacji miast, planów rozwoju lokalnego gminy, które pozyskano ze stron urzędów wybranych miast.

### Wybrane miasta na tle miejskiego systemu osadniczego województwa łódzkiego

Miejski system osadniczy regionu łódzkiego składa się z 48 silnie zróżnicowanych pod względem wielkości i pełniących funkcji społeczno-gospodarczych miast. Wybrane do badań jednostki osadnicze stanowią 23% ich ogólnej liczby i koncentrują nieznacznie ponad 2% ogółu ludności regionu. Spośród nich do najmniejszych ośrodków należą Uniejów, Błaszki i Kamieńsk, w których liczba mieszkańców nie przekracza 3 tys., natomiast największym są Krośniewice, w których liczba ludności wynosi nieco ponad 4 tys. Prawie wszystkie badane miasta cechuje położenie na peryferiach regionu, w niemal równej odległości od jego stolicy Łodzi – wynoszącej średnio ok. 80 km. Wyjątkiem jest miasto Stryków, które od Łodzi oddalone jest zaledwie o 20 km. Zdecydowana większość miast (5) znajduje się w zachodniej części województwa. Spośród nich Biała Rawska oraz Kamieńsk status miasta uzyskały dopiero na początku XX w.

Choć ośrodki te są zróżnicowane pod względem zasobów środowiska przyrodniczego oraz antropogenicznego, a także wykazują różne ścieżki rozwoju społecznego, w zdecydowanej większości cechuje je słabo rozwinięta struktura gospodarcza oraz niskie tempo zmian. Dziedzictwo dziewiętnastowiecznej industrializacji i polityka przemysłowego rozwoju miast spowodowały, że mimo procesów transformacji, następstwem których był upadek i restrukturyzacja wielu zakładów oraz rozwijający się sektor usług, w strukturze zatrudnienia w większości z nich na początku XXI w. dominował lub miał istotne znaczenie przemysł. W ich grupie bezwzględna przewagę przemysł miał w Drzewicy, zaś charakter usługowo-przemysłowy wykazywały Krośniewice, Stryków, Kamieńsk i Błaszki. Uniejów oraz Biała Rawska miały charakter usługowo-rolniczy, zaś Przedbórz oraz Warta – wybitnie usługowy (Suliborski, Walkiewicz, 2009). Aktualnie w ich grupie znaczenie ponadlokalne mają przede wszystkim Uniejów, Złoczew oraz Stryków.

Badane miasta cechuje znaczne podobieństwo pod względem zmian ludnościowych. Podobnie jak całe województwo wykazują tendencję do wyludniania się. W sumie na przestrzeni lat 2014–2021 liczba ludności na całym badanym obszarze zmniejszyła się o ok. 10% – wskaźnik dynamiki wyniósł 96,2 (tabela 1).

Było to spowodowane przede wszystkim ujemnym przyrostem naturalnym oraz ubytkiem migracyjnym. Choć te niekorzystne procesy są charakterystyczne dla całego zbioru miast, to zdecydowanie najlepszą sytuacją wyróżniają się wspomniane już miasta Złoczew, Stryków oraz Uniejów. W całym badanym okresie odnotowały one zdecydowanie najmniejszy spadek liczby ludności, co ma związek z ich ogólnie dobrą, na tle pozostałych

jednostek osadniczych, sytuacją społeczno-gospodarczą. W przypadku Strykowa jest ona konsekwencją strategicznej lokalizacji miasta, które wyróżnia położenie w pobliżu głównego węzła komunikacyjnego, jakim jest skrzyżowanie autostrad środkowoeuropejskich A1 (Gdańsk – Wiedeń) oraz A2 (Berlin – Moskwa), a także znacznych walorów krajozrazowych samej gminy, dzięki którym od lat wyróżnia ją najwyższy wskaźnik migracji związanych z suburbanizacją Łodzi (*Strategia Rozwoju Gminy Stryków na lata 2022–2030*). W przypadku Złoczewa i Uniejowa jest ona natomiast konsekwencją silnej pozycji tych miast w układzie osadniczym kraju i regionu. Złoczew wciąż związany jest z inwestycją górniczo-energetyczną Bełchatowskiego Okręgu Przemysłowego, zaś Uniejów jest miastem z silnie rozwiniętą funkcją uzdrowiskową. W 2008 r. miasto to uzyskało status pierwszego w Polsce uzdrowiska termalnego.

Tabela 1. Liczba ludności w badanych miastach w latach 2014–2021

Miasto	Liczba ludności		Wskaźnik dynamiki 2014 = 100%
	2014	2021	
Krośniewice	4 498	4 304	95,69
Drzewica	3 984	3 812	95,68
Przedbórz	3 697	3 490	94,40
Stryków	3 536	3 469	98,11
Złoczew	3 378	3 335	98,73
Warta	3 339	3 224	96,56
Biała Rawska	3 237	3 130	96,69
Uniejów	3 051	2 990	98,00
Kamieńsk	2 875	2 736	95,17
Błaszki	2 241	2 075	92,59
SUMA	33 836	32 565	96,24

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z BDL GUS

Poza systematycznym odpływem ludności cechą charakterystyczną miast jest także silne starzenie się społeczeństwa. Struktura wieku jest bardzo ważnym wskaźnikiem świadczącym o możliwościach rozwoju miast. Niestety, zachodzące już od końca lat 90. XX w. przemiany demograficzne odcisnęły niekorzystne piętno na strukturze badanych miast, co spowodowało, że niemal wszystkie z nich przeszły w zaawansowaną fazę starości demograficznej. Wskazują na to wskaźniki – średnio poniżej 22% ludności w wieku przedprodukcyjnym oraz średnio powyżej 14% w wieku poprodukcyjnym. W grupie tych miast zdecydowanie najkorzystniejszą strukturę wieku ma Kamieńsk oraz Złoczew, co ma związek z położeniem tych miast na obszarze bełchatowskiego okręgu przemysłowego, który wygenerował olbrzymie zapotrzebowanie na ludność w wieku produkcyjnym. Z uwagi na fakt, że funkcjonujący tam kompleks górniczo-energetyczny wciąż należy do największych pracodawców w regionie łódzkim, miasta te skupiają znaczny odsetek ludności w wieku produkcyjnym.

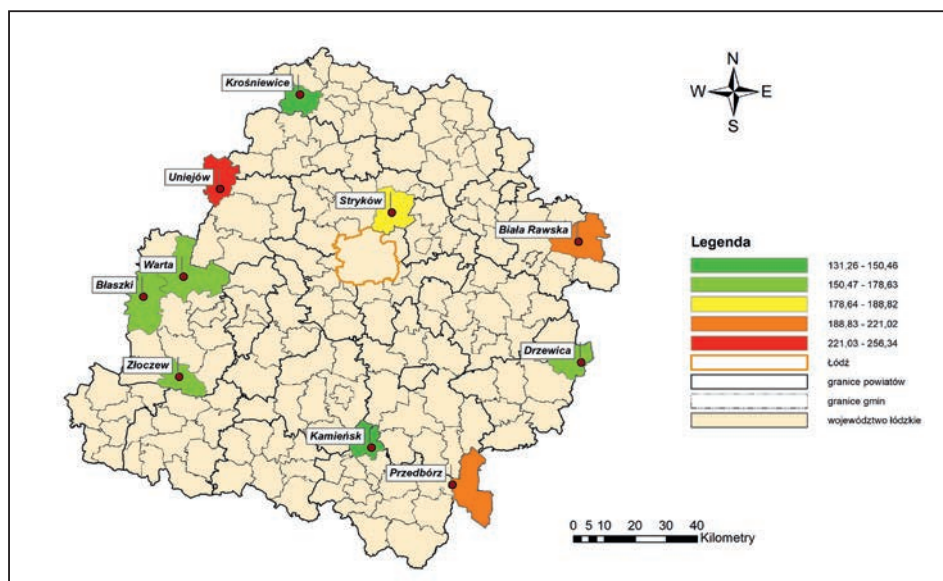
## Aktywność gospodarcza i rynek pracy w najmniejszych miastach regionu łódzkiego – wyniki badań

Przedsiębiorczość jest istotnym czynnikiem przeciwdziałającym niekorzystnym procesom społeczno-ekonomicznym, takim jak bezrobocie, wykluczenie i marginalizacja. Zlokalizowane w gminach podmioty gospodarcze zapewniają zatrudnienie mieszkańcom oraz dostarczają pozytywnych impulsów rozwojowi gospodarstwu (Musiał-Malago, 2017). W związku z powyższym powszechna skłonność do samozatrudnienia jest niezwykle korzystna.

W badanym roku we wszystkich analizowanych miastach zarejestrowanych było blisko 3,5 tys. podmiotów gospodarki narodowej. Oznacza to lekki wzrost (nieznacznie ponad 13%) w stosunku do roku 2014 (Kulawiak, 2016).

Analiza stopnia rozwoju przedsiębiorczości wyrażonego liczbą zarejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej w przeliczeniu 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym (wskaźnik przedsiębiorczości) ujawniła znaczne zróżnicowanie w grupie badanych miast (rycina 2), aczkolwiek wśród nich przeważają miasta albo o dużym, albo o małym stopniu rozwoju przedsiębiorczości.

Rycina 2. Wskaźnik przedsiębiorczości w wybranych miastach w 2021 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z BDL GUS

Zdecydowanie najwyższą wartość wskaźnik ten osiągnął w Uniejowie, gdzie na 1000 osób w wieku produkcyjnym przypada 256 podmiotów gospodarki narodowej. Powyżej 200 firm na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym przypada również w Przedborzu (221 podmiotów). Na tle całego zbioru miast wysokim stopniem rozwoju przedsiębiorczości wyróżnia się także Biała Rawska (181 podmiotów). Dominacja Uniejowa wynika z faktu, że miasto to, z uwagi na uzyskany w 2008 r. status uzdrowiska termalnego, wciąż jest

w fazie intensywnego rozwoju, co na zasadzie efektu mnożnikowego aktywizuje przedsiębiorczość. Z uwagi na uzdrowiskowy charakter przedsiębiorczość oparta jest tam głównie na podmiotach związanych z działalnością usługową. Natomiast wysoki stopień rozwoju przedsiębiorczości w Przedborzu i Białej Rawskiej ma zupełnie inne podłoże. Z uwagi na ogólnie trudną sytuację społeczno-gospodarczą tych gmin (Suliborski, Walkiewicz, 2009), a co za tym idzie – niski poziom inwestycji gminnych, założenie lokalnego biznesu jest efektem ucieczki mieszkańców przed bezrobociem, procesem koniecznym wobec braku alternatywy. W przypadku Białej Rawskiej wysoki stopień przedsiębiorczości, wynika także z jej charakteru gospodarczego zdominowanego przez rolnictwo, w tym szczególnie wyspecjalizowanego w sadownictwie. 60% ogólnej powierzchni gminy zajmują sady. Warto również dodać, że rejon ten uchodzi za najnowocześniejszy rejon sadowniczy w Europie. Funkcjonuje tam zatem, w tym również w samym mieście, bardzo dużo mikroprzedsiębiorstw (zatrudniających poniżej 10 osób), których działalność związana jest z głównie z sortowaniem, logistyką, przechowywaniem i przetwórstwem owoców (*Strategia Rozwoju Gminy Biała Rawska na lata 2022–2030*).

Z kolei zdecydowanie najniższy wskaźnik przedsiębiorczości, wynoszący 131 podmiotów gospodarczych na 1000 osób w wieku produkcyjnym, odnotowano w Krośniewicach. W dużej mierze jest to efekt wyjątkowej w skali kraju lokalizacji miasta, którą wyróżnia położenie na skrzyżowaniu dwóch najważniejszych dróg krajowych łączących północ z południem – nr 91 (Gdańsk – Łódź – Katowice) oraz wschód z zachodem – nr 92 (Warszawa – Poznań). Lokalizacja miasta powoduje, że jest ono atrakcyjnym terenem inwestycyjnym głównie dla firm spedycyjno-transportowo-magazynowych. Generują one miejsca pracy dla mieszkańców, co ogranicza potrzeby miasta w zakresie rozwoju inicjatywy prywatnej. Poza tym, dobre jego skomunikowanie z większymi ośrodkami zarówno w regionie, jak i poza, m.in. z Kutnem, Włocławkiem, Łęczycą czy Łodzią, powoduje, że mieszkańcy chętnie podejmują też prace poza miastem. Problem lokalizacji miasta, zwłaszcza w kontekście jego położenia w sąsiedztwie Łodzi, podkreślony został również w *Lokalnym Programie Rewitalizacji Miasta Krośniewice na lata 2014–2022*, gdzie zwrócono uwagę na fakt, że bliskie sąsiedztwo miast niesie ze sobą zarówno korzyści, jak i pewne utrudnienia. Z jednej strony bowiem bliskie sąsiedztwo Łodzi oddziałuje pozytywnie na Krośniewice, gdyż Łódź stanowi duży rynek zbytu towarów i usług, z drugiej strony Łódź jawi się – zwłaszcza młodym mieszkańcom gminy – jako ośrodek akademicki i kulturalny, dający znacznie większe możliwości rozwoju, kształcenia i rozrywki.

O aktywności gospodarczej gminy wyraźnie świadczy również wskaźnik lokalnej przedsiębiorczości, wyrażony liczbą osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w przeliczeniu na 1000 mieszkańców. Wskaźnik ten wprost obrazuje przedsiębiorczość mieszkańców, ich aktywność i kreatywność, w związku z czym bez wątpienia stanowi fundament lokalnej przedsiębiorczości. Nie ulega bowiem wątpliwości, że w najmniejszych jednostkach osadniczych ta forma działalności – na zasadach osoby fizycznej – jest, z uwagi na swoją prostotę, wybierana najczęściej. Zatem można wnioskować, że im więcej takich osób w społeczeństwie, tym wyższy potencjał przedsiębiorczości.

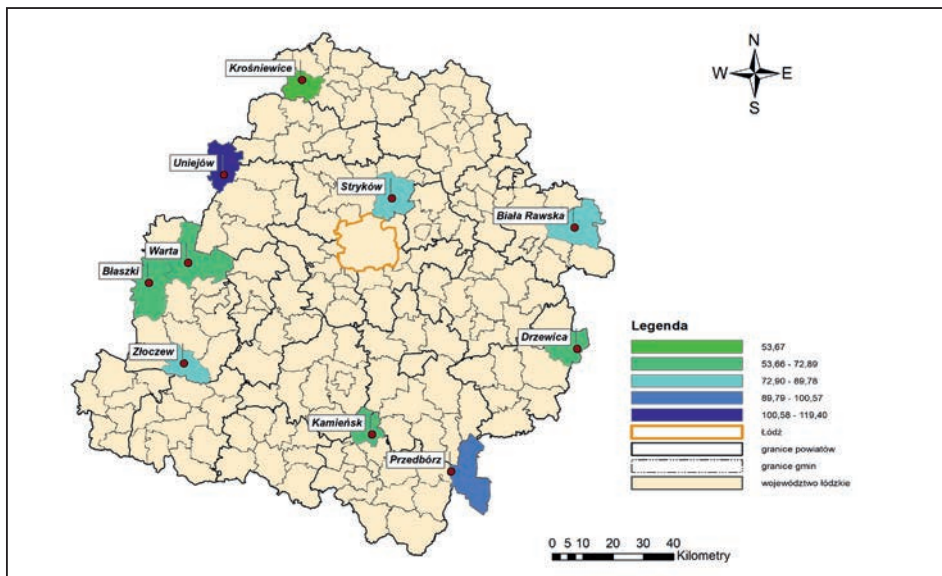
W 2021 r. osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą w badanych miastach stanowiły niecałe 2,5% ogółu ludności.

Analiza wskaźnika lokalnej przedsiębiorczości w ramach pojedynczych miast wskazała, że w badanym roku wykazał on podobną tendencję do wskaźnika przedsiębiorczości. Oznacza to, że najwyższy poziom rozwoju lokalnej przedsiębiorczości wystąpił w jednostkach,



w których ujawniono również wysoki poziom przedsiębiorczości – czyli w Uniejowie (119 firm), w Przedborzu (101) i w Białej Rawskiej (90) (rycina 3).

Rycina 3. Wskaźnik lokalnej przedsiębiorczości w najmniejszych miastach regionu łódzkiego



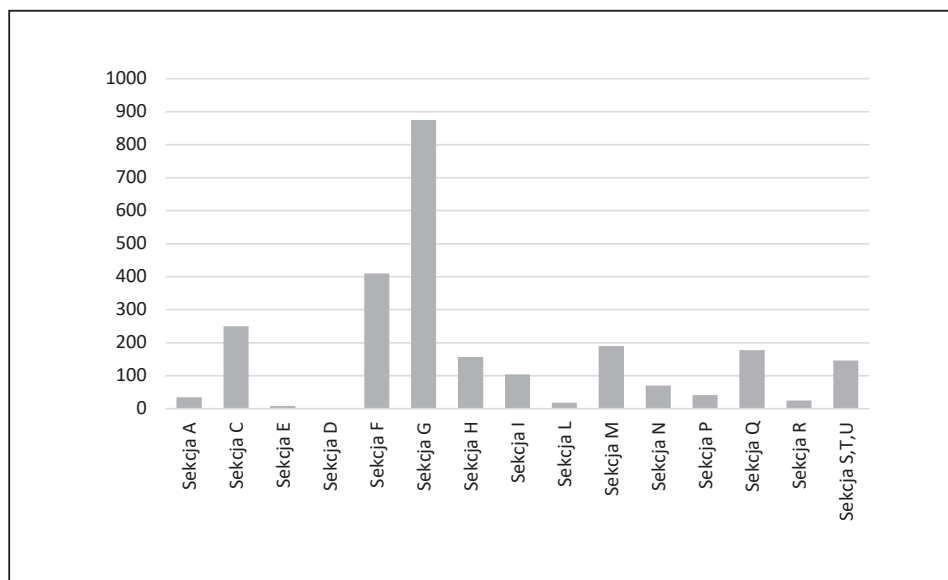
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z BDL

Analiza ujawniła zatem prosty wniosek: przedsiębiorczość w najmniejszych miastach regionu łódzkiego przede wszystkim oparta jest na lokalnym potencjale i biznesie. Najmniejszą aktywność przedsiębiorczą w 2021 r. wykazały natomiast Krośnice (54 firmy) i Kamięńsk (64).

Interesująco przedstawia się także struktura branżowa podmiotów gospodarki narodowej w badanych miastach (rycina 4).

Pomimo niewielkiej skali analizowanych miast zwraca uwagę duża różnorodność podejmowanych tam działalności gospodarczych. Wśród nich można jednak wyróżnić branże dominujące. Zdecydowanie najsilniej reprezentowana jest branża handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (G), na którą przypada 35% ogólnej liczby podmiotów. Popularność tej sekcji w małych miastach wynika głównie z faktu, że ta forma działalności jest zdecydowanie najprostsza do założenia, gdyż nie wymaga specjalistycznej wiedzy czy dużego kapitału. W związku z powyższym forma ta dominuje we wszystkich badanych ośrodkach miejskich, ale najwięcej przedsiębiorstw z tej branży koncentruje się w Przedborzu (15%) oraz Białej Rawskiej (13%), a zatem w miastach wybijających się pod względem rozwoju przedsiębiorczości. Wyniki te potwierdzają więc raz jeszcze, że przedsiębiorczość w tych najmniejszych miastach budowana jest głównie w oparciu o lokalne możliwości i zasoby. Warto jednak podkreślić, że poza usługami duże znaczenie mają także działalności związane z drugim działem gospodarki narodowej, tj. przemysłem i budownictwem. Podmioty z sekcji budownictwo (F) stanowią bowiem 16% ogólnej liczby podmiotów i jest to druga najczęściej reprezentowana działalność

Rycina 4. Struktura podmiotów gospodarki narodowej w badanych miastach wg sekcji PKD



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z BDL

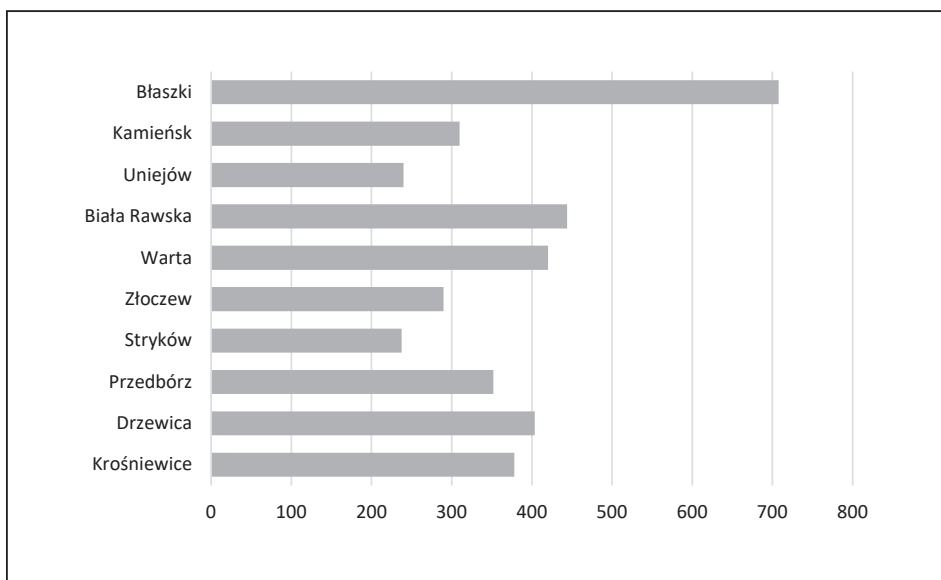
gospodarcza w badanych miastach. Trzecią pozycję zajmuje przetwórstwo przemysłowe (C), które koncentruje 10% ogólnej liczby podmiotów. Warto podkreślić, że choć największej firm z branży budowlanej lokuje się w Złoczewie (16%) i Uniejowie (12%), to jednak struktura tej działalności jest wyrównana. Podobnie wyrówna struktura cechuje przetwórstwo przemysłowe. Choć najsilniej sekcja ta rozwinięta jest w miastach o charakterze zdominowanym przez rolnictwo (Przedbórz – 17%, Biała Rawska – 11%, Uniejów – 10%), to jednak silnie przemysłowy charakter regionu łódzkiego oparty na rozwoju funkcji włókienniczej i przemysłu spożywczego wyraźnie odcisnął swoje piętno na gospodarce tych miast. W konsekwencji, pomimo zmiany ustroju i zasad gospodarowania, funkcja miast zasadniczo nie zmieniła się.

O aktywności gospodarczej miast można również wnioskować na podstawie wielkości rynku pracy oraz skali bezrobocia. Zwłaszcza ten pierwszy czynnik wyrażony liczbą pracujących na 1000 mieszkańców ma duże znaczenie, gdyż wpływa na atrakcyjność inwestycyjną jednostki administracyjnej dla podmiotów zewnętrznych. Na przeciwnym biegunie jest z kolei wielkość bezrobocia, wyrażona udziałem bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym, która dokumentuje słabość lokalnej gospodarki (Musiał-Malago, 2017).

W świetle przeprowadzonych badań ośrodkiem oferującym zdecydowanie największą liczbę miejsc pracy spośród wszystkich miast są Błaszki, gdyż na 1000 mieszkańców pracuje tam ponad 700 osób (rycina 5). Warto zwrócić uwagę na fakt, że w badanej grupie jest to miasto o najmniejszej liczbie ludności i zarazem nie wyróżniające się pod względem stopnia rozwoju przedsiębiorczości. Ten stosunkowo wysoki wskaźnik pracujących najprawdopodobniej jest efektem ogólnie rolniczego charakteru miasta, który powoduje,

że znaczna część jego mieszkańców zatrudniona jest w rolnictwie. Miasto cechują bowiem korzystne warunki dla rozwoju rolnictwa oraz wysoka kultura rolna (*Plan Rozwoju Lokalnego Gminy i Miasta Błaszki na lata 2007–2013*), co powoduje, że zatrudnienie w rolnictwie stanowi podstawowe źródło utrzymania. Związek między rolniczym charakterem miasta a zatrudnieniem widoczny jest także w przypadku innych badanych miast. Kolejne w rankingu: Biała Rawska, Warta oraz Drzewica, w których wskaźnik ten osiągnął znacznie powyżej 400 osób, również wykazują rolniczy charakter.

Rycina 5. Liczba pracujących na 1000 mieszkańców w badanych miastach regionu łódzkiego (wskaźnik rynku pracy)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z BDL GUS

Zdecydowanie najsłabiej rynek pracy rozwinięty jest natomiast w Strykowie, gdzie na 1000 mieszkańców pracuje nieznacznie poniżej 380 osób. Sytuacja ta, w kontekście wspomnianej już dogodnej lokalizacji miasta, a także w perspektywie budowy do 2027 r. w jego pobliżu (ok. 70 km) największego w środkowej Europie Centralnego Portu Lotniczego oraz krajowej linii kolejowej – tzw. dużych prędkości, może budzić zdziwienie. Miasto pozostaje jednak w cieniu całej gminy, która uchodzi za miejsce wysoce atrakcyjne i oferujące nieograniczone możliwości rozwojowe. Dogodne skomunikowanie miasta z innymi większymi ośrodkami regionu, takimi jak Łódź, czy Zgierz, a także lokowanie inwestycji w gminach sąsiednich powoduje, że mieszkańcy znajdują zatrudnienie także poza miastem.

Sytuację na rynku pracy odzwierciedla również wskaźnik bezrobocia – wyrażony udziałem osób pozostających bez pracy rok lub dłużej w liczbie ludności w wieku produkcyjnym.

Bezrobocie to problem, który dotyka wielu gmin w Polsce, zwłaszcza tych najmniejszych, o najsłabszym potencjale społeczno-gospodarczym. Od wielu lat jest ono jednym z największych zagrożeń o charakterze zarówno społecznym, jak i ekonomicznym. Czynniki, które wpływają na zwiększający się poziom bezrobocia, jest wiele, ale za kluczowe

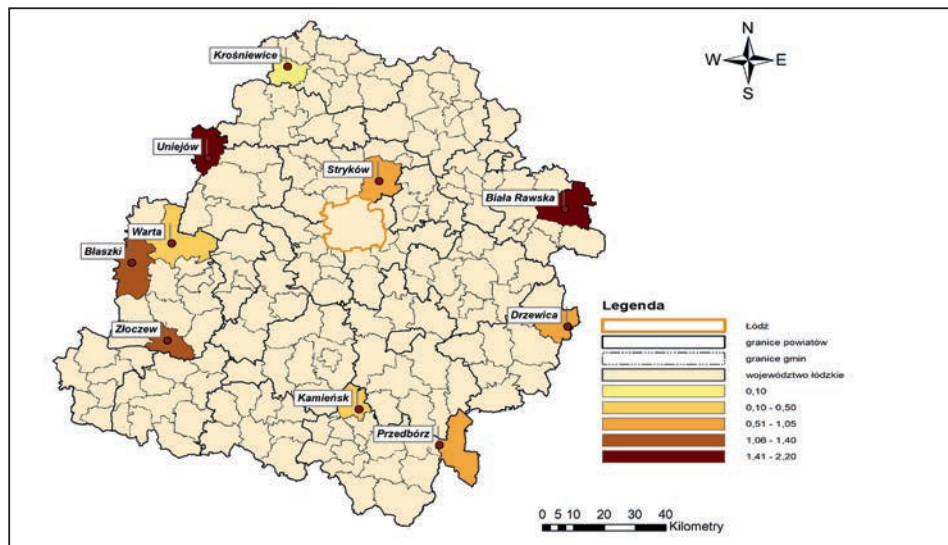
najczęściej uznaje się takie czynniki, jak: brak nowych inwestycji, destabilizacja rynku pracy czy zmniejszenie wpływów budżetowych.

Przeprowadzone badania ujawniły, że najniższy wskaźnik bezrobocia odnotowano w Kamieńsku oraz w Strykowie – na poziomie odpowiednio 2,1% oraz 3%. Poniżej 4% bezrobocie osiągnęło wartość również w Złoczewie i w Białej Rawskiej. Najniższe wartości, odnotowano zatem w miastach, które położone są na terenie kompleksu węglowo-energetycznego „Bełchatów”, który to kombinat jest największym pracodawcą w regionie – dotyczy to Kamieńska oraz Złoczewa, a także w miastach, które położone są w pobliżu większych, znaczących ośrodków. W przypadku Strykowa jest to Łódź, natomiast w przypadku Białej Rawskiej – Warszawa. Potwierdza się zatem wielokrotnie formułowana już w literaturze teza, że rozwój przedsiębiorczości jest zdeterminowany odległością od ośrodka centralnego.

Natomiast najwyższe wartości, tj. ponad 7%, co ciekawe odnotowano w Krośniewicach i w Przedborzu, a zatem w miastach, które cechuje skrajny poziom aktywności ekonomicznej. Wynik ten może zatem sugerować, że poziom bezrobocia niekoniecznie jest pozytywnie skorelowany z przedsiębiorczością. Wniosek ten wymaga pogłębionych badań, niemniej jednak wart jest rozważenia.

Przyjęta metoda wielowymiarowej analizy porównawczej pozwoliła na wyodrębnienie miast o najbardziej sprzyjających warunkach dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości. Mimo licznych ograniczeń wynikających m.in. z doboru cech przyjętych do analizy, metoda ta ujawniła jednak pełną prawidłowość (rycina 6).

Rycina 6. Atrakcyjność gospodarcza wybranych miast pod kątem rozwoju lokalnej przedsiębiorczości w 2021 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z BDL GUS

W 2021 r. zdecydowanie najwyższą pozycję w rankingu osiągnął Uniejów, a następnie – Biała Rawska. Najmniej sprzyjające warunki dla rozwoju przedsiębiorczości lokalnej wystąpiły natomiast w Krośniewicach oraz w Kamieńsku. Oznacza to, że warunki

dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości w małym stopniu są uzależnione od charakteru gospodarczego miasta. Wprawdzie najwyższą pozycję w rankingu osiągnęły miasta o charakterze zdominowanym przez rolnictwo oraz funkcję uzdrowską, ale za to najsłabsze pozycje osiągnęły ośrodki o silnych podstawach rozwoju gospodarczego, wynikającego bądź to z dogodnej lokalizacji, bądź z bliskości inwestycji strategicznej, jaką jest zespół węglowo-energetyczny „Bełchatów”.

Na wysoką lokatę Uniejowa wpłynęło to, że w analizowanym roku było to miasto o największej liczbie podmiotów gospodarczych w przeliczeniu na 1000 osób w wieku produkcyjnym oraz o największej liczbie osób fizycznych prowadzących firmy na 1000 mieszkańców. Nie ulega wątpliwości, że ma to swoje podłoże w samym charakterze miasta opartym na funkcji uzdrowskiej, która wciąż jest w stanie intensywnego rozwoju. Z kolei atrakcyjność Białej Rawskiej generowana jest przede wszystkim położeniem w okolicach Warszawy oraz faktem, że obszar ten uchodzi za ważny w skali Europy region sadowniczy.

Natomiast na niską pozycję w rankingu Krośniewic i Kamieńska wpłynęła przede wszystkim bardzo niski stopień przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości lokalnej. Poza tym, szczególnie w przypadku Kamieńska, przedsiębiorczość indywidualną ogranicza bliskość elektrowni i kopalni Bełchatów, która to inwestycja jest największym pracodawcą w regionie. Co ciekawe, pozostałe miasta wykazały podobną pozycję w rankingu.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania, z uwagi na subiektywny i bardzo ograniczony dobór cech, są jedynie zasygnalizowaniem pewnych trendów. Nie ulega jednak wątpliwości, że z uwagi na znaczenie, jakie we współczesnej gospodarce przypisuje się zjawisku przedsiębiorczości, podejmowanie badań dotyczących zarówno czynników determinujących to zjawisko, jak i atrakcyjności różnych jednostek terytorialnych do prowadzenia tego typu działalności są bardzo potrzebne. Zwłaszcza dotyczy to tych najmniejszych jednostek terytorialnych, które z uwagi na słabość lokalnej gospodarki mogą opierać swój rozwój jedynie na zasobach i przedsiębiorczości lokalnej.

Podsumowując, można również stwierdzić, że potencjał przedsiębiorczości jest uzależniony od wielu różnych czynników, gdyż samo zjawisko przedsiębiorczości jest złożone i wielowymiarowe. Zdaniem J. Strojnego, potencjał przedsiębiorczości jest zbiorem pewnych determinant (warunków zewnętrznych i wewnętrznych) sprzyjających działaniom przedsiębiorczym i należy go rozpatrywać na co najmniej czterech różnych poziomach: poziomie indywidualnym (pojedynczego człowieka), poziomie społecznym (grup społecznych, społeczności), poziomie organizacyjnym (zasad i mechanizmów współpracy w ramach organizacji) i poziomie gospodarki (systemu gospodarczego) (Strojny, 2010). Każdy z tych poziomów ma swoją specyfikę, niemniej jednak w ramach każdego z nich mogą zachodzić procesy, które potencjalnie mogą przyczynić się do wzmocnienia lub osłabienia procesu przedsiębiorczego. Potencjał przedsiębiorczości jest natomiast wyznacznikiem atrakcyjności ekonomicznej obszaru, która to z kolei przyczynia się do rozwoju lokalnego i regionalnego. Potencjał przedsiębiorczości stanowi zatem zasadniczy element atrakcyjności ekonomicznej danej jednostki, ale i odwrotnie. W świetle wielu badań atrakcyjność ekonomiczna, w tym głównie inwestycyjna, uznawana jest bowiem za jedną z bardziej istotnych determinant rozwoju przedsiębiorczości (Sikorska-Wolak, Zawadka, Krzyżanowska, 2020). Innymi słowy, choć atrakcyjność ekonomiczna jest pojęciem nieco szerszym od potencjału

przedsiębiorczości, terminy te bardzo silnie się zazębiają i w realnych warunkach społeczno-ekonomicznych jedno nie może istnieć bez drugiego. O wadze i znaczeniu tych zagadnień we współczesnej nauce świadczy fakt, że tematyka ta jest często podejmowana, a badania prowadzone są w ramach różnych dyscyplin naukowych i dotyczą różnych poziomów terytorialnych. Dotychczasowe badania wskazują jednak, że atrakcyjność ekonomiczna, a także potencjał przedsiębiorczości jest zróżnicowany w wymiarze zarówno krajowym, jak i regionalnym i lokalnym. Dotyczy to także regionu łódzkiego, a zwłaszcza poziomu jego najmniejszych miast, gdzie te różnice były dobrze widoczne. Co ciekawe, pozycja miasta pod względem atrakcyjności gospodarczej nie zawsze idzie w parze z poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego. W świetle badań okazało się bowiem, że wysoki poziom rozwoju charakteryzuje zarówno lokalne bieguny wzrostu o dużym potencjale, jak i miasta wciąż poszukujące swojej ścieżki rozwoju. Prowadzenie tego typu analiz wydaje się jednak ważne nie tylko z naukowego, ale także – praktycznego punktu widzenia. Pozwala bowiem na identyfikację jednostek o niewykorzystanym potencjale (tam gdzie przedsiębiorczość jest mniejsza niż atrakcyjność ekonomiczna) oraz takich, w których proces przedsiębiorczości zachodzi wyjątkowo dynamicznie, pomimo niesprzyjających warunków. W dalszej perspektywie wiedza ta może być zatem bardzo użyteczna w polityce rozwoju lokalnego i regionalnego. Pozwala bowiem władzom samorządowym na bardziej efektywne zarządzanie rozwojem danej jednostki terytorialnej.

Warto również dodać, że statystyka, choć pozwala zidentyfikować pewne trendy w rozwoju danego zjawiska, to jednak z uwagi na swój uproszczony charakter nie oddaje realnej rzeczywistości. Mimo że w świetle danych statystycznych duża liczba podmiotów gospodarczych wydaje się atrakcyjna i dobitnie świadczy o dużym potencjale przedsiębiorczości, to bez podjęcia pogłębionej analizy funkcjonujących tam podmiotów gospodarczych, trudno jest zidentyfikować i wyjaśnić charakter tej przedsiębiorczości, co ma istotne znaczenie przy wyciąganiu wniosków o charakterze ogólnym. Nie ulega bowiem wątpliwości, że przedsiębiorczość zrodzona nie w wyniku chęci czy ambicji stworzenia czegoś nowego, lecz w wyniku braku innej alternatywy jest relatywnie słabo nastawiona na rozwój, a także silnie uzależniona od otoczenia, w tym pomocy instytucji okołobiznesowych. Choć bez wątpienia zmniejsza bezrobocie i zwiększa podatki, to jednak w dłuższej perspektywie nie przyczynia się do spektakularnego i wyraźnego wzrostu. Brakuje jej bowiem tego innowacyjnego charakteru, który – zdaniem klasyka teorii przedsiębiorczości J. Schumpetera – stanowi jej esencję i sens oraz odróżnia ją od pozostałych form ludzkiej aktywności.

## Literatura

## References

- Heffner, K. (red.). (2013). *Rozwój obszarów wiejskich w Polsce a polityka spójności Unii Europejskiej. Stare problemy i nowe wyzwania (ze szczególnym uwzględnieniem województwa opolskiego)*. *Studia KPZK PAN*, 154, Warszawa.
- Heffner, K., Marszał, T. (2005). *Problemy rozwoju małych miast w wymiarze lokalnym i regionalnym*. *Biuletyn KPZK PAN*, 220, Warszawa.
- Konecka-Szydłowska, B. (2016). Powiązania społeczno-gospodarcze i znaczenie małych miast aglomeracji poznańskiej. *Studia Ekonomiczne*, 276, 162–177.
- Konecka-Szydłowska, B. (2006). Sytuacja społeczno-gospodarcza miast strefy podmiejskiej Poznania w okresie transformacji. W: J. Słodczyk, R. Klimek (red.), *Przemiany przestrzeni miast i stref podmiejskich*. Opole: Uniwersytet Opolski.

- Konecka-Szydłowska, B., Perdał, R. (2017). Rola nowych miast w lokalnym rozwoju społeczno-gospodarczym. *Wiadomości Statystyczne*, 3(670), 28–48.
- Kopacz, I. (2005). Rozwój przedsiębiorczości w małych miastach województwa świętokrzyskiego w latach 2000–2008. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 6, 225–235.
- Kulawiak, A. (2016). Rozwój Uniejowa jako wynik przedsiębiorczych działań władz samorządowych. W: M. Matejun (red.), *Studia ekonomiczne regionu łódzkiego*. Łódź: Wyd. PTE, 227–238.
- Kulawiak, A. (2013). Społeczne uwarunkowania rozwoju sektora usług w małych miastach. Przykład Uniejowa. *Folia Geographica Socio-Oeconomica*, 15, 115–126.
- Lamprecht, M. (2005). Małe miasta i ich rola w rozwoju gospodarczym woj. Łódzkiego. *Biuletyn KPZK PAN*, 216.
- Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Krośniewice na lata 2014–2022*. (2022, 12 października). Pozyskano z: [http://biparchiwum.krosniewice.pl/zalaczniki\\_uchwaly/1022/LPR\\_2015.pdf](http://biparchiwum.krosniewice.pl/zalaczniki_uchwaly/1022/LPR_2015.pdf)
- Musiał-Malago, M., (2017). Ocena potencjału przedsiębiorczości i atrakcyjności gospodarczej obszaru funkcjonalnego Krakowa. *Studia KPZK*, 174, 265–275.
- Nowak, M., Kicka, E. (2012). Przedsiębiorczość w małych miastach województwa zachodniopomorskiego. *Samorząd Terytorialny*, 5.
- Nowak, M., Lusarczyk, M. (2010). Przedsiębiorczość w najmniejszych miastach w Polsce. *Studia Prawniczo-Ekonomiczne*, LXXXI, 330–341.
- Plan Rozwoju Lokalnego Gminy i Miasta Blaszk na lata 2007–2013*. (2022, 12 października). Pozyskano z: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewipkcXbqYj8AhVUrosKHSxMDF4QFnoECAwQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.blaszk.pl%2FCommon%2FdownloadZip%2Fmodule\\_short%2Fport%2Fobj\\_id%2F3342%2Fpreview%2F0.html&usq=AOvVaw3OPx-3--iy3fFGCbIcD4JG](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewipkcXbqYj8AhVUrosKHSxMDF4QFnoECAwQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.blaszk.pl%2FCommon%2FdownloadZip%2Fmodule_short%2Fport%2Fobj_id%2F3342%2Fpreview%2F0.html&usq=AOvVaw3OPx-3--iy3fFGCbIcD4JG)
- Plazińska, K., Wójtowicz, B.E. (2018). Dziedzictwo kulturowe Podkarpacia jako istotny element rozwoju przedsiębiorczości w regionie. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 14, 282–291.
- Runge, J. (2007). *Metody badań w geografii społeczno-ekonomicznej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Sikorska-Wolak, I., Zawadka, J., Krzyżanowska, K. (2020). Atrakcyjność inwestycyjna regionów jako jeden z czynników rozwoju przedsiębiorczości. *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, 13(2), 170–183.
- Strategia Rozwoju Gminy Biała Rawska na lata 2022–2030*. (2022, 12 października). Pozyskano z: [https://bialarawska.pl/cms/5558/strategii\\_rozwoju\\_gminy\\_biala\\_rawska\\_na\\_lata\\_2022\\_%EF%B-F%BD\\_2030](https://bialarawska.pl/cms/5558/strategii_rozwoju_gminy_biala_rawska_na_lata_2022_%EF%B-F%BD_2030)
- Strategia Rozwoju Gminy Stryków na lata 2022–2030*. (2022, 12 października). Pozyskano z: <https://www.strykow.pl/2964,strategia-rozwoju-gminy-strykow-na-lata-2022-2030>
- Strojny, J. (2010). Analiza potencjału przedsiębiorczego województwa podkarpackiego. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 6, 176–197.
- Strojny, J., Karaś, D., Kopeć, N. (2014). Zróżnicowanie przestrzenne potencjału przedsiębiorczego w województwie podkarpackim. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 10, 198–214.
- Suliborski, A., Walkiewicz, D. (2009). Współczesne zróżnicowanie społeczno-gospodarcze województwa łódzkiego. W: K. Badziak, M. Łapa (red.), *Województwo łódzkie 1919–2009. Studia i materiały*. Łódź: Polskie Towarzystwo Historyczne, 243–250.
- Szymańska, D., Grzelak-Kostulska, E. (2005). Małe miasta w Polsce – zmiany ludnościowe i funkcjonalne w II połowie XX w. *Prace Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Katowicach*, 59–90.
- Wójcik, M., Tomczyk, J., (2015). Nierówności w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego gmin wiejskich województwa łódzkiego. *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Geographica Socio-Oeconomica*, 20, 85–100.

**Anita Kulawiak**, dr nauk o Ziemi, Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk Geograficznych, adiunkt w Katedrze Geografii Regionalnej i Społecznej. Zainteresowania badawcze autorki koncentrują się na problemach związanych z szeroko rozumianą kwestią miejską, w tym problemach społecznych i gospodarczych miast w ujęciu zarówno teoretycznym, jak i empirycznym. Autorka prac poświęconych

tematyce. związanej m.in.: z rozwojem lokalnym, warunkami i jakością życia w mieście, rewitalizacją przestrzeni publicznej oraz wykorzystaniem środków UE w rozwoju lokalnym i regionalnym. W ostatnich latach zainteresowania badawcze autorki oscylują także wokół problematyki przedsiębiorczości wiejskiej, w tym głównie jej aspektów teoretyczno-metodologicznych.

**Anita Kulawiak**, PhD in Earth Sciences, University of Lodz, Faculty of Geographical Sciences, assistant professor in the Department of Regional and Social Geography. The author's research interests focus on problems related to the broadly understood urban issue, including social and economic problems of cities in both theoretical and empirical terms. The author of works related to local development, conditions and quality of life in the city, revitalisation of public space and the use of EU funds in local and regional development. In recent years, the author's research interests also oscillate around the issues of rural entrepreneurship, mainly its theoretical and methodological aspects.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1194-837X>

**Adres/Address:**

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Nauk Geograficznych  
Katedra Geografii Regionalnej i Społecznej  
ul. Kopcińskiego 31  
90-142 Łódź, Poland  
e-mail: anitakulawiak@wp.p



Tomasz Rachwał

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska ■ Krakow University of Economics, Poland

## Zmiany w edukacji w zakresie przedsiębiorczości – w kierunku zakresu rozszerzonego oraz egzaminu maturalnego z przedmiotu biznes i zarządzanie?

(Głos w dyskusji na temat reformy planowanej w polskich szkołach  
ponadpodstawowych)

## Changes in entrepreneurship education – towards an extended scope and a *matura* exam in Business and Management?

(Voice in the discussion on the planned reform in Polish secondary schools)

**Streszczenie:** W 2017 r. rozpoczęto w Polsce wdrażanie reformy szkolnictwa przejawiającej się w poważnych zmianach organizacyjnych i programowych. W nauczaniu przedsiębiorczości zmiany te ograniczyły się tylko do programu, a zakres realizacji przedmiotu pozostał bez zmian. Na początku 2022 r. pojawiła się jednak nowa propozycja dalszych, dużo głębszych zmian w obszarze przedsiębiorczości, które – w przypadku ich wdrożenia – w istotny sposób wpłynęłyby na edukację ekonomiczną w polskich szkołach, gdzie wprowadzony zostałby przedmiot biznes i zarządzanie, realizowany w zakresie rozszerzonym i przygotowujący do matury. Przedmiot ten zastąpiłby dotychczasowe podstawy przedsiębiorczości. Jest to zmiana o charakterze fundamentalnym, postulowana od niemal 20 lat. Dlatego tematem artykułu jest dyskusja nad propozycjami Ministerstwa Edukacji i Nauki dotyczącymi zmian w edukacji w zakresie przedsiębiorczości. Głównym celem pracy jest przedstawienie propozycji zmian na tle wcześniejszych reform oraz wyników dotychczasowych badań i dyskusji prowadzonych na ten temat na różnych forach. Analiza projektu reformy programowej zmierza do zarysowania ważnych przesłanek i fundamentów dyskusji o edukacji w zakresie przedsiębiorczości, oceny przedstawionej propozycji, problemów i barier w jej wdrażaniu, a także istotnych rekomendacji dla praktyki, w tym procesu implementacji przedstawionych propozycji zmian. Wśród nich zwrócono przede wszystkim uwagę na najważniejszy problem, jakim jest staranny dobór celów i treści kształcenia oraz dobre przemyślenie nowej formuły części praktycznej egzaminu maturalnego. Artykuł kończy prezentacja wyzwań i identyfikacja potencjalnych ryzyk wpływających na powodzenie we wdrożeniu zmian.

**Abstract:** In 2017, the implementation of the education reform began in Poland, manifesting itself in major organisational and curricular changes. These changes also concerned education in the field of entrepreneurship, but they were limited to curricular changes, without changing the scope of the subject. The new proposal for further, much deeper changes, presented at the beginning of 2022, would have a significant impact, if implemented, on changes in economic education in Polish schools. This is due to the fact that it is related to the introduction of an extended scope and the *matura* (A-level) exam in the subject of *Business and Management*, which is to replace the hitherto implemented *Basics of Entrepreneurship*. This is a fundamental change that has been postulated for almost 20 years. Therefore, the subject of the article is a discussion on the proposals of the Ministry of Education and Science of the Republic of Poland in the field of changes in entrepreneurship education. The main purpose of the paper is to present proposals for changes, against the background of previous reforms and based on previous research and discussions conducted in various forums. The analysis of the reform project in this paper aims to outline the important premises and foundations of the discussion on entrepreneurship education, the assessment of the presented proposal, problems and barriers to implementation, as well as important recommendations for practice, including the project of changes implementation process. Among them, attention was paid primarily to the most important issue, which is the careful selection of educational objectives and content, as well as good consideration of the new formula of the “practical” part of the *matura* exam. The article ends with the presentation of challenges and identification of potential risks affecting the success of the implementation of changes.

**Słowa kluczowe:** biznes i zarządzanie; edukacja ekonomiczna; edukacja w zakresie przedsiębiorczości; egzamin maturalny; podstawa programowa; system edukacji w Polsce; reforma edukacji

**Keywords:** *Business and Management*; core curriculum; education system of Poland; economic education; entrepreneurship education; *matura* (A-level) exam; reform of education

**Otrzymano:** 17 listopada 2022

**Received:** 17 November 2022

**Zaakceptowano:** 25 listopada 2022

**Accepted:** 25 November 2022

#### **Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Rachwał, T. (2022). Zmiany w edukacji w zakresie przedsiębiorczości – w kierunku zakresu rozszerzonego oraz egzaminu maturalnego z przedmiotu biznes i zarządzanie?. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 41–64. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.3>

## Wstęp

Jak powszechnie się przyjmuje, przedsiębiorczość stanowi jeden z filarów rozwoju społeczno-gospodarczego układów przestrzennych różnej skali, od skali lokalnej przez skalę regionalną po skalę krajową, a także – światową. Na problematykę tę zwracało uwagę wielu autorów, co było przedmiotem szerszej analizy m.in. K. Wacha (2015), który dokonał przeglądu literatury przedmiotu w tym zakresie, Z. Ziolo i T. Rachwała (2019), analizujących uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w układach przestrzennych i relacje między rozwojem społeczno-gospodarczym a przedsiębiorczością, oraz T. Rachwała (2018), który dokonał przeglądu problematyki przedsiębiorczości w badaniach geografii ekonomicznej i wskazał główny kierunek badawczy odnoszący się do roli przedsiębiorczości w rozwoju układów lokalnych i regionalnych. Wielu autorów zauważa także, że fundamentem rozwoju przedsiębiorczości w szczególnych warunkach społeczno-gospodarczych jest dobra edukacja w tym zakresie na wszystkich poziomach – od przedszkola do szkoły wyższej, a także

w procesie kształcenia przez całe życie – doksztalcenia i doskonalenia zawodowego (Bień, 2022; *Entrepreneurship Education*, 2013; Kilar, Rachwał, 2019a, b, c, Rachwał 2005, 2010, 2019; Rachwał i in. 2008, 2016, 2018, 2019; Wach, 2013, 2014; Ziolo 2012). A. Andrzejczyk (2016) zauważyła jednak, że badanie wpływu edukacji na poziom przedsiębiorczości jest niezwykle trudne, ponadto część badaczy i praktyków kwestionuje w ogóle skuteczność nauczania przedsiębiorczości, a zwraca uwagę bardziej na proces uczenia się czy kształtowania w samym sobie postaw przedsiębiorczych. Rolą nauczyciela w tym wypadku jest raczej inspirowanie do rozwijania w sobie kompetencji przedsiębiorczych niż nauczanie. Z kolei G. Hägg i A. Kurczewska (2020) podkreślają, że pozycjonowanie edukacji w zakresie przedsiębiorczości na poziomie uniwersyteckim jest stosunkowo słabe i zadają pytanie o to, czy nauczanie przedsiębiorczości powinno być tematem przewodnim całego szkolnictwa wyższego, jak twierdzi wielu wpływowych decydentów. Jeżeli takie wątpliwości pojawiają się na poziomie uniwersyteckim, to czy to fundamentalne pytanie nie powinno być zadane również w kontekście rozszerzenia edukacji w zakresie przedsiębiorczości w szkole średniej?

W świetle powyższych przesłanek przedmiotem artykułu jest dyskusja nad propozycjami Ministerstwa Edukacji i Nauki<sup>1</sup> z 2022 r. dotycząca głębokich zmian w systemie edukacji w zakresie przedsiębiorczości. Głównym celem pracy jest przedstawienie proponowanych kierunków zmian w odniesieniu do dotychczasowych badań i dyskusji prowadzonych na różnych forach, w tym także w ramach krakowskich konferencji poświęconych problematyce przedsiębiorczości i edukacji, połączonych ze zjazdami nauczycieli (Rachwał, 2014) oraz na łamach czasopisma „Przedsiębiorczość – Edukacja”. Opinie autora w sprawie proponowanych zmian opierają się więc nie tylko na przemyśleniach własnych i wnioskach z prac nad wdrożoną niedawno poprzednią reformą (2018 r.), ale także na głosach uczestników tych konferencji i zjazdów, głosach autorów prac opublikowanych w poprzednich tomach niniejszego czasopisma oraz zabieranych w dyskusjach na łamach innych czasopism i serii monograficznych.

## Problematyka edukacji w zakresie przedsiębiorczości w polskiej szkole w świetle literatury przedmiotu

Literatura dotycząca edukacji w zakresie przedsiębiorczości jest dosyć szeroka (Wach, 2016), ale tylko w niewielkim stopniu badacze w Polsce zajmują się problematyką reform programowych na poziomie szkolnym, sporo prac dotyczy natomiast kształcenia uniwersyteckiego (zob. np. Hägg, Kurczewska, 2022). Zmiany programowe z zakresu nauczania przedsiębiorczości w szkołach podstawowych i średnich są więc przedmiotem zainteresowania niewielu autorów (Bień, 2022; Górz, Rachwał, 2006; Rachwał, 2009, 2017; Kilar, Rachwał, 2019a, b, c; Rachwał i in., 2008, 2016, 2018, 2019). Interesujące studium porównawcze podstaw programowych, obowiązujących w Polsce i innych krajach, przedstawili Berger i in. (2012). Autorzy ci zwrócili uwagę na fakt, że w Polsce w ramach edukacji w zakresie przedsiębiorczości dominowało wyposażanie uczniów w wiedzę ekonomiczną i kompetencje bezpośrednio z nią związane. Kompleksową analizę zapisów podstawy programowej obowiązującej do roku szkolnego 2019/2020 w szkołach ponadgimnazjalnych „starego” typu przedstawili T. Rachwał, S. Kurek i M. Boguś (2016). Z kolei szczegółową analizę zmian, które zaszły w efekcie reformy programowej i systemowej oświaty z 2018 r., przedstawili

<sup>1</sup> Inicjatywa wspólna z centrum GovTech Polska.

W. Kilar i T. Rachwał (2019a) oraz Rachwał i in. (2019). Autorzy ci w swoich pracach wskazali na wynikającą z tejsze reformy kontynuację idei szerokiego zakresu tematycznego przedmiotu podstawy przedsiębiorczości w szkołach średnich w Polsce oraz na zmiany dotyczące wymogów szczegółowych zmierzające do położenia większego nacisku na kształtowanie różnego typu umiejętności, w tym stosowania wiedzy ekonomicznej w praktyce.

Niektórzy autorzy podejmują problematykę edukacji w zakresie przedsiębiorczości na poziomie szkoły średniej z perspektywy uczniów i nauczycieli (Kondraciuk, Osuch, Świątek, 2019; Kurek, Rachwał, Szubert, 2012; Osuch, 2012; Tracz, 2015; Ziółkowska-Weiss, 2014). Zespół badaczy z Uniwersytetu Pedagogicznego i Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie przygotował również projekt podstawy programowej w zakresie rozszerzonym (Rachwał i in., 2008), co umożliwić miało wprowadzenie podstaw przedsiębiorczości do kanonu przedmiotów maturalnych, zgodnie z postulatami nauczycieli i argumentami formułowanymi przez wiele środowisk oświatowych (Bartoń, 2005). W tamtym czasie idea ta nie znalazła jednak aprobaty ze strony centralnych władz oświatowych. Na uwagę zasługują także tomy prac zbiorowych poświęconych kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych (Rachwał, red., 2019) i zawarte w nich liczne artykuły koncentrujące się na przedsiębiorczości jako kompetencji kluczowej, kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych w polskiej edukacji (formalnej i pozaformalnej) oraz doświadczeniach międzynarodowych w tym zakresie, tom poświęcony edukacji ekonomicznej w kontekście kształtowania postaw przedsiębiorczych (Wachowiak, Dąbrowski, Majewski, red., 2007), w którym część autorów odnosi się także do stanu nauczania przedsiębiorczości na różnych poziomach edukacji i ocenia kierunki zmian (np. Andrzejczak, 2007; Krzyżak, 2007; Wach, 2007) oraz formułuje rekomendacje dotyczące kształtowania kompetencji przedsiębiorczych (np. Wachowiak, 2007). Powstał również raport dotyczący diagnozy potrzeb w zakresie nauczania przedsiębiorczości, w tym w świetle badań nauczycieli (*Raport. Diagnoza*, 2011) oraz stanu wiedzy i świadomości ekonomicznej dzieci i młodzieży w Polsce (*Diagnoza*, 2018).

## Przesłanki i fundamenty dyskusji o celach i treściach kształcenia w zakresie przedsiębiorczości

Każdą dyskusję na temat reformy edukacji w zakresie przedsiębiorczości warto rozpocząć od spraw najważniejszych pytań o to, czemu reforma ma służyć, kogo chcemy nauczać (a może raczej – kto ma się uczyć pod okiem nauczyciela?), na jakim poziomie edukacji i w jakich klasach powinna być ona wdrażana oraz jaki zakres treści kształcenia ma obejmować. Pozwala to odpowiedzieć na fundamentalne pytania o cele, treści i metody kształcenia w zakresie przedsiębiorczości. Dyskusję taką, moim zdaniem, należy rozpocząć od przyjęcia, że przedsiębiorczość jest jedną z ośmiu kompetencji kluczowych w europejskim systemie edukacji, obok umiejętności posługiwania się językiem ojczystym, językiem obcym czy kompetencji matematycznych bądź informatycznych. Należy więc do fundamentów każdego, w tym polskiego, systemu edukacji, przez co nie można jej traktować jako mało ważnej kompetencji i marginalizować kształcenia w zakresie przedsiębiorczości w polskiej szkole. O dużym znaczeniu przedsiębiorczości jako kompetencji świadczy fakt, że mimo wieloletnich prac na poziomie europejskim nad nowym układem kompetencji kluczowych przedsiębiorczość nie zmieniła swojego miejsca, a nowa deskrypcja przedsiębiorczości jako kompetencji kluczowej w pełni nawiązuje do starej definicji (tabela 1, szerzej zob. także Rachwał, 2019).

Tabela 1. Kompetencje kluczowe w europejskich systemach edukacji

Kompetencje wg „starego” układu (Zalecenie, 2006)	Kompetencje wg „nowego” układu (Zalecenie, 2018)
1) porozumiewanie się w języku ojczystym 2) porozumiewanie się w językach obcych	1) kompetencje w zakresie rozumienia i tworzenia informacji 2) kompetencje w zakresie wielojęzyczności
3) kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne	3) kompetencje matematyczne oraz kompetencje w zakresie nauk przyrodniczych, technologii i inżynierii
4) kompetencje informatyczne	4) kompetencje cyfrowe
5) umiejętność uczenia się	5) kompetencje osobiste, społeczne i w zakresie umiejętności uczenia się
6) kompetencje społeczne i obywatelskie	6) kompetencje obywatelskie
7) inicjatywność i przedsiębiorczość	7) kompetencje w zakresie przedsiębiorczości
8) świadomość i ekspresja kulturalna	8) kompetencje w zakresie świadomości i ekspresji kulturalnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Zalecenie* (2006) i *Zalecenie* (2018)

Warto także podkreślić, że przedsiębiorczość to nie tylko zakładanie i prowadzenie własnego biznesu – to jeden z ważnych, ale nie jedyny jej przejaw. Przedsiębiorczość na potrzeby edukacji rozumiana jest dużo szerzej (zob. definicja Komisji Europejskiej: *Zalecenie Rady*, 2018; *Key Competences*, 2002; *Recommendation* 2006 oraz m.in. Rachwał, 2005, 2019; Wach, 2014), głównie jako zespół cech osobowości, które pozwalają na aktywne uczestnictwo w życiu społeczno-gospodarczym, przygotowują do dorosłego życia, a także do dalszej edukacji jako elementu kształtowania kariery zawodowej.

W świetle definicji europejskiej kompetencje w zakresie przedsiębiorczości to m.in. zdolność wykorzystywania szans i pomysłów oraz przekształcania ich w wartość dla innych osób, kreatywność, umiejętność krytycznego myślenia i rozwiązywania problemów, podejmowanie inicjatywy, wytrwałość oraz zdolność do wspólnego działania służącego planowaniu projektów mających wartość kulturalną, społeczną lub finansową i zarządzanie tymi projektami (*Zalecenie*, 2018). Taki punkt widzenia był przyjmowany na potrzeby polskiego systemu edukacji od początku (2002 r.) funkcjonowania przedmiotu podstawy przedsiębiorczości w szkole średniej. W ujęciu T. Rachwała (2004, 2005, 2018; zob. także Borowiec-Gabryś, Kilar, Rachwał, 2018) skrojonym na potrzeby szkolne, przedsiębiorczość jest pojmowana jako zespół cech osobowych, takich jak: aktywność, wytrwałość, zapał do pracy, inicjatywa, kreatywność, zdolność do koncentracji na sprawach najważniejszych, pewność siebie, optymizm i wiara we własne siły, samodyscyplina, uczciwość, skłonność do podejmowania wyważonego ryzyka oraz brania odpowiedzialności za siebie i innych, a także intuicja i umiejętności (np. w zakresie komunikacji interpersonalnej, w tym negocjacji i rozwiązywania konfliktów, kierowania sobą i innymi, podejmowania decyzji, oszacowywania potrzebnych nakładów danego przedsięwzięcia). Cechy te pozwalają nie tylko dobrze prowadzić przedsiębiorstwo, tj. być dobrym przedsiębiorcą (z czym pojęcie przedsiębiorczości bywa często utożsamiane), ale także na aktywnie uczestniczyć w życiu społeczno-gospodarczym (w tym także życiu rodzinnym), co daje dużo satysfakcji i zadowolenia, niezależnie od charakteru wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska. Człowiek przedsiębiorczy nie boi się zatem trudności, podejmowania nowych, nieznanych

zadań, nie załamuje się niepowodzeniami, jest chętny do zdobywania wiedzy i nowych umiejętności, potrafi cieszyć się z sukcesów, jest otwarty na otoczenie, ma zdolność do empatii, potrafi dobrze ułożyć sobie stosunki z innymi ludźmi (nie tylko w pracy, ale i w domu czy szkole), odznacza się asertywnością i postępuje zgodnie z wartościami etycznymi. Jednym zdaniem, być przedsiębiorczym to znaczy „wiedzieć jak żyć (we współczesnym świecie)”. Przedsiębiorczość w takim ujęciu ma wymiar osobisty, zatem możemy ją traktować jako indywidualną zaradność, rzutkość, operatywność, stanowiące pierwotny i bezwzględny warunek każdej innej działalności, zwieńczonej sukcesem (Bieniok, 2019). Przedsiębiorczość osobista jako zbiór pozytywnych cech charakteru człowieka będących fundamentem każdej działalności ludzkiej (nie tylko gospodarczej), jest więc rozumiana tak, jak w ujęciu H. Bienioka (2019), czyli jako zaradność życiowa. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że taka zaradność – przedsiębiorczość osobista – ma również ważny wymiar finansowy, co wskazuje na konieczność uwzględnienia szeroko rozumianej edukacji finansowej w szkole.

Poruszając problematykę przesłanek i fundamentów dyskusji o znaczeniu i celach edukacji w zakresie przedsiębiorczości, należy zauważyć, że przedsiębiorczość osób i organizacji, a także władz centralnych i samorządowych, odgrywa fundamentalną rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym krajów oraz układów regionalnych (województw), ponadlokalnych (powiatów, obszarów funkcjonalnych – np. metropolitalnych) i lokalnych (Zioło, Rachwał, 2012). Przedsiębiorczość ma również duże znaczenie w przeciwdziałaniu zjawisku bezrobocia, co ma odzwierciedlenie w wielu dokumentach strategicznych OECD, Unii Europejskiej, Polski oraz organów władz różnych jednostek samorządowych (np. strategiach rozwoju województw, gmin, miast), co było przedmiotem analizy m.in. M. Płaziak i T. Rachwała (2014). Z tego też powodu w Unii Europejskiej przeznaczane są duże środki na badania zjawiska przedsiębiorczości i edukacji w zakresie przedsiębiorczości w poszczególnych państwach. Praktycznie każdego roku ukazują się obszernie raporty różnych zespołów eksperckich, z których niestety wynika z reguły, że Polska nie znajduje się w gronie liderów rozwoju nauczania przedsiębiorczości (*Entrepreneurship Education*, 2012), choć należy zauważyć, iż w ostatnich latach dokonał się pod tym względem duży progres.

Ponadto trzeba podkreślić, że przedsiębiorczość rodzima (obywateli Polski) odgrywa fundamentalną rolę w przyspieszaniu rozwoju gospodarczego opartego na rodzimym kapitale, z którego zyski są przeznaczane na konsumpcję głównie w Polsce i reinwestowane przede wszystkim w kraju. Zwracają na to uwagę raporty stowarzyszeń przedsiębiorców i różnego typu fundacji (np. raporty Fundacji „Pomysł o przyszłości” czy Fundacji „Firmy Rodzinne”). Rozwój polskich firm wpływa z kolei na pobudzenie krajowej innowacyjności, tak ważnej w gospodarce opartej na wiedzy. Dlatego edukację w zakresie przedsiębiorczości można traktować jako element wychowania do patriotyzmu gospodarczego, rozumianego jako odpowiedzialność konsumentów i przedsiębiorców za rozwój i dobrobyt własnego kraju (co zostało zauważone w obecnie obowiązującej podstawie programowej). Dzięki przedsiębiorczości obywateli jest możliwe uruchomienie programów rozwoju gospodarczego kraju, opartych głównie na wykorzystaniu rodzimych zasobów, co jest szczególnie ważne w trudnych warunkach kryzysowych. Zmiany w zakresie edukacji powinny więc współgrać ze strategicznymi planami rozwoju gospodarczego i odpowiadać na współczesne wyzwania, przed którymi stoi polska i światowa gospodarka.

## Zmiany organizacyjne i programowe w systemie edukacji w Polsce w latach 2002–2022

Rok 2022 jest szczególnie, gdyż obchodzimy jubileusz 20-lecia wprowadzenia przedmiotu podstawy przedsiębiorczości w szkołach średnich (do 2017 r. ponadgimnazjalnych, obecnie – ponadpodstawowych). Przedmiot ten został wprowadzony w roku szkolnym 2002/2003 w szkołach ponadgimnazjalnych jako obowiązkowy w kształceniu ogólnym w wyniku reformy systemu oświaty z 1999 r.

Próbując skrótkowo podsumować mijające dwie dekady, należy stwierdzić, że w zakresie edukacji przedsiębiorczości poczyniono w tym czasie wiele kroków milowych (choć nie zawsze zaplanowanych z góry). Oprócz wprowadzenia nowego przedmiotu włączono treści z zakresu przedsiębiorczości do nauczania w gimnazjum, głównie w ramach wiedzy o społeczeństwie. Było to szczególnie widoczne w podstawie programowej z 2008 r., zmodyfikowanej nieco w 2012 r. W wyniku ostatniej reformy zlikwidowano co prawda gimnazja, ale treści te pozostały w wiedzy o społeczeństwie w szkole podstawowej. Ponadto jako fakultatywny przedmiot w liceum (od roku szkolnego 2012/2013) wprowadzono ekonomię w praktyce. Przedmiot ten był jednak rzadko wybierany przez uczniów (z różnych powodów – także niechęć niektórych dyrektorów szkół do jego uruchamiania), zatem jego wprowadzenie okazało się nie do końca udanym „eksperymentem” (choć o dobrych założeniach programowych). Dlatego wycofano go z systemu szkolnego w wyniku reformy w 2018 r. Do istotnych kroków milowych należy zaliczyć także korzystne (jak wynika z badań opinii nauczycieli i uczniów) modyfikacje podstawy programowej w 2008, 2012 i 2018 r., wprowadzające w szerszym zakresie treści odnoszące się do przedsiębiorczości do szkoły podstawowej. Należy także podkreślić, że przez ostatnie 20 lat zrealizowano wiele projektów edukacyjnych wspierających nauczycieli i uczniów w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych, w tym projekty finansowane przez instytucje sektora pozarządowego (np. Fundację „Warszawski Instytut Bankowości”, Fundacja GPW i in.). Trzeba jednak również przyznać, że postulaty wprowadzenia zakresu rozszerzonego i matury z przedsiębiorczości, choć zgłaszane od co najmniej 2005 r. (Bartoń 2005, Rachwał i in. 2008, Rachwał 2017), pozostawały do tej pory bez odpowiedzi.

Największe zmiany w ostatnich dwóch dekadach związane były jednak z wdrożeniem kompleksowej reformy systemu edukacji w Polsce od 1 września 2017 r., kiedy to nastąpiła likwidacja gimnazjum oraz wydłużono okres nauki w szkole podstawowej i szkołach ponadpodstawowych. W „nowej” szkole podstawowej okres nauki wynosi po reformie 8 lat (dotychczas 6), w liceum – 4 lata (dotychczas 3), w technikum – 5 lat (zamiast 4), szkole branżowej I stopnia – 3 lata (zamiast 2 w dotychczasowej szkole zawodowej), natomiast w szkole branżowej II stopnia – 2 lata. Jest to powrót do podobnego układu systemu szkolnego, który obowiązywał w Polsce do 1999 r. Celem reformy było przeprowadzenie także głębokich zmian programowych, w postaci wprowadzenia nowych ramowych planów nauczania, które definiują, ile godzin jest przeznaczane w danej klasie w określonym typie szkoły na nauczanie konkretnego przedmiotu, oraz nowej podstawy programowej. Warto przypomnieć, że podstawa programowa jest dokumentem wyznaczającym, jakie cele, treści kształcenia oraz wymagania szczegółowe powinny być realizowane z danego przedmiotu we wszystkich szkołach w Polsce jako obowiązkowe minimum. Na podstawie tego dokumentu powstają m.in. szkolne programy nauczania i podręczniki, które muszą być w pełni zgodne z jego zapisami.

Zmiany związane z reformą z 2017 r. nie ominęły także ważnej części systemu oświaty, jaką jest edukacja w zakresie przedsiębiorczości. Rozporządzeniami ówczesnego ministra edukacji narodowej z 2017 i 2018 r. przyjęto zatem nową podstawę programową dla wszystkich typów szkół, w tym nową podstawę programową dla przedmiotu podstawy przedsiębiorczości wraz z nowymi ramowymi planami nauczania (Kilar, Rachwał, 2019a, b, c; Rachwał i in., 2018, 2019). Nowa podstawa programowa (NPP) wprowadzona została do szkół branżowych I stopnia od roku szkolnego 2019/2020 (realizacja w 1 klasie w wymiarze 2 godz. tygodniowo), a w liceum ogólnokształcącym i technikum od roku szk. 2020/2021 (po 1 godz. tygodniowo w 2 i 3 klasie). Lata szkolne 2020/2021 i 2021/2022 są zatem pierwszymi, w których pierwszy rocznik uczniów liceum i technikum przeszedł pełen cykl kształcenia podstaw przedsiębiorczości, co wydaje się istotne z punktu widzenia oceny projektowanych obecnie (2022 r.) zmian nad rozszerzeniem przedmiotu, umożliwiających wprowadzenie go na maturze, i oceny zmiany jego nazwy na „biznes i zarządzanie” (BiZ).

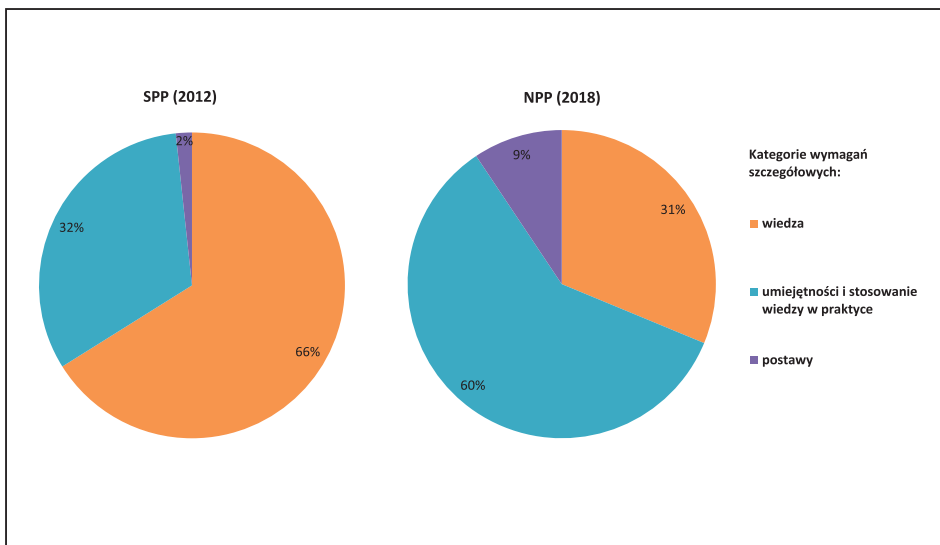
Choć w trakcie reformy z 2018 r. nie zmieniono głównych założeń dotyczących przedmiotu oraz liczby godzin (2 godz. tyg.) przeznaczonych na jego realizację w zakresie podstawowym (ZP), a modyfikacje poszczególnych działów (grup treści kształcenia) nie wskazują na głębokie zmiany, to analizując szczegółowe zapisy celów ogólnych oraz treści nauczania i tzw. wymagań szczegółowych, należy uznać, że przebudowa podstawy programowej w 2018 r. były znacząca (Kilar, Rachwał, 2019). Zmierzała ona w kierunku sformułowanego od lat „upraktycznienia” przedmiotu podstawy przedsiębiorczości. Na marginesie należy jednak z pełną mocą podkreślić, że w przypadku podstaw przedsiębiorczości nie ma i nie powinno się formułować rzekomego konfliktu między teorią a praktyką. Nie da się kształcić praktycznie bez wiedzy teoretycznej. Podstawowa wiedza ekonomiczna (w tym w ujęciu makroekonomicznym) i finansowa jest niezbędna do kształtowania umiejętności i postaw przedsiębiorczych. Jak można kształtować umiejętności prowadzenia biznesu czy zarządzania własnymi finansami bez podstawowej wiedzy o mechanizmach funkcjonowania gospodarki, zmianie wartości pieniądza w czasie czy o polityce pieniężnej (w tym kształtowania stóp procentowych)? Pytanie to wydaje się czysto retoryczne, niemniej trzeba zauważyć, że w dyskursie na temat celów kształcenia często pojawiają się opinie wskazujące na „wyższość” kształcenia praktycznego nad kształceniem teoretycznym, co wprowadza niepotrzebne spory, które oddalają nas od rzetelnej dyskusji. Bo przecież na kompetencje przedsiębiorcze (tak jak na każde kompetencje!), składają się trzy komponenty: wiedza, umiejętności, w tym umiejętność wykorzystania tej wiedzy w praktyce, i postawy (zob. np. Bień, 2022; Rachwał 2019 i prace wielu autorów przywoływane w tych artykułach). Ważne są zatem proporcje między tymi trzema składnikami i należy się zgodzić, że w przypadku przedsiębiorczości w szkole nie jest dobrze, jeśli komponent wiedzy zbyt mocno dominuje nad pozostałymi komponentami. Dlatego też w NPP zwiększono znacząco liczbę wymagań odnoszących się do umiejętności i postaw w stosunku do „starej” podstawy programowej z 2012 r. (SPP) – rycina 1. Widać, że nastąpiło istotne zwiększenie wymagań w zakresie umiejętności z ok. 1/3 do 2/3 (szersza analiza w pracy W. Kilar i T. Rachwała, 2019).

W wyniku reformy z 2018 r. zwiększono także udział wymagań odnoszących się do kompetencji biznesowych oraz osobistych, związanych z myśleniem przedsiębiorczym, a zmniejszono te, które odnoszą się do wiedzy ekonomicznej (rycina 2). Należy przy tym zauważyć, że pewne zmniejszenie liczby wymagań dotyczących kategorii społecznych wynika z faktu, że na etapie tworzenia podstawy programowej uzgodniono, iż znaczna część tych kompetencji będzie kształtowana na lekcjach wiedzy o społeczeństwie<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Niestety w wyniku kolejnej reformy przedmiotu wiedza o społeczeństwie z 2021 r. (obowiązującej

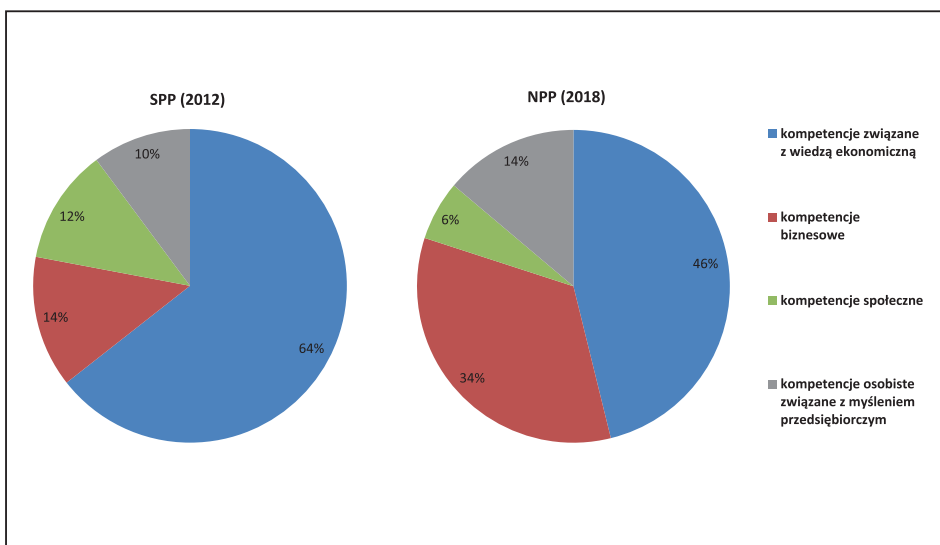


Rycina 1. Porównanie podstaw programowych z 2012 i 2018 r. dla przedmiotu podstawy przedsiębiorczości w zakresie kategorii wymagań szczegółowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kilar, Rachwał, 2019

Rycina 2. Porównanie zapisów wymagań w podstawach programowych z 2012 i 2018 r. dla przedmiotu podstawy przedsiębiorczości wg kategorii kompetencji\*



\* Kategorie wyróżnione na podstawie wcześniejszych badań w projekcie europejskim FiFoBi: Berger et al. (2012); Rachwał, Kurek, Boguś (2016).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kilar, Rachwał (2019)

Na koniec skrótowej z konieczności analizy zmian należy zwrócić uwagę na fakt, że w minionych 20 latach przygotowano tysiące nauczycieli do nauczania przedsiębiorczości, w ostatnim czasie głównie na studiach podyplomowych kwalifikacyjnych z przedsiębiorczości oraz dwuprzedmiotowych studiach nauczycielskich (np. geografia z przedsiębiorczością). W świetle prowadzonych badań warto też podkreślić, że sformułowane czasem obiegowe opinie o słabym przygotowaniu tych nauczycieli są krzywdzące (zob. Tracz, Rachwał, 2007). Sami nauczyciele zwracają uwagę na często lekceważący stosunek uczniów do nauczanego przez nich przedmiotu, wynikający z jego niskiej rangi jako przedmiotu niezdanego na maturze i o małej liczbie godzin. Pomimo więc pewnych zastrzeżeń do pracy niektórych nauczycieli przedsiębiorczości (zapewne przynajmniej częściowo słusznych) należy uznać tę grupę za znaczący kapitał ludzki, niezmiernie ważny w implementacji zmian, zwłaszcza w sytuacji, gdy planuje się rozszerzenie edukacji w zakresie przedsiębiorczości. Nie trzeba bowiem przypominać, że to nie tyle od samych założeń programowych (podstawa i programy nauczania), ile właśnie od nauczycieli zależą w dużej mierze jakość edukacji w zakresie przedsiębiorczości i sukces wdrażania nowych treści kształcenia oraz przygotowania do ważnych egzaminów zewnętrznych, zwłaszcza zaś do matury.

### Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych na niższych poziomach edukacji

Rozpatrując kwestię reformy kształcenia na poziomie szkoły średniej, nie można pominąć kwestii kształtowania kompetencji przedsiębiorczych na niższych poziomach edukacji. Powszechnie przyjmuje się, że kompetencje przedsiębiorcze należy rozwijać od najmłodszych lat, zarówno w rodzinie, jak i w toku wychowania przedszkolnego i edukacji szkolnej już w szkole podstawowej. Jest to niezmiernie ważne nie tylko z punktu widzenia przygotowania uczniów do dorosłego życia i aktywności zawodowej, ale także z punktu widzenia dalszej edukacji. Wynika to z faktu, że dziecko o ukształtowanej postawie przedsiębiorczej jest chętne i zdolne do uczenia się, rozumie sens inwestowania w siebie i samorozwoju, bo jest to istotny element przedsiębiorczości jako cechy osobowościowej. Dlatego kształtowanie postaw przedsiębiorczych dzieci sprzyja osiąganiu lepszych efektów edukacyjnych w ramach innych, niezwiązanych bezpośrednio z wiedzą ekonomiczną, przedmiotów szkolnych. Wydaje się więc celowe włączenie celów i treści z zakresu przedsiębiorczości w podstawy programowe i programy nauczania praktycznie wszystkich przedmiotów szkolnych, także w szkole podstawowej.

W toku prac nad reformą systemową oświaty i nową podstawą programową w latach 2016–2018 nie było możliwe włączenie do planów nauczania w szkole podstawowej osobnego przedmiotu, choć takie postulaty się pojawiały. Niemniej w ramach prac udało się w wielu przedmiotach szkolnych, począwszy od edukacji wczesnoszkolnej (w tym edukacji polonistycznej, społecznej, matematycznej i technicznej), włączyć treści kształcenia z zakresu przedsiębiorczości lub takie, które sprzyjają kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych. Zapisy takie pojawiają się także w starszych klasach, głównie w ramach wiedzy o społeczeństwie i geografii, a także języka polskiego, historii, matematyki, techniki, a nawet wychowania do życia w rodzinie czy etyki, co szerzej zostało omówione w pracach W. Kilar i T. Rachwała (2019b) oraz T. Rachwała i in. (2018).

---

od 1 września 2022) część zapisów dotyczących kompetencji społecznych została w zakresie podstawowym wykreślona, bez zwrócenia uwagi na założone wcześniej korelacje międzyprzedmiotowe z podstawami przedsiębiorczości.

## Zapowiedź kolejnych zmian w 2022 r. – w kierunku biznesu i zarządzania

Nie czekając na efekty wdrażania nowej podstawy programowej, już w roku szkolnym 2021/2022 (czyli kiedy dopiero pierwszy rocznik licealistów i uczniów techników realizował cykl kształcenia wg podstawy programowej z 2018 r.) rozpoczęto badania i konsultacje w zakresie odgórnej inicjatywy Ministerstwa Edukacji Narodowej i Nauki oraz Centrum GovTech dotyczącej wprowadzenia w szkole średniej od 1 września 2023 r. nowego przedmiotu biznes i zarządzanie, który miałby być realizowany zarówno w zakresie podstawowym, jak i rozszerzonym, umożliwiającym zdawanie go na maturze. Wnioski z procesu konsultacji z udziałem m.in. ponad 2100 nauczycieli i blisko 1200 uczniów oraz przedstawicieli różnych organizacji zostały zaprezentowane w postaci raportu (*Biznes i zarządzanie*, 2022). Oprócz diagnozy stanu kadry (m.in. wykazano, że większość nauczycieli naucza więcej niż jednego przedmiotu, a 72% z nich nie prowadziło nigdy działalności gospodarczej) zapytano także uczniów o to, czego chcieliby się uczyć na lekcjach w ramach tego przedmiotu i z użyciem jakich metod. Większość z uczniów uznała, że najważniejszymi obszarami kształcenia są „prowadzenie własnej firmy i e-biznes” oraz „finanse osobiste”. Dużym zainteresowanie cieszyła się także problematyka inwestowania i rozwój tzw. kompetencji miękkich, a najmniej zainteresowania uczniowie okazali kwestiom makroekonomicznym<sup>3</sup>. 43% uczniów zadeklarowało, że chętnie realizowałoby w ramach matury projekt społeczno-biznesowy (pozostali uczniowie albo byli przeciw – 30%, albo nie mieli zdania – 27%). Wśród metod dydaktycznych<sup>4</sup> najczęściej wskazały otrzymały wizytacje w szkołach, praca w grupach, omawianie bieżących kasusów<sup>5</sup> czy ćwiczenia negocjacyjne (*Biznes i zarządzanie*, 2022).

W raporcie zwraca się uwagę m.in. także na następujące problemy kształcenia w zakresie przedsiębiorczości: „brak nauczania kompetencji projektowych”, „niski status przedmiotu” (brak możliwości zdawania matury identyfikuje się jako jedną z przyczyn niskiej renomy przedmiotu), „zbyt szeroka i ogólna podstawa programowa”, „nieadekwatne przygotowanie nauczycieli” (w tym stosowanie przez nich „transmisyjnych” metod dydaktycznych), „niedopasowanie materiałów edukacyjnych”, a także niewystarczająca liczba godzin i mała otwartość szkół na współpracę z „praktykami przedsiębiorczości” (*Biznes i zarządzanie*, 2022).

Jako rozwiązanie proponuje się wprowadzenie w miejsce podstaw przedsiębiorczości przedmiotu biznes i zarządzanie w zakresie podstawowym (2 godz. w cyklu), obowiązującego wszystkich uczniów szkół ponadpodstawowych, oraz w zakresie rozszerzonym

<sup>3</sup> Na marginesie należy zauważyć, że nie można opierać nowych programów kształcenia, a tym bardziej – podstawy programowej głównie na opiniach uczniów o ich zainteresowaniach. Ponadto należy podkreślić, że zrozumienie funkcjonowania gospodarki w ujęciu makroekonomicznym jest niezbędne do kształtowania umiejętności biznesowych i zarządczych.

<sup>4</sup> W pytaniu dotyczącym metod nie do końca poprawnie zawarto oprócz metod dydaktycznych także formy pracy i niektóre techniki oraz środki dydaktyczne (np. filmy).

<sup>5</sup> W naukach ekonomicznych, w przeciwieństwie do nauk prawnych, stosuje się określenie „studium przypadku” (case study), nie jest pewne więc, jak uczniowie rozumieli to słowo, ponieważ trudno, aby studia przypadku na tym przedmiocie ograniczały się do problemów prawnych, tj. przypadków będących przedmiotem rozstrzygnięcia, np. sądu czy postępowania administracyjnego. Na marginesie należy zauważyć, że na tym poziomie edukacji case study powinno być dobrze dobranym, pod względem dydaktycznym, tj. możliwym do rozwiązania przez uczniów, o dużych walorach kształcących, studium przykładowym, które ilustruje jakiś istotny i powtarzalny problem, np. z zakresu zarządzania.

(8 godz., łącznie 10 godz. w cyklu) dla chętnych oraz umożliwienie zdawania tego przedmiotu na maturze w nowej, unikatowej formule. Należy podkreślić, że jest to generalnie rozwiązanie dobre, od lat takie postulaty były formułowane i przekazywane do ministrów edukacji, niemniej jednak wydaje się, że lepiej byłoby przyjąć 3 lub 4 godz. dla zakresu podstawowego, a 7 lub 6 godz. dodatkowych dla zakresu rozszerzonego. Choć z faktu zmiany nazwy przedmiotu (o czym szerzej w dalszej części artykułu) można wnioskować, że ma to być zmiana całkowita, to jednak z wypowiedzi przedstawicieli instytucji inicjujących<sup>6</sup> można wywnioskować, że traktowane to jest jako dalszy, pogłębiający i poszerzający zmiany, etap reformy rozpoczętej w 2018 r. Potwierdzeniem tego jest przedstawiony pod koniec października projekt podstawy programowej (*Projekt, 2022*) oraz zapowiedź, że dotychczasowi nauczyciele podstaw przedsiębiorczości będą mogli uczyć nowego przedmiotu ze względu na dużą zbieżność treści kształcenia.

Raport przynosi także wskazówki dotyczące zmian w podstawie programowej. Pojawiają się w nim m.in. następujące postulaty: „podstawa [ma być – przyp. T.R.] zbudowana na kompetencjach”, a „kompetencje powinny się składać na spójne i jasno określone postawy – zdefiniowane jako postawy przedsiębiorcze”. Kształcenie powinno się „koncentrować na produktach” (tj. efektach pracy ucznia, np. portfolio, raporty projektowe, prezentacje dla partnerów). W zakresie treści kształcenia proponuje się, aby nastąpiła „redukcja treści makroekonomicznych na poziomie podstawowym”. Podstawa, zdaniem autorów raportu, powinna być „oparta o zagadnienia z zakresu finansów osobistych oraz prace projektowe, nakierowując uczniów na rozwój kompetencji 4K – kooperację, komunikację, kreatywność i krytyczne myślenie”, a „rozbudowane treści makroekonomiczne powinny pojawić się na poziomie rozszerzonym”. Do ważnych rekomendacji zaliczono wykonywanie semestralnego lub rocznego projektu zespołowego, gdyż „niezbędne jest zbudowanie programu nauczania wokół pracy zespołowej nad realnym przedsięwzięciem”. Zatem konieczne jest przygotowanie uczniów do realizacji projektu (w zakresie zarządzania projektami) i pracy zespołowej (w tym komunikacji interpersonalnej). Do istotnych postulatów należy zaliczyć zwiększenie udziału „praktyków” (głównie przedsiębiorców) w nauczaniu nowego przedmiotu. Ważną rekomendacją jest także wykorzystanie studiów przypadków biznesowych, „skoncentrowanych wokół polskich przedsiębiorców”, gdyż to, zdaniem autorów, „pozwoli na zwiększenie zaangażowania uczniów”. Wśród inspiracji wskazuje się na maturę międzynarodową (IB) w zakresie „business management”, gdzie właśnie realizowane są projekty, a nauczanie i sama matura są oparte w dużej mierze na case study. Matura z nowego przedmiotu, wg autorów raportu, ma być dobrowolna (przedmiot dodatkowy do wyboru przez uczniów) i składać się z części teoretycznej (czyli tradycyjnego arkusza maturalnego sprawdzającego głównie wiedzę i częściowo umiejętności np. rozwiązywania biznesowych studiów przypadków) i części praktycznej (projektowej, którym ma być projekt przedsięwzięcia biznesowego lub społecznego). Postuluje się, aby część praktyczna była realizowana zespołowo w celu kształtowania umiejętności współpracy. Autorzy zwracają uwagę na pewne wątpliwości i wyzwania związane z wprowadzeniem takiej formuły, którymi może być tzw. jazda na gapę (czyli sytuacja, w której któryś z uczniów nie pracuje lub ma mały wkład pracy w projekt, a zbiera owoce zaangażowania innych członków zespołu), problemy z ocenianiem (ocenianie wewnętrzne w szkole czy

---

<sup>6</sup> Na przykład podczas 2. Dnia Edukacji Finansowej na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie 15 listopada 2022 r.

zewewnętrzne?) projektu itp., jednocześnie jednak starają się rozwiązać pewne wątpliwości przez przybliżenia doświadczeń innych krajów oraz formuł egzaminów maturalnych z innych przedmiotów maturalnych (np. egzamin ustny z języka polskiego/języka obcego, możliwa „obrona” projektu na maturze w formule ustnej). Wskazują także na potrzebę szkoleń i studiów dla nauczycieli, opracowania dla nich scenariuszy lekcji oraz „utworzenie platformy edukacyjnej dedykowanej BiZ-owi”. Formalne ogłoszenie nowej podstawy programowej planuje się na koniec 2022 r., tak aby obowiązywała w szkołach od września 2023 r., tym samym pierwszy rok matury byłby w 2027 r. Według stanu na początek listopada 2022 r. opracowano podstawę programową dla zakresu podstawowego i zakresu rozszerzonego oraz rozpoczęto konsultacje publiczne tego projektu. Analiza projektu podstawy, który w wyniku konsultacji może ulec zmianie, nie jest przedmiotem niniejszego artykułu, niemniej warto zwrócić uwagę na proponowane działy kształcenia w porównaniu z działami z poprzednich i aktualnej podstawy programowej (tabela 2).

Jak wynika z przedstawionych danych, występuje duża zbieżność między działami (uwidoczniona w tabeli kolorami), zwłaszcza między zapisami w podstawie z 2018 r. i obecnego projektu. Zupełnie nowy w projekcie zmian jest jedynie dział dotyczący zarządzania projektami. Oczywiście nie oznacza to braku zmian w obrębie podobnie nazwanych działów. Analiza zapisów wskazuje jednak, że wiele treści z zakresu podstawowego podstaw przedsiębiorczości zostało utrzymanych w podstawie programowej biznesu i zarządzania na poziomie podstawowym lub przeniesionych do zakresu rozszerzonego. Oznacza to, że planuje się utrzymać szerokie ujęcie tego przedmiotu jako kształtującego kompetencje przedsiębiorcze zgodnie z przedstawioną wcześniej definicją, a nie tylko do prowadzenia własnego biznesu i pełnienia funkcji menedżerskich, jak wskazywałaby nowa nazwa przedmiotu.

Niezmiernie ważna przy wdrażaniu nowego przedmiotu jest kwestia godzin przeznaczonych na niego w szkole, co warunkuje realizację zapisów podstawy programowej. Planowana jest zatem także zmiana rozporządzenia MEiN w sprawie ramowych planów nauczania wg następującej propozycji:

- dla zakresu podstawowego: 2 godz. (tyg.) w cyklu kształcenia w 1 klasie lub 2 klasie, albo po 1 godz. w 1 i 2 klasie (wg decyzji dyrektora szkoły),
- dla zakresu rozszerzonego: dodatkowo 8 godz. w cyklu kształcenia wg decyzji dyrektora szkoły, łącznie 10 godz. dla uczniów realizujących przedmiot w tym zakresie.

Z deklaracji inicjatorów wynika, że opracowywane są także szczegółowe założenia dotyczące nowej formuły egzaminu maturalnego z tego przedmiotu, co jest szczególnie ważne w związku z oceną projektu maturalnego (realizowanego obok „standardowego” arkusza maturalnego). Zapowiedziano także tworzenie rad eksperckich: Rady Przedsiębiorców i Rady Uczelni jako organów doradczych przy wdrażaniu reformy oraz przeprowadzenie szkoleń i wprowadzenie studiów doskonalących dla nauczycieli podstaw przedsiębiorczości (przy zachowaniu uprawnień do nauczania nowego przedmiotu), a także przygotowanie nowych nauczycieli na studiach kwalifikacyjnych.

## Ogólna ocena projektowanych zmian

Pomimo braku głębokiej diagnozy realizacji dotychczasowej podstawy programowej z 2018 r. (wdrożonej, jak wspomniano wyżej, stosunkowo niedawno – od 2020/2021 w liceum i technikum), która – zanim wprowadzi się kolejne zmiany – powinna być w mojej opinii

Tabela 2. Zmiany grup treści kształcenia w zakresie przedsiębiorczości/BiZ w świetle podstaw programowych

Podstawa 2002 tylko ZP*	Podstawa 2008 (zmodyf. 2012) tylko ZP	Podstawa 2018 tylko ZP	Podstawa 2022 BiZ (projekt) ZP lub ZR
Nie dzielono na działy, treści dotyczące m.in.: postawy przedsiębiorczej, pracy zespołowej, motywów aktywności zawodowej, funkcjonowania gospodarki rynkowej, przedsiębiorstwa, rynku pracy, pieniądza i bankowości, ubezpieczeń, inwestowania, współpracy międzynarodowej	1. Człowiek przedsiębiorczy	1. Gospodarka rynkowa (w tym rola przedsiębiorczości/ człowieka przedsiębiorczego oraz ochrona konsumentów)	1. Osoba przedsiębiorcza we współczesnym świecie (ZP)
	2. Rynek – cechy i funkcje		2. Zarządzanie projektami (ZP i ZR)
	3. Instytucje rynkowe**		3. Gospodarka rynkowa (ZP i ZR)
	4. Państwo, gospodarka**	2. Rynek finansowy	4. Finanse osobiste (ZP) / Finanse osobiste i rynek finansowy (ZR)
	5. Przedsiębiorstwo	3. Rynek pracy	5. Osoba przedsiębiorcza na rynku pracy (ZP) / Rynek pracy i zatrudnienie (ZR)
	6. Rynek pracy	4. Przedsiębiorstwo	6. Przedsiębiorstwo (ZP i ZR)

\* ZP – zakres podstawowy, ZR – zakres rozszerzony

\*\* Problematyka rynku finansowego była realizowana częściowo w tych działach, choć nie jest to widoczne w ich nazwach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rozporządzeń MEN w sprawie podstaw programowych i projektu rozporządzenia MEiN (*Projekt*, 2022)

przeprowadzona, ogólny kierunek reformy należy ocenić pozytywnie z dwóch głównych powodów, tj. wprowadzenia możliwości rozszerzenia przedmiotu o charakterze ekonomicznym i umożliwienia chętnym uczniom zdawania go na maturze, co było postulatem od lat formułowanym przez specjalistów od edukacji ekonomicznej, praktyków życia gospodarczego i nauczycieli (zob. Bartoń, 2005; Rachwał i in., 2008; Rachwał, 2009, 2017). Jest to więc odważny krok w, jak się wydaje, dobrym kierunku, który powinien podnieść prestiż przedmiotu i umożliwić wykorzystanie wyniku maturalnego z niego w rekrutacji na studia, nie tylko ekonomiczne. Oczywiście ciągle pozostają wśród wielu nauczycieli obawy, czy wprowadzenie matury nie spowoduje utraty „ducha” przedmiotu i jego atrakcyjności dla uczniów, gdyż obecnie jest on nastawiony głównie na kształtowanie kompetencji, a nie na zdobywanie ocen i dobre wyniki na maturze. Niemniej w wyniku obserwacji wieloletniej dyskusji toczącej na ten temat należy stwierdzić, że argumenty za wprowadzeniem go do kanonu przedmiotów maturalnych przeważają i jest nadzieja, że spowoduje to zwiększenie zaangażowania uczniów. Do plusów projektu zaliczyłbym ponadto:

- większy nacisk na kształtowanie tzw. kompetencji przyszłości (co nie jest zadaniem tylko jednego przedmiotu, ale całej szkoły, niemniej tego typu przedmiot odgrywa w nim dużą rolę),
- próbę jeszcze większego zbliżenia do praktyki życia gospodarczego, przy zachowaniu wymagań w zakresie podstawowej wiedzy ekonomicznej,

- szansę na zwiększenie wykorzystania nowych metod kształcenia oraz nowoczesnych cyfrowych środków dydaktycznych, w tym gier.

Z projektem związane są jednak także pewne wątpliwości oraz trudności i bariery w ich wprowadzaniu, stawiające wiele wyzwań, na które trzeba zwrócić uwagę. Jednym z nich jest kwestia samej nazwy nowego przedmiotu.

### Biznes i zarządzanie – nie najważniejsza kwestia nazwy?

Projekt zmian w edukacji w zakresie przedsiębiorczości został przedstawiony pod nazwą przedmiotu „biznes i zarządzanie”, co ma zapewne podkreślić nowe podejście do kształcenia i zerwanie z dotychczasowymi podstawami przedsiębiorczości. W praktyce jednak zapisy projektu podstawy nie przynoszą, gdyż – jak się wydaje – nie mogą przynieść, aż tak rewolucyjnych zmian. W końcu ciągle jesteśmy w obrębie dyskusji o kształcie edukacji ekonomicznej i kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych. W mojej opinii, formułowanej zanim jeszcze znany był kształt projektu podstawy programowej<sup>7</sup>, lepszym rozwiązaniem byłoby utrzymanie nazwy podstawy przedsiębiorczości, przynajmniej w zakresie podstawowym, lub przyjęcie alternatywnej nazwy: przedsiębiorczość (dla obu zakresów kształcenia). Jeśli z jakichś, znanych decydom powodów, konieczne jest zachowanie członu „biznes” w nazwie, to w zakresie podstawowym przedmiot mógłby nazywać się „przedsiębiorczość”, a w zakresie rozszerzonym – „biznes i ekonomia” lub (co wydaje się lepszą propozycją) „ekonomia i biznes”. Za przyjęciem nazwy „przedsiębiorczość” w miejsce proponowanej „biznes i zarządzanie” przemawiają następujące argumenty:

1. Połączenie słowa „biznes” ze słowem „zarządzanie” nie jest najlepsze z punktu widzenia nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu, gdyż, jak powszechnie wiadomo, nie ma biznesu bez zarządzania, a spójnik „i” w tym wypadku ma znaczenie; w naukach ekonomicznych używa się raczej sformułowania „zarządzanie biznesem”, ale to by jeszcze bardziej zawężyło nazwę przedmiotu.
2. Nazwa „biznes i zarządzanie” niepotrzebnie zawęży w powszechnym odbiorze zakres treściowy przedmiotu. Treści kształcenia – wymagania szczegółowe, zwłaszcza na poziomie podstawowym, nie mogą się ograniczać tylko do problematyki biznesu i zarządzania, co jest zgodne nawet z wnioskami z raportu (*Biznes i zarządzanie*, 2022) wskazującego na potrzebę kształcenia w zakresie finansów osobistych już na poziomie podstawowym, a na poziomie rozszerzonym – treści makroekonomicznych. Ponadto trudno sobie wyobrazić, aby zakresem treściowym przedmiotu nie objąć także problematyki zatrudnienia i rynku pracy, bo przecież większość uczniów – absolwentów szkół nie tyle będzie prowadzić własne biznesy, ile będzie pracować na etacie u innych pracodawców.
3. Pojęcie przedsiębiorczości bardziej odpowiada oczekiwanemu zakresowi treściowemu przedmiotu (co uwidoczniło się w projekcie nowej podstawy programowej). Przedsiębiorczość jako kompetencja, jak wspomniano wyżej, to m.in. zdolność wykorzystywania szans i pomysłów oraz przekształcania ich w wartość dla innych osób. Lektura szczegółowa deskrypcji przedsiębiorczości w tym ujęciu (Rachwał, 2019) wskazuje, że niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tą kompetencją są w pełni zgodne z założeniami nowego przedmiotu, a planowane nowe treści, np. z zakresu

<sup>7</sup> Opinię tę przekazano w ramach oficjalnych prekonsultacji.

- zarządzania projektami, komunikacji interpersonalnej, kreatywnego myślenia, czy realizacja projektów biznesowych i społecznych idealnie wpisują się w tę koncepcję.
4. Jak wspomniałem w pierwszej części artykułu, przedsiębiorczość uznano za kompetencję kluczową w europejskim systemie edukacji, czyli jest ona jedną z ośmiu najważniejszych kompetencji, które powinny być kształtowane w toku edukacji formalnej i pozaformalnej, co w praktyce oznacza, że są na nią przeznaczane duże środki z funduszy UE. Umożliwia to zdobycie tych środków przez różne organizacje oraz szkoły w Polsce, gdyż oferta konkursów na projekty ukierunkowane na rozwijanie kompetencji przedsiębiorczych jest szeroka. Ponadto w szkole powinny być rozwijane właśnie kompetencje kluczowe w pełnym rozumieniu, a nie ich część czy wybrane aspekty.
  5. Pojęcie przedsiębiorczości jest lepiej postrzegane w społeczeństwie niż termin „biznes”, gdyż kojarzone jest powszechnie z kompetencją ważną dla każdego człowieka, a nie tylko dla osoby prowadzącej własną działalność gospodarczą.
  6. Użycie terminu „przedsiębiorczość” lub „ekonomia” w nazwie zwiększa przychyłność decydentów w szkolnictwie wyższym na szersze ujmowanie go w kryteriach rekrutacji na studia ekonomiczne i pokrewne, a nie tylko biznesowe i z zakresu zarządzania.

Oczywiście można przyjąć, że kwestia nazwy przedmiotu nie jest najistotniejsza, bo o wiele ważniejsza jest jego zawartość, a więc cele i treści kształcenia. Niemniej jednak, moim zdaniem, planując tak duże zmiany na wiele lat (z konsekwencją wpisywania nazwy na świadectwa szkolne i świadectwo maturalne), warto poświęcić jej uwagę.

## Wątpliwości i rekomendacje związane z wdrażaniem projektu zmian

Oprócz omówionej kwestii nazwy przedmiotu należy zwrócić uwagę na pewne wątpliwości dotyczące planowanych zmian oraz na wpływające z nich rekomendacje, tak aby wdrożenie projektu przebiegło pomyślnie:

1. Należy utrzymać wieloobszarowy (interdyscyplinarny) charakter przedmiotu, który pełni także funkcję przedmiotu edukacji ekonomicznej i finansowej w kształceniu ogólnym, w przypadku braku możliwości wprowadzenia innych przedmiotów ekonomicznych do systemu szkolnego. Nowa podstawa programowa z przedsiębiorczości powinna koncentrować się na wiedzy i umiejętnościach związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i rynku pracy, dla których bazę powinna stanowić podstawowa wiedza ekonomiczna z zakresu funkcjonowania gospodarki rynkowej oraz wiedza finansowa, uzupełniona umiejętnościami związanymi z zachowaniem się uczniów jako przyszłych klientów usług finansowych. W moim przekonaniu w tak szerokim rozumieniu, zgodnym z definicją przedsiębiorczości jako kompetencji kluczowej, powinna być realizowana edukacja ekonomiczna w polskiej szkole. Z tego też powodu treści kształcenia, zwłaszcza na poziomie podstawowym, nie powinny się zawęzać do biznesu i zarządzania, nawet jeśli będą obejmować ważne zagadnienia z zakresu zarządzania projektami. Tak więc elementy wiedzy ekonomicznej (o funkcjonowaniu gospodarki), finansowej (szczególnie w zakresie finansów osobistych – bankowości, ubezpieczeń, podatków) oraz przygotowania do pracy zawodowej (dział „praca”), jako niemające innego miejsca w polskiej szkole, w tym nowym przedmiocie powinny pozostać i to w zakresie podstawowym, dla wszystkich uczniów. Zatem, moim zdaniem, szersze przygotowanie do prowadzenia biznesu, w tym zarządzania, powinno odbywać się głównie na poziomie rozszerzonym.



2. W ramach zakresu rozszerzonego należałoby mocniej rozwinąć treści nie tylko z zakresu projektowania własnego biznesu i zarządzania (w tym marketingu i zarządzania projektami), ale także z edukacji finansowej. W dobie kryzysów różnego typu szczególnie nacisk powinien być położony na kształtowanie inteligencji finansowej uczniów, a więc treści powinny wykraczać poza finanse przedsiębiorstw, przy czym treści obecne w dotychczas obowiązującej podstawie programowej powinny w zdecydowanej większości pozostać w zakresie podstawowym, ponieważ są zbyt istotne, aby z nich zrezygnować. Jest to zgodne z powstającą *Strategią edukacji finansowej w Polsce* oraz z generalnymi wnioskami przedstawionymi w raporcie (*Biznes i zarządzanie*, 2019), w świetle których należy rozszerzyć problematykę finansów osobistych.
3. Treści z zakresu zarządzania powinny mocno akcentować koncepcję przywództwa (ang. leadership) i przygotowywać uczniów do skutecznego przewodzenia innym (w tym m.in. do proaktywności, synergicznej pracy zespołowej, stosowania strategii „wygrana-wygrana”, dobrego zarządzania czasem i planowania działań z wizją końca), a także zwracać szczególną uwagę na problematykę etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, tak ważną we współczesnym świecie.
4. Realizacja przedmiotu w zakresie rozszerzonym powinna się kończyć projektem własnego biznesu, w postaci biznesplanu lub modelu biznesowego (na podstawie business model canvas), gotowym do wdrożenia (realizacji przez uczniów). Projekt ten powinien być konsultowany z przedstawicielami świata biznesu – przedsiębiorcami i menedżerami, dlatego w trakcie procesu kształcenia ważny jest kontakt uczniów z tymi osobami. Stąd wydaje się konieczne wpisanie obowiązkowych wizyt uczniów w przedsiębiorstwach (jako lekcji w terenie) lub zapraszania przedsiębiorców na lekcje w szkole, a także uwzględnianie konieczności realizacji części zadań projektowych (np. związanych z badaniem otoczenia, potencjalnych klientów, analizą konkurencji) poza szkołą.
5. Należy utrzymać trend zmian w edukacji w zakresie przedsiębiorczości (Kilar, Rachwał, 2019) dotyczących położenia większego nacisku na umiejętności praktyczne i kształtowanie postaw uczniów. Nie można jednak zapominać, że jeśli przedmiot ma być przedmiotem maturalnym, to wymagana powinna być na nim także wiedza z zakresu ekonomii, finansów i zarządzania. W przeciwnym razie pojawią się trudności związane z przygotowaniem arkuszy maturalnych, a wynik matury z tego przedmiotu może nie być brany pod uwagę przez uczelnie podczas rekrutacji na prestiżowe kierunki studiów. Stąd niecelowe wydaje się przeciwstawianie umiejętnościom praktycznym wiedzy teoretycznej, na co zwrócono uwagę w pierwszej części artykułu. Aby dobrze kształtować umiejętności, należy wyposażyć uczniów w niezbędną wiedzę, dlatego te dwa obszary kompetencji powinny się uzupełniać, aby wraz z postawami (określanymi też jako kompetencje społeczne) tworzyć spójną całość, przygotowując młodego człowieka do życia zawodowego, w tym prowadzenia własnego biznesu i pełnienia ról kierowniczych.
6. Kluczową sprawą w procesie kształcenia jest stosowanie odpowiednich form, metod i środków dydaktycznych dostosowanych do zakładanych celów nauczania, rozwoju psychofizycznego i możliwości percepcyjnych ucznia. Szczególnie ważne jest tutaj stosowanie metod sprzyjających kształtowaniu umiejętności obserwowania zjawisk i procesów zachodzących w gospodarce, wykorzystanie nowych metod i technologii informacyjno-komunikacyjnych do pozyskiwania, gromadzenia, analizy i prezentacji

danych oraz informacji o procesach społeczno-gospodarczych i funkcjonowaniu przedsiębiorstw (np. do niezbędnej w projektowaniu biznesu i zarządzaniu analizy otoczenia czy analiz rynku), a także możliwość prowadzenia w większym wymiarze zajęć w terenie. W tym celu można by wprowadzić odpowiednie zalecenia do podstawy programowej. Ważne jest także stosowanie w większym zakresie strategii kształcenia akcentującej samodzielność w zdobywaniu informacji oraz debat. Takie zapisy warto wprowadzić w „warunkach realizacji” nowej podstawy programowej.

7. Na realizację zakresu rozszerzonego przedmiotu należy przeznaczyć minimum 8 godz. w cyklu kształcenia (przy założeniu pozostawienia 2 godz. na poziomie podstawowym), choć korzystniejsze byłoby zwiększenie liczby godzin w zakresie podstawowym do 4 (wtedy zakres rozszerzony mógłby być realizowany w wymiarze 6 godz., tak jak w przypadku np. geografii czy biologii).
8. Choć wykracza to poza zgłoszony pomysł wprowadzenia nowego przedmiotu, to warto zwrócić uwagę na konieczność rozszerzenia elementów edukacji w zakresie przedsiębiorczości na niższe poziomy edukacji (przedsiębiorczość zgodnie z rekomendacjami ekspertów, w tym europejskich, powinna być nauczana od poziomu przedszkolnego i wczesnoszkolnego do procesu kształcenia przez całe życie, co ma już miejsce w wielu krajach, np. w Norwegii oraz Danii). Jak pokazują porównania międzynarodowe, edukacja ekonomiczna zaczyna się już właśnie na etapie 5–7-kształcenia (uczniowie w wieku 12–14 lat), czyli pod koniec naszej obecnej szkoły podstawowej. Stąd celowe wydaje się wprowadzenie podstaw przedsiębiorczości już w szkole podstawowej – możliwe wydaje się przesunięcie obecnie realizowanego przedmiotu do klasy 7 lub 8, a wejście głębiej w problematykę biznesową i zarządzania w szkole ponadpodstawowej.
9. Należy też wziąć pod uwagę, że możliwość wyboru podstaw przedsiębiorczości na maturze spowoduje zmniejszenie zainteresowania realizowaniem innych przedmiotów (głównie jak się wydaje „pokrewnej” geografii oraz wiedzy o społeczeństwie) na poziomie rozszerzonym i zdawania z nich matury, co będzie miało swoje konsekwencje organizacyjno-kadrowe w szkołach oraz w pracy CKE i OKE (Centralnej i Okręgowych Komisji Egzaminacyjnych) odpowiadających za przygotowanie arkuszy maturalnych i przeprowadzenie samego egzaminu. Należy zatem rozważyć, czy nie zwiększyć puli godzin, które dyrektor może łącznie przeznaczyć na realizację przedmiotów rozszerzonych w danej klasie, tak aby umożliwić realizowanie nie trzech, ale przynajmniej czterech rozszerzeń. Przedsiębiorczość/BiZ wyjątkowo nadaje się na przedmiot, który może być traktowany jako uzupełniające rozszerzenie klasycznych profili klas (np. matematyczno-fizycznych, humanistycznych czy biologiczno-chemicznych) oraz świetnie komponować się z profilami geograficznymi, ze względu na dużą korelację treści między przedsiębiorczością a geografiami (głównie w zakresie geografii ekonomicznej, zob. Rachwał i in., 2018).
10. Warto zwrócić także uwagę na fakt, że warunkiem dobrych zmian w edukacji w zakresie przedsiębiorczości jest przygotowanie nowych, kompetentnych nauczycieli oraz doskonalenie czynnych już nauczycieli przedsiębiorczości (np. w ramach studiów podyplomowych). Wielu z nich może nie czuć się dobrze przygotowanych do prowadzenia tego przedmiotu w zakresie rozszerzonym – jest to jedna z podstawowych, moim zdaniem barier, we wprowadzeniu zmian, ze względu na krótki okres wdrożenia projektu. Stąd konieczne jest równoległe wdrażanie programów kształcenia nauczycieli w zakresie rozszerzonym w ramach specjalnego programu MEiN w celu przygotowania

ich do realizacji nowej podstawy programowej. Powinny zostać dla nich przygotowane szkolenia i studia podyplomowe, finansowane ze środków centralnych lub organów prowadzących szkołę (samorządów), przy wsparciu np. środków z programów unijnych, przygotowywane we współpracy ze szkołami wyższymi specjalizującymi się w edukacji ekonomicznej.

## Identyfikacja ryzyk we wdrażaniu projektu

W ramach zarządzania realizacją każdego projektu, a takim jest także ten dosyć złożony projekt wdrożenia tak głębokich zmian w edukacji ekonomicznej w szkole średniej, należy dokonać identyfikacji możliwych ryzyk wraz z określeniem siły ich wpływu oraz prawdopodobieństwa wystąpienia. Powinno być to zadanie zrealizowane z największą starannością przez zespół projektowy wraz z inicjatorami i decydentami (jako sponsorami projektu). Do katalogu ryzyk, w mojej opinii, należy zaliczyć przede wszystkim:

1. Duże, jak się wydaje – nawet zbyt duże, tempo zmian, gdyż od ogłoszenia nowej podstawy programowej i nowych ramowych planów nauczania w formie ostatecznego rozporządzenia do rozpoczęcia realizacji nowego przedmiotu w szkole powinien minąć co najmniej rok.
2. Zbytki krótki czas na opracowanie podręczników, które w normalnym trybie tworzy się co najmniej kilkanaście miesięcy (wraz z procedurą dopuszczenia przez MEiN na podstawie opinii rzeczoznawców) i innych środków/pomocy dydaktycznych, co grozi brakiem odpowiedniej, szerokiej oferty w czerwcu 2023 r. (kiedy zapadają decyzje o wyborze podręczników na nowy rok szkolny) lub zbyt późnym ich pojawieniu się, już w trakcie roku szkolnego 2023/2024.
3. Ryzyko braku zrozumienia w społeczeństwie, organach prowadzących szkoły (głównie samorządów miejskich) sensu wprowadzanych zmian i wsparcia w ich wdrażaniu ze strony organizacji pozarządowych (w tym przedsiębiorców i pracodawców). W tym zakresie konieczna jest intensyfikacja dialogu i współpracy ze wszystkimi podmiotami, którym zależy na dobrym poziomie edukacji, zwłaszcza edukacji ekonomicznej, w Polsce.
4. Brak jasności<sup>8</sup> dla uczniów co do formuły matury (co może obniżyć znacznie chęć wybierania przez nich klas z rozszerzeniem z przedsiębiorczości/biznesu i zarządzania) w wyniku trudności w opracowaniu arkusza oceny projektu maturalnego i standardów jego oceniania (w nieznanej dotychczas w systemie polskich egzaminów zewnętrznych formule). Dodatkowa wątpliwość wiąże się z tym, czy uczniowski projekt maturalny powinien stanowić część oceny z egzaminu pisemnego, czy powinna to być raczej osobna ocena z projektu, kiedy ma być realizowany ten projekt i jak rozwiązać kwestię absolwentów, którzy po roku lub więcej od ukończenia szkoły chcieliby zdawać maturę. Wątpliwości budzi tutaj również kwestia przenoszenia ocen za osiągnięcia grupowe na oceny indywidualne.
5. Ryzykiem jest też sprawa uznawalności przez uczelnie wyniku maturalnego z nowego przedmiotu przy rekrutacji (uchwały rekrutacyjne podejmowane są na ok. 2 lata przed rozpoczęciem naboru na studia, trudno sobie wyobrazić, aby już w 2022 r. były przyjmowane przez senaty uczelni na rok 2027), która może spowodować niepewność

<sup>8</sup> Według stanu na dzień oddania artykułu do druku.

uczniów i obniżyć chęć wyboru rozszerzenia z nowego przedmiotu (konieczna jest tu współpraca z uczelniami i nakłonienie rektorów do choć wstępnych deklaracji w tym zakresie).

6. Istotną barierą mogą być ograniczone zasoby kadrowe nauczycieli przedsiębiorczości, gdyż istnieje ryzyko problemu braku „dostępności” nauczycieli tego przedmiotu wobec kumulacji godzin w zakresie podstawowym (realizacja nowego przedmiotu w 1 klasie, przy kontynuacji dla starszych klas, tj. wcześniejszych roczników, zajęć w 2 i 3 klasie) i samego faktu wprowadzenia zakresu rozszerzonego. Założenie dużej dowolności kształtowania układu godzin przez dyrektora szkoły zmniejsza siłę wpływu tego czynnika, ale tylko częściowo, gdyż trudno sobie wyobrazić, aby możliwe było skumulowanie 10 godzin w cyklu kształcenia tylko w 2, 3 i 4 klasie, a tym bardziej – tylko w klasie 3 i 4, by odsunąć ten problem w czasie, kiedy starsze roczniki uczniów skończą realizację podstaw przedsiębiorczości wg starej podstawy.
7. Ryzyko małego zainteresowania dyrektorów szkół uruchamianiem klas biznesowych z zakresem rozszerzonym z nowego przedmiotu, ze względu na zbyt krótki okres na ich przygotowanie (oferta tworzona na przełomie roku 2022/2023, aby ją wczesną wiosną 2023 r. przedstawić uczniom, a nie ma jeszcze ostatecznych rozporządzeń MEiN w tej sprawie) oraz niepewność co do zainteresowania uczniów takimi klasami. Konieczna jest więc szeroka kampania informacyjna o zmianach wśród dyrektorów szkół i nauczycieli przedsiębiorczości. W mojej opinii zainteresowaniem młodzieży mogą się cieszyć następujące profile klas:
  - a) geograficzno-biznesowe, dodatkowo z rozszerzonym językiem angielskim (może być to popularny profil pod kątem rozszerzeń przydatnych w rekrutacji na kierunki ogólnoeconomiczne, z zakresu zarządzania, geograficzne, gospodarki przestrzennej, turystyczne),
  - b) biznesowo-matematyczne, ewentualnie biznesowo-informatyczne (pod kątem dalszego kształcenia na takich kierunkach, jak ekonometria, matematyka lub statystyka stosowana, matematyka w biznesie, inżynieria produkcji, informatyka, informatyka i ekonometria),
  - c) biznesowo-prawnicze (pod kątem kształcenia na kierunkach ekonomicznych lub na prawie – późniejszych specjalistów prawa gospodarczego).
8. Brak znaczących środków finansowych w organach prowadzących szkoły i budżecie państwa na powszechne, bezpłatne szkolenie i studia dla nauczycieli ze względu na sytuację kryzysową w gospodarce i wzrost kosztów w wielu pozycjach budżetów w wyniku inflacji oraz brak pewności co do wysokości dostępnych środków z funduszy unijnych. W tym zakresie warto zwrócić uwagę na ofertę bezpłatnych szkoleń organizowanych przez różnego typu instytucje (np. ośrodki doskonalenia nauczycieli, NBP, KNF, ZUS) i instytucje pozarządowe, ale także i one muszą mieć możliwość pozyskania środków na swoją działalność statutową w zakresie edukacji.

W powyższej liście pomijam ryzyka o bardzo małym prawdopodobieństwie wystąpienia (np. polityczne – nagła zmiana władzy do września 2023 r. i wycofanie się nowego rządu z wdrażania projektu) czy ryzyka związane z wojną, która uniemożliwiłaby wprowadzenie zmian do szkół. Niemniej w analizie ryzyk zespół projektowy nawet i takie powinien wziąć pod uwagę.

## Uwagi końcowe

Przedstawione przesłanki do dyskusji, rekomendacje i możliwe ryzyka oraz warunki wprowadzenia zmian programowych w edukacji w zakresie przedsiębiorczości są próbą zarysowania obszarów dyskusji, która powinna być podjęta w trakcie realizacji projektu wdrażania nowej podstawy programowej. Dotychczasowe doświadczenia wskazują jednak, że generalnie ujmując, interesariusze wyrażają małą chęć do uczestniczenia w takiej debacie. Pozostaje więc mieć nadzieję, że nie tylko inicjatorzy projektu i decydenci, ale też wszystkie osoby zainteresowane nowym kształtem edukacji w zakresie przedsiębiorczości zaangażują się w dyskusję, tak aby systematycznie dążyć do podnoszenia jej jakości, a znaczna część z nich włączy się również w implementację projektu. Jest to ważne z punktu widzenia wdrażania tak dużych zmian w stosunkowo krótkim czasie, aby projekt ten zakończył się powodzeniem dla dobra uczniów, a w konsekwencji – także całego społeczeństwa i polskiej gospodarki.

## Literatura

## References

- Andrzejczyk, A. (2016). *Wpływ edukacji na rozwój przedsiębiorczości*. Białystok: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, oddział w Białymstoku. <https://doi.org/10.24136/eep.mon.2016.4>
- Andrzejczak, A. (2007). Skuteczność nauczania przedsiębiorczości w szkołach średnich. W: P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.). *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*. Warszawa: Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, 133–139.
- Bartoń, M. (2005). Przedsiębiorczość jako przedmiot matury 2008. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 1, 255–258.
- Berger, S., Canning, R., Dolan, M., Kurek, S., Pilz, M., Rachwał, T. (2012). Curriculum-making in pre-vocational education in the lower secondary school: A regional comparative analysis within Europe. *Journal of Curriculum Studies*, 44(5), 679–701. <http://dx.doi.org/10.1080/00220272.2012.702223>
- Bieniok, H. (2019). *Podstawy przedsiębiorczości osobistej (zaradności życiowej)*. Katowice: Wydawnictwo KOS.
- Bień, I. (2022). Nauczanie przedsiębiorczości w polskich szkołach średnich – koncepcja, realizacja, rekomendacje. *Studia BAS*, 2(70), 147–163. <https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2022.16>
- Biznes i zarządzanie. Reforma podstaw przedsiębiorczości*. (2022). Raport z konsultacji. IBE, MEiN, GovTech. Warszawa. Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/biz/raport-z-konsultacji2>
- Borowiec-Gabryś, M., Kilar, W., Rachwał, T. (2018). Przedsiębiorczość jako kompetencja przyszłości. W: S. Kwiatkowski (red.), *Kompetencje przyszłości*, Seria Naukowa, tom 3, Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, 68–89.
- Diagnoza stanu wiedzy i świadomości ekonomicznej dzieci i młodzieży w Polsce*. (2018). Warszawa: Departament Edukacji i Wydawnictw NBP.
- Entrepreneurship Education at School in Europe. National Strategies, Curricula and Learning Outcomes*. (2012). Brussels: Eurydice.
- Górz, B., Rachwał, T. (2006). Uwagi do propozycji zmian podstawy programowej podstaw przedsiębiorczości. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 2, 226–235.
- Hägg, G., Kurczewska, A. (2020). Towards a Learning Philosophy Based on Experience in Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 3(2), 129–153. <https://doi.org/10.1177/2515127420910679>

- Hägg, G., Kurczewska, A. (2022). *Entrepreneurship Education. Scholarly Progress and Future Challenges*. New York: Routledge.
- Key Competencies. A developing concept in general compulsory education*. (2002). Brussels: Eurydice.
- Kilar, W., Rachwał, T. (2019a). Changes in Entrepreneurship Education in Secondary School under Curriculum Reform in Poland. *Journal of Intercultural Management*, 11(2), 73–105. <https://doi.org/10.2478/joim-2019-0010>
- Kilar, W., Rachwał, T. (2019b). Przedsiębiorczość w edukacji przedszkolnej i szkole podstawowej w warunkach zmian podstawy programowej. W: T. Rachwał (red.), *Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji, 122–141. [https://www.frse.org.pl/brepo/panel\\_repo\\_files/2021/06/02/jfoyl/104705065591760-122-141.pdf](https://www.frse.org.pl/brepo/panel_repo_files/2021/06/02/jfoyl/104705065591760-122-141.pdf)
- Kilar, W., Rachwał, T. (2019c). Przedsiębiorczość w szkole średniej w warunkach reformy systemu oświaty. W: T. Rachwał (red.), *Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji, 184–202. [https://www.frse.org.pl/brepo/panel\\_repo\\_files/2021/06/02/ythdu3/104705065591760-184-202.pdf](https://www.frse.org.pl/brepo/panel_repo_files/2021/06/02/ythdu3/104705065591760-184-202.pdf)
- Kondraciuk, P., Osuch, W., Świętek, A. (2019). Przedmiot podstawy przedsiębiorczości w opinii uczniów i absolwentów małopolskich szkół ponadgimnazjalnych. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 15(1), 75–87. <https://doi.org/10.24917/20833296.151.6>
- Kurek, S., Rachwał, T., Szubert, M. (2012). Kształtowanie kompetencji biznesowych uczniów gimnazjum w świetle opinii nauczycieli na podstawie wyników badań prowadzonych w ramach europejskiego projektu FIFOB. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 8, 24–36.
- Krzyżak, J. (2007). Edukacja ekonomiczna jako nowa jakość wychowania – spostrzeżenia, opinie, sugestie. W: P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Warszawa: Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, 162–167.
- Osuch, E., Osuch, W. (2005). Przedmiot podstawy przedsiębiorczości w opinii uczniów i rodziców. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 1, 195–202.
- Osuch, W. (2012). Podstawy przedsiębiorczości w opinii uczniów krakowskich liceów – szanse i oczekiwania. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 8, 37–47.
- Płaziak, M., Rachwał, T. (2014). The Role of Entrepreneurship in Regional Development Strategies (based on the Polish National Strategy of Regional Development 2010–2020), *Europa XXI*, 26, 97–110.
- Projekt podstawy programowej (Rozporządzenie MEiN zmieniające rozporządzenie w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego dla liceum ogólnokształcącego, technikum oraz branżowej szkoły II stopnia)*. (2022). Pozyskano z: <https://legislacja.rcl.gov.pl/docs//576/12365609/12922338/12922339/dokument582792.docx>
- Rachwał, T. (2019). Przedsiębiorczość jako kompetencja kluczowa w systemie edukacji. W: T. Rachwał (red.), *Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji, 16–25. Pozyskano z: [https://www.frse.org.pl/storage/brepo/panel\\_repo\\_files/2021/06/01/iacqgo/104705065591760-16-34.pdf](https://www.frse.org.pl/storage/brepo/panel_repo_files/2021/06/01/iacqgo/104705065591760-16-34.pdf)
- Rachwał, T. (2018). Research Issues of the Function of Entrepreneurship in the Socio-Economic Development of Spatial Systems in Polish Economic Geography. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 32(4), 149–162. <https://doi.org/10.24917/20801653.324>
- Rachwał, T. (2017). Entrepreneurship in School in the Conditions of the Education System Reform in Poland – a Voice in the Discussion on the Directions of Change. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 13, 330–339. <https://doi.org/10.24917/20833296.13.24>
- Rachwał, T. (2014). 10 lat konferencji z cyklu „Przedsiębiorczość – Edukacja” organizowanych przez Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 10, 392–395.

- Rachwał, T. (2010). Chapter 9. Entrepreneurship Education as a Growth Stimulus for Family Firms. In: A. Surdej, K. Wach (eds), *Exploring the Dynamics of Entrepreneurship*, Toruń: A. Marszałek Publishing House, 139–156.
- Rachwał, T. (2009). Ocena projektu zmian podstawy programowej podstaw przedsiębiorczości (przedstawionej przez MEN w 2008 r. w ramach reformy systemu edukacji). *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 5, 349–372. <https://doi.org/10.24917/20833296.5.31>
- Rachwał, T. (2005). Kształtowanie postaw uczniów na lekcjach podstaw przedsiębiorczości. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 1, 137–144. <https://doi.org/10.24917/20833296.1.14>
- Rachwał, T. (2004). Cele i treści kształcenia przedsiębiorczości w szkołach ponadgimnazjalnych. W: J. Brdulak, M. Kulikowski (red.). *Przedsiębiorczość stymulatorem rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Instytut Wiedzy SGH, 263–270.
- Rachwał, T., Kilar, W., Kawecki, Z., Wróbel, P. (2018). Edukacja w zakresie przedsiębiorczości w wychowaniu przedszkolnym, szkole podstawowej i szkołach średnich w świetle nowej podstawy programowej. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 14, 389–424. <https://doi.org/10.24917/20833296.14.28>
- Rachwał, T., Kilar, W., Kawecki, Z., Wróbel, P. (2019). *Podstawa programowa kształcenia ogólnego z komentarzem: szkoła ponadpodstawowa: podstawy przedsiębiorczości*. Warszawa: Ministerstwo Edukacji Narodowej. Pozyskano z: <https://www.ore.edu.pl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=23140>
- Rachwał, T., Kudelko, J., Tracz, M., Wach, K., Kilar, W. (2008). Projekt podstawy programowej podstaw przedsiębiorczości w zakresie rozszerzonym dla liceum ogólnokształcącego, liceum profilowanego i technikum. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 4, 322–334. <https://doi.org/10.24917/20833296.4.32>
- Rachwał, T., Kurek, S., Boguś, M. (2016). Entrepreneurship Education at Secondary Level in Transition Economies: A Case of Poland. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(1), 61–81. <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2016.040105>
- Raport Eurydice: Rozwijanie kompetencji kluczowych w szkołach w Europie – wyzwania i szanse dla polityki edukacyjnej*. (2013). Warszawa: FRSE.
- Raport. Diagnoza potrzeb w zakresie nauczania przedsiębiorczości*. (2011). Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competencies for lifelong learning, (2006/962/EC). *Official Journal of the European Union*, L 394, 30.12.2006.
- Tracz, M. (2015). Przedmiot podstawy przedsiębiorczości w opinii uczniów i nauczycieli – studium porównawcze. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 11, 391–400.
- Tracz, M., Rachwał, T. (2007). Przedmiot podstawy przedsiębiorczości – założenia realizacji a przygotowanie nauczycieli. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 3, 286–296.
- Wach, K. (2016). Edukacja przedsiębiorcza: analiza bibliometryczna polskiego piśmiennictwa. *Horyzonty Wychowania*, 15(34), 11–26. <https://doi.org/10.17399/HW.2016.153401>.
- Wach, K. (2015). Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 11, 24–36.
- Wach, K. (2014). Edukacja dla przedsiębiorczości: pomiędzy przedsiębiorczą pedagogiką a edukacją ekonomiczną i biznesową. *Horyzonty Wychowania*, 13(28), 11–31.
- Wach, K. (2013). Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 9, 246–257. <https://doi.org/10.24917/20833296.9.16>
- Wach, K. (2007). Kształtowanie postaw przedsiębiorczych w programach nauczania: stan obecny i proponowane kierunki zmian. W: P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*. Warszawa: Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, 120–127.
- Wachowiak, P., Dąbrowski, M., Majewski, B., red. (2007). *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*. Warszawa: Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych.

Pozyskano z: [https://www.olimpiada.edu.pl/upload/pliki\\_2edycja/przedsiębiorczoscFPAKE\\_publicacja.pdf](https://www.olimpiada.edu.pl/upload/pliki_2edycja/przedsiębiorczoscFPAKE_publicacja.pdf)

- Wachowiak, P. (2007). Kształtowanie umiejętności przedsiębiorczych. W: P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*. Warszawa: Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, 142–151.
- Zalecenie Rady (UE) z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie* (Tekst mający znaczenie dla EOG). Dz. UE 2018/C 189/01. Pozyskano z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=en](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=en)
- Zioło, Z. (2012). Miejsce przedsiębiorczości w edukacji. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 8, 10–23.
- Zioło, Z., Rachwał, T. (2019). Zarys uwarunkowań dalszego rozwoju przedsiębiorczości w układach przestrzennych. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 15(1), 7–18. <https://doi.org/10.24917/20833296.151>
- Zioło, Z., Rachwał, T. (2012). Entrepreneurship in geographical research. In: P. Churski (ed.), *Contemporary Issues in Polish Geography*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe, 135–155.
- Ziółkowska-Weiss, K. (2014). Problematyka podstaw przedsiębiorczości w opinii uczniów szkoły ponadgimnazjalnej. Przydatność w życiu czy konieczność nauki?. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 10, 366–377.

**Tomasz Rachwał**, dr hab., profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – Katedra Handlu Zagranicznego oraz Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej, członek redakcji kilku czasopism naukowych, autor podręczników do geografii i przedsiębiorczości. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się przede wszystkim na zagadnieniach związanych z przemianami struktur przestrzennych i działowych przemysłu w Polsce na tle innych krajów, międzynarodowymi i krajowymi uwarunkowaniami rozwoju różnych działów działalności gospodarczej oraz rolą przemysłu, wybranych działów usług i przedsiębiorczości w rozwoju lokalnym i regionalnym, a także z edukacją geograficzną i w zakresie przedsiębiorczości.

**Tomasz Rachwał**, PhD, professor of Krakow University of Economics – Department of International Trade & Centre for Strategic and International Entrepreneurship, member of the editorial board of several journals, author of textbooks for geography and entrepreneurship. His research interests focus primarily on the issue of change of spatial and branch structures of industry in Poland and other countries, the international and domestic determinants for the development of various branches of industrial activity, and the role of manufacturing, selected branches of services and entrepreneurship in local and regional development, as well as on geographical and entrepreneurship education.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2232-591X>

**Adres/Address:**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Handlu Zagranicznego  
ul. Rakowicka 25  
31-510 Kraków, Poland  
e-mail: [Tomasz.Rachwal@uek.krakow.pl](mailto:Tomasz.Rachwal@uek.krakow.pl)



Anna Iwacewicz-Orłowska

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Polska ■ University of Finance and Management  
in Białystok, Poland

## Szkolenia międzynarodowe jako metoda pogłębienia umiejętności praktycznych przez nauczycieli przedmiotów zawodowych z branży gastronomicznej – studium przypadku Polski, Litwy i Łotwy

## International trainings as a method of deepening skills by teachers of vocational courses from the catering industry – case study of Poland, Lithuania and Latvia

**Streszczenie:** Artykuł ma na celu analizę wpływu szkoleń międzynarodowych przeznaczonych dla nauczycieli przedmiotów zawodowych w szkołach ponadpodstawowych na przykładzie branży gastronomicznej. Hipoteza postawiona w artykule brzmi: szkolenia międzynarodowe mają znaczny wpływ na pogłębienie umiejętności nauczycieli przedmiotów zawodowych. Niniejsze opracowanie zostało przygotowane na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych na próbie 40 nauczycieli reprezentujących szkoły zawodowe o profilu gastronomicznym z Litwy, Łotwy oraz Polski. Wnioski z badań potwierdzają, iż kadra pedagogiczna ewidentnie potrzebuje szkoleń, które pozwoliłyby na poszerzenie posiadanej wiedzy teoretycznej, umiejętności praktycznych i kompetencji społecznych. Nauczyciele przedmiotów zawodowych przede wszystkim zwrócili uwagę na fakt, że podstawową motywacją uczestnictwa w szkoleniu jest konieczność podniesienia kompetencji zawodowych w kontekście podstawy programowej szkół zawodowych o profilu gastronomicznym. Poza tym szkolenia w międzynarodowym zespole pozwalają na poznanie specyfiki kultury pracy i praktyk wykorzystywanych w różnych krajach. Należy dodać, że badania potwierdziły, iż zdaniem nauczycieli po szkoleniach nastąpił znaczny wzrost ich umiejętności zawodowych. Ma to wymierne przełożenie na późniejszą pracę z uczniami w szkole.

**Abstract:** The aim of the article is to analyse the role of international trainings for teachers of vocational courses from the catering industry. The hypothesis presented in the article is: international training has an impact on the improvement of skills of vocational teachers. This study was prepared on the basis of a survey conducted on a sample of 40 teachers representing vocational schools with a gastronomic profile from Lithuania, Latvia and Poland. The conclusions from the research confirm that the teaching staff clearly needs training that would allow them to expand their theoretical knowledge, practical skills and social competences. Teachers of vocational courses pointed out that the basic motivation for participation in the training is the necessity to raise professional competences in the context of the core curriculum of

vocational schools with a gastronomic profile. In addition, training in an international group allows them to get to know the specificity of the work culture and practices used in different countries. It should be added that the research confirmed that after the international training, according to teachers, there was a significant increase in their professional skills. This has a measurable impact on the later work with pupils at school.

**Słowa kluczowe:** branża gastronomiczna; kompetencje zawodowe; kształcenie zawodowe; szkolenie międzynarodowe

**Keywords:** catering industry; international training; professional competence; vocational training

**Otrzymano:** 14 października 2022

**Received:** 14 October 2022

**Zaakceptowano:** 29 listopada 2022

**Accepted:** 29 November 2022

#### **Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Iwaciewicz-Orłowska, A. (2022). Szkolenia międzynarodowe jako metoda pogłębienia umiejętności praktycznych przez nauczycieli przedmiotów zawodowych z branży gastronomicznej – studium przypadku Polski, Litwy i Łotwy. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 65–81. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.4>

## Wstęp

Współczesne uwarunkowania nakładają na nauczycieli przedmiotów zawodowych w szkołach ponadpodstawowych konieczność zmierzenia się z wieloma problemami dydaktycznymi. Wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne w szybko zmieniającym się świecie powinny być stale uaktualniane i poszerzane. Postęp techniczny i innowacje wymuszają na pedagogach ciągłe monitorowanie postępujących zmian oraz doszkalanie się i poszerzanie własnych kompetencji. W tym celu powinni oni korzystać z bogatej oferty kursów, warsztatów i szkoleń, w tym również w miarę możliwości i znajomości języka obcego – szkoleń międzynarodowych. Szkolenia międzynarodowe poza tradycyjnymi wartościami dodanymi szkoleń krajowych poszerzają horyzonty o aspekty szkolnictwa zawodowego, pracy oraz specyfiki wybranej branży w kontekście międzynarodowym (Iwaciewicz-Orłowska, 2021; Starczewska, 2016).

Specyfika odróżniająca edukację ogólnokształcącą od kształcenia zawodowego to praktyczna nauka zawodu, która może odbywać się w postaci zajęć praktycznych oraz praktyk zawodowych, odbywanych np. u pracodawcy (Drogosz-Zabłocka, Stasiowski, 2019; Mazik-Gorzelańczyk, 2016). Konieczność poszerzania kompetencji nauczycieli szkół branżowych zauważa wielu autorów. Przykładowo zdaniem L. Pawelec idealny nauczyciel powinien nie tylko posiadać kompetencje merytoryczne, psychologiczno-pedagogiczne, komunikacyjne, negocjacyjne i autoedukacyjne, ale również osobowość twórczą, kreatywną i innowacyjną. Stracił bowiem monopol na przekazywanie wiedzy na rzecz pełnienia roli przewodnika po skomplikowanej rzeczywistości współczesnego świata. Jest inspiratorem, naukowym i duchowym opiekunem ucznia, który ma przygotować go do samodzielnego uczenia się, kształtowania umiejętności pozyskiwania informacji z różnych źródeł, ich selekcjonowania i wartościowania oraz budowania nowych wartości na podstawie otrzymanych informacji (Pawelec, 2017: 209). Motywacją do podnoszenia własnych kompetencji nie jest tylko chęć rozwoju własnych zainteresowań, ale również oddziaływanie czynników zawodowych. Nauczyciele podnoszący swoje kompetencje robią to przede wszystkim dlatego, że jest im

to potrzebne do wykonywania pracy (Worek, Jelonek, Kocór, 2017: 104). Badania pokazują, iż jakość szkoleń dla nauczycieli jest istotną determinantą jakości polskiego systemu edukacji. Za jakość szkoleń oferowanych nauczycielom odpowiadają poszczególne podmioty organizujące szkolenia, np. ośrodki doskonalenia nauczycieli. Działania te nie są jednak wystarczające (Fazlagić, 2012: 69–76).

Przegląd literatury potwierdza dużą lukę poznawczą w prezentowanym temacie. Motywem podjęcia przez autorkę niniejszej pracy problematyki szkoleń międzynarodowych nauczycieli szkół branżowych była chęć podniesienia rangi tematyki szkoleń kadry pedagogicznej szkół ponadpodstawowych. Jest to istotne w kontekście praktycznego kształcenia i stałego pogłębiania wiedzy oraz umiejętności pedagogów, a także ze względu na konieczność umiędzynarodowienia kształcenia i wymiany własnych doświadczeń zawodowych w pracy z uczniami.

Branża gastronomiczna będąca przedmiotem niniejszego artykułu związana jest z prowadzeniem działalności o charakterze gastronomicznym (tj. punktów gastronomicznych m.in.: restauracji, fast foodów, usług cateringowych, barów mlecznych). Specyfika kształcenia w tej branży to przede wszystkim konieczność współpracy z przedsiębiorstwami działającymi w tym sektorze. Współpraca w zakresie edukacji z firmami, w których uczniowie z branży gastronomicznej mogą odbywać praktyki, najczęściej ma miejsce na podstawie podpisanych umów ze szkołami.

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć badania prezentujące ocenę przygotowani kadry do prowadzenia zajęć praktycznych. Uczestnicy badań zarzucali szkołom zbyt duże nastawienie na nauczanie teorii przy jednoczesnym braku odpowiedniej liczby zajęć praktycznych. Aby edukacja odpowiadała na potrzeby branży, respondenci proponowali zwiększenie liczby praktyk i staży dla uczniów, a także wprowadzenie większej liczby zajęć praktycznych w szkołach (Safin, 2018: 10). Wyniki badań potwierdzają również potrzebę organizacji szkoleń, praktyk i staży zawodowych dla nauczycieli oraz ich pozytywne zaangażowanie w ten proces (Markiewicz-Patkowska i in., 2016).

Kształcenie w zawodach związanych z prowadzeniem działalności o charakterze gastronomicznym jest o tyle istotne, iż stałym problemem branży gastronomicznej są braki kadrowe. W przypadku kucharzy, mimo wzrostu liczby absolwentów tego kierunku, specjalistów wciąż brakuje. Innym problemem branży gastronomicznej jest sezonowość związana z kumulacją świadczenia usług przez podmioty gospodarcze tej branży w określonych terminach (Geisler, 2018: 8).

## Cel i pytania badawcze

Celem artykułu jest analiza roli szkoleń międzynarodowych przeznaczonych dla nauczycieli przedmiotów zawodowych w szkołach ponadpodstawowych na przykładzie branży gastronomicznej. W artykule postawiono hipotezę: szkolenia międzynarodowe mają znaczny wpływ na pogłębienie umiejętności nauczycieli przedmiotów zawodowych. Niniejszy artykuł został opracowany na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród 40 nauczycieli pracujących w szkołach zawodowych o profilu gastronomicznym na Litwie, w Łotwie oraz Polsce.

Na potrzeby oceny poziomu umiejętności zawodowych nauczycieli oraz określenia ich potrzeb przygotowano badanie ankietowe, które zostało skierowane do uczestników międzynarodowego szkolenia przeprowadzonego w formule online i następnie stacjonarnie

w lokalu gastronomicznym w Białymstoku w maju 2022 r. Badanie ankietowe zostało pogłębione wywiadami swobodnymi z uczestnikami szkolenia.

Planując badanie, określono następujące pytania badawcze:

- Jakie są potrzeby nauczycieli kształcenia zawodowego z Litwy, Łotwy oraz Polski?
- Jakich nowych umiejętności praktycznych oczekują nauczyciele w ramach szkolenia międzynarodowego?
- Jaki jest poziom przydatności wiedzy zdobytej w ramach szkolenia online?
- Jaka jest ocena poziomu umiejętności zawodowych przed i po szkoleniu?
- Jakie były bariery odbywanych szkoleń, zarówno w formule zdalnej, jak i stacjonarnej?

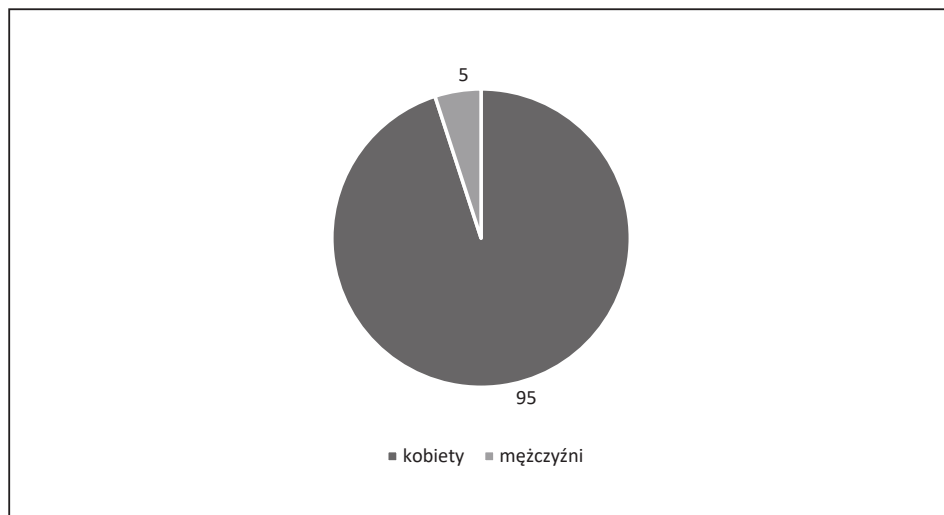
W jaki sposób wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne nabyte w trakcie realizacji międzynarodowego szkolenia praktycznego (zarówno na platformie online, jak i stacjonarnej) zostały wykorzystane w różnej formie w dalszej pracy nauczycieli szkół zawodowych?

Grupą uczestników szkolenia międzynarodowego było 40 nauczycieli zawodu z branży gastronomicznej reprezentujących szkoły zawodowe z północno-wschodniego terenu Polski (8 osób) oraz nauczyciele przedmiotów zawodowych ze szkół z Litwy i Łotwy (po 16 osób z każdego kraju). Dobór grupy badawczej był związany ze strukturą osób uczestniczących w szkoleniu. Badaniu poddani zostali wszyscy nauczyciele uczestniczący w szkoleniu.

W strukturze płci uczestników szkolenia dominowały kobiety (rycina 1.)

Biorąc pod uwagę staż pracy w szkole, wśród uczestników szkolenia dominowały dwie

Rycina 1. Struktura płci uczestników szkolenia

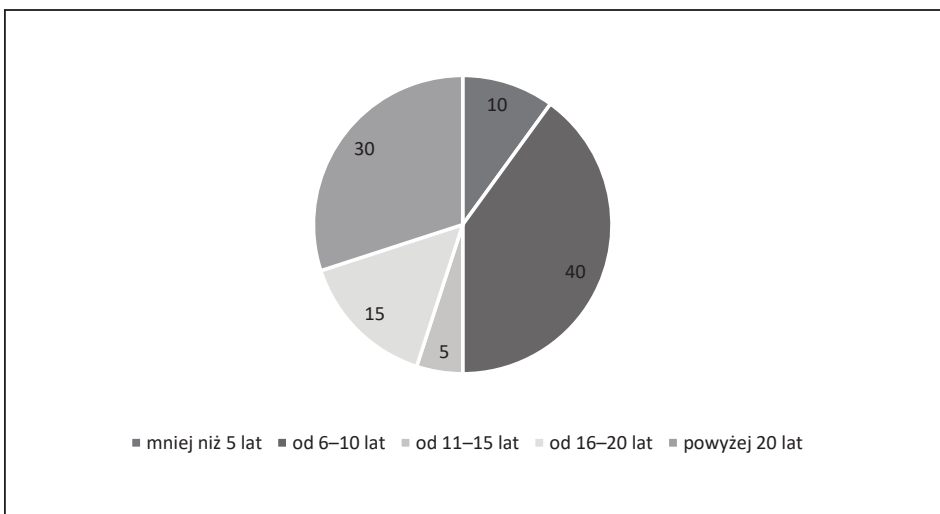


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet

grupy. 40% uczestników stanowili nauczyciele, których staż pracy wynosił od 6 do 10 lat, natomiast 30% uczestników to nauczyciele ze stażem powyżej 20 lat pracy. 15% badanych to osoby ze stażem pracy w szkole od 16 do 20 lat.

Szczegółowy rozkład stażu pracy uczestników szkolenia przedstawia rycina 2.

Rycina 2. Staż pracy ankietowanych (% badanych)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

## Oczekiwania uczestników szkolenia

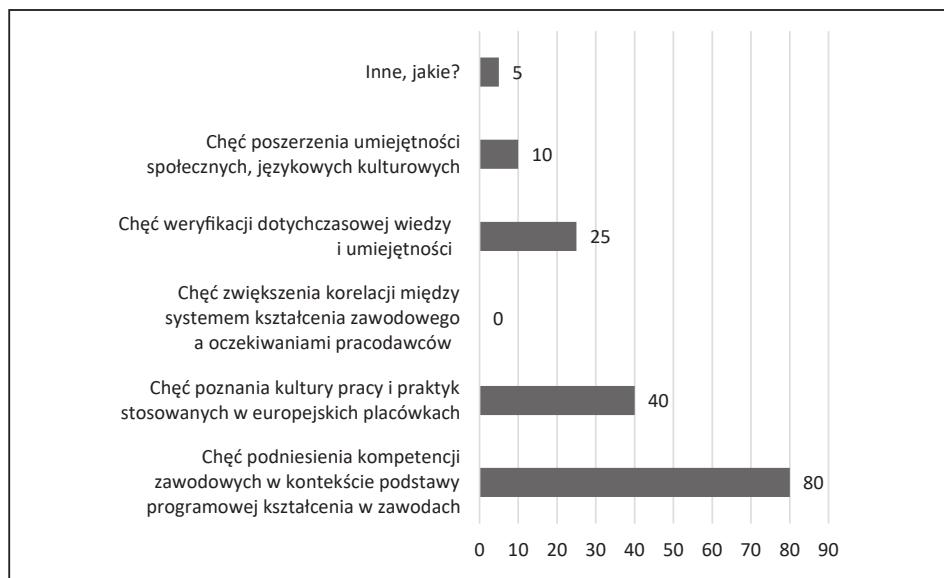
Analizując potrzeby nauczycieli przedmiotów zawodowych z branży gastronomicznej, należy stwierdzić, że najsilniejszą dla nich motywacją do uczestnictwa w szkoleniu międzynarodowym było podniesienie kompetencji zawodowych w kontekście podstawy programowej szkół zawodowych o profilu gastronomicznym. Odpowiedzi takiej udzieliło 80% ankietowanych. Drugim elementem, na który zwrócili uwagę nauczyciele, była chęć poznania kultury pracy i praktyk stosowanych w europejskich placówkach – uznało tak 40% ankietowanych. Co czwarty ankietowany podkreślił, że jego motywacja uczestnictwa w szkoleniu wynikała z chęci weryfikacji swojej dotychczasowej wiedzy i umiejętności. Co dziesiąty uczestnik uznał, że uczestniczy w stażu, gdyż chce rozszerzyć swoje umiejętności społeczne, językowe i kulturowe. Jedna z osób reprezentujących Łotwę dodatkowo podkreśliła, iż uczestnictwo w szkoleniu pozwoliło jej na zdobycie międzynarodowego doświadczenia.

Szczegółowe dane odpowiedzi na pytanie „Co skłoniło Cię do wzięcia udziału w szkoleniu międzynarodowym?” przedstawia rycina 3.

Nauczyciele, oceniając własne umiejętności zawodowe o charakterze praktycznym, określili, iż są one na poziomie średnim lub wysokim. Jedna uczestniczka z Łotwy uznała nawet, że jej poziom umiejętności zawodowych jest niski. Niewątpliwie poziom umiejętności praktycznych wśród nauczycieli jest bardzo istotnym elementem kształcenia zawodowego uczniów. Własna subiektywna ocena nauczyciela, którego zdaniem poziom jego umiejętności jest przeciętny, nie napawa optymizmem. Stąd konieczność szkoleń kadry pedagogicznej, które przyczyniają się znacząco do podnoszenia praktycznych umiejętności zawodowych. Szkolenia międzynarodowe ponadto sprzyjają wymianie i poszerzeniu międzynarodowych doświadczeń posiadanych przez nauczycieli reprezentujących różne kraje.

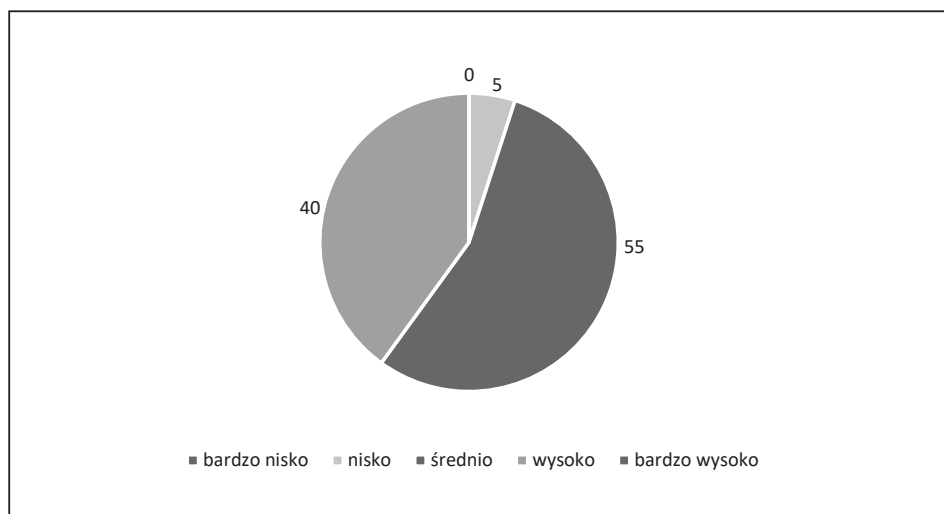
Pod względem oczekiwań dotyczących realizowanego szkolenia 100% jego uczestników uznało, że jest to przede wszystkim zdobycie praktycznego doświadczenia przydatnego

Rycina 3. Co skłoniło Cię do wzięcia udziału w szkoleniu międzynarodowym? (% badanych)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rycina 4. Jak dziś przed rozpoczęciem szkolenia międzynarodowego oceniasz poziom swoich umiejętności zawodowych w ujęciu praktycznym? (% badanych)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

w późniejszej pracy z uczniami. Nauczyciele są więc świadomi, iż sama wiedza teoretyczna w kształceniu zawodowym nie jest wystarczająca. Widzą więc oni konieczność podnoszenia własnych kompetencji praktycznych.

Ponadto przed rozpoczęciem szkolenia uczestnicy uznali, iż będzie miało ono korzystny wpływ na:

- podniesienie własnych kompetencji zawodowych do kształcenia uczniów (w kontekście zawodowej podstawy programowej) – uważało tak 95% ankietowanych,
- rozszerzenie wiedzy na temat innowacyjnych praktyk stosowanych w branży gastronomicznej – uważało tak 95% ankietowanych,
- zweryfikowanie swojej wiedzy i umiejętności dotyczących przedmiotów zawodowych – uważało tak 95% ankietowanych,
- rozwinięcie umiejętności dotyczących pracy w grupie – uważało tak 90% ankietowanych,
- przybliżenie aspektów kultury pracy i praktyk stosowanych w europejskich placówkach – uważało tak 90% ankietowanych,
- zwiększenie własnych szans na rynku pracy – uważało tak 80% ankietowanych,
- zwiększenie korelacji między systemem kształcenia zawodowego a oczekiwaniami pracodawców/przedsiębiorców w stosunku do absolwentów szkół kształcenia zawodowego – uważało tak 75% ankietowanych.

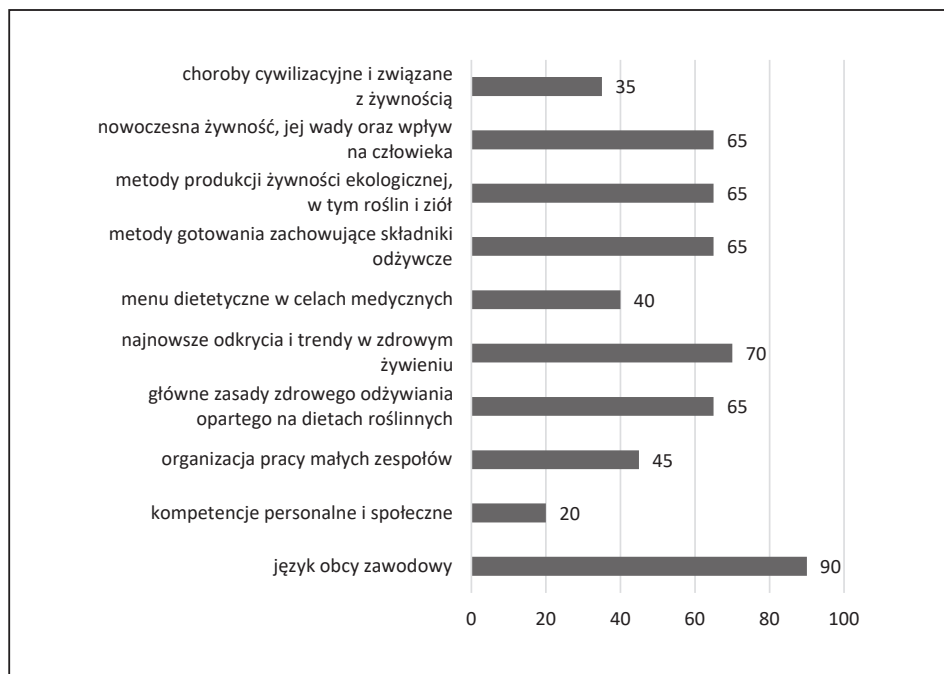
Na pytanie dotyczące obszarów umiejętności praktycznych, których udoskonalenia oczekują uczestnicy szkolenia, należy zauważyć, że praktycznie wszystkie zaproponowane obszary znalazły wysokie uznanie wśród jego uczestników. Najważniejsze umiejętności zdaniem kadry pedagogicznej to udoskonalenie zawodowego języka obcego (90% ankietowanych) oraz najnowsze odkrycia i trendy w zdrowym żywieniu (70% ankietowanych). Pozostałe wysoko ocenione kwestie, które zdaniem uczestników należałoby udoskonalić, to: główne zasady zdrowego odżywiania opartego na dietach roślinnych, metody gotowania zachowujące składniki odżywcze, metody produkcji żywności ekologicznej, w tym roślin i ziół, nowoczesna żywność – jej wady oraz wpływ na człowieka. Na te aspekty zwróciło uwagę 65% nauczycieli uczestniczących w szkoleniach. 45% badanych wyraziło chęć pogłębienia wiedzy i umiejętności na temat organizacji pracy małych zespołów, 40% – na możliwość wykorzystania menu dietetycznego w celach medycznych, 35% na informacje dotyczące chorób cywilizacyjnych i związanych z żywnością.

Szczegółowe zestawienie oczekiwań wobec działań zaplanowanych w ramach szkolenia przedstawiono na rycinie 5.

Szkolenie składało się z dwóch etapów. Podczas pierwszego z nich treści szkoleniowe zostały przedstawione w sposób interaktywny na przygotowanej platformie zdalnego kształcenia (platformie online). Etap drugi był to intensywny tygodniowy kurs praktyczny zorganizowany w lokalu gastronomicznym w Białymstoku.

Analizując skuteczność kształcenia za pośrednictwem platformy zdalnego zdobywania wiedzy, należy stwierdzić, że subiektywna ocena poziomu zdobytej wiedzy i umiejętności praktycznych uczestników szkolenia znacznie wzrosła. Wszyscy uczestnicy ocenili poziom swoich umiejętności zawodowych w ujęciu praktycznym w równomiernym rozkładzie jako bardzo wysoki (35% ankietowanych), wysoki (35% ankietowanych) i średni (30% ankietowanych), co świadczy pozytywnie o poziomie przygotowanych materiałów edukacyjnych, skuteczności szkolenia oraz dopasowaniu do grupy odbiorców. Należy podkreślić, że nikt z ankietowanych po szkoleniu online nie ocenił swoich umiejętności na poziomie niskim i bardzo niskim. Warto też zaznaczyć, że najwyżej swoje umiejętności ocenili nauczyciele litewscy, wśród których aż 75% badanych uznało, że ich umiejętności są na poziomie bardzo wysokim.

Rycina 5. Jakie umiejętności praktyczne zostaną udoskonalone w trakcie szkolenia? (% badanych)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Uczestnicy szkolenia potwierdzili to, podkreślając, że poziom materiałów przygotowanych w ramach kursu online był bardzo wysoki, zawierał interesujące treści programowe oraz aktualne informacje dotyczące branży gastronomicznej. Materiały te nauczyciele będą wykorzystywali w późniejszej pracy zawodowej z uczniami, co na pewno będzie miało duży wpływ na poprawę atrakcyjności zajęć w ramach grupy przedmiotów zawodowych w szkołach branżowych.

Potwierdzeniem uzyskanych wyników była także odpowiedź ankietowanych na pytanie, czy kurs zrealizowany w ramach zdalnego zdobywania wiedzy (platformy online) spełnił ich oczekiwania. W odpowiedzi 80% nauczycieli odpowiedziało twierdząco, natomiast 20% badanych uznało, że z różnych względów jest im trudno udzielić na to pytanie odpowiedzi.

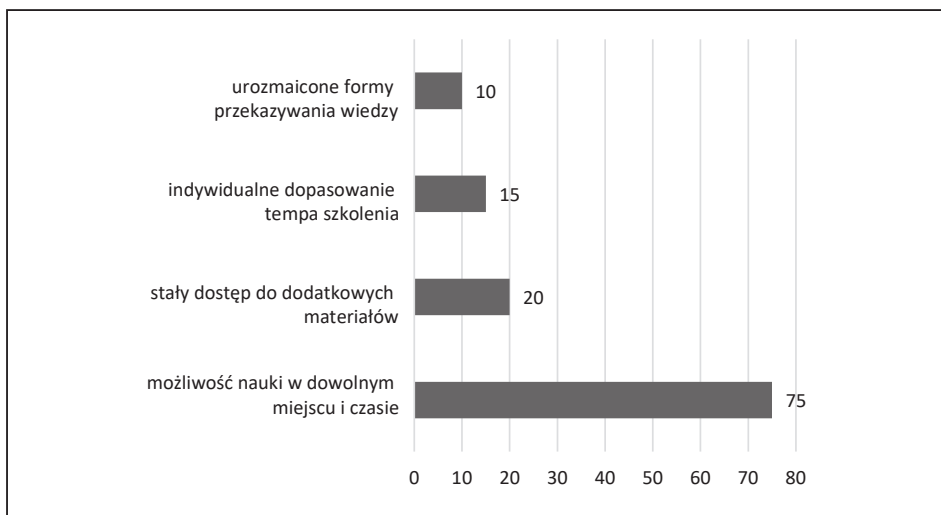
W odpowiedziach na kolejne pytanie nauczyciele musieli określić stopień przydatności wiedzy zdobytej w trakcie kursu online. 70% badanych uznało wiedzę za bardzo przydatną, a 30% badanych za przydatną. Nikt z ankietowanych nie uznał, że wiedza, którą nabył w trakcie kształcenia zdalnego, nie przyda mu się w dalszej pracy zawodowej z uczniami w szkole. Jest to kolejny element potwierdzający raz jeszcze wysoką jakość materiałów zaprezentowanych nauczycielom na platformie nauczania zdalnego.

Jako dominującą zaletę realizowanego kursu w formule zdalnej uznano możliwość nauki w dowolnym miejscu i czasie. Zgodziło się z tym 3/4 nauczycieli biorących udział w szkoleniu. Drugą zaletą tej formy kształcenia był stały dostęp do dodatkowych materiałów. Nauczyciele podkreślali również, że przygotowane materiały uzupełniające będą mogli wykorzystać w swojej pracy w szkole, co bardzo urozmaici prowadzone przez nich zajęcia



kształcenia praktycznego z uczniami. Odpowiedzi takiej udzieliło 20% ankietowanych. Jako elementy pozytywne uznano również indywidualne dopasowanie tempa szkolenia (15% badanych) oraz urozmaicone formy przekazywania wiedzy (10% ankietowanych). Zmienne tempo szkolenia jest o tyle istotne, że może ono zostać dopasowane do indywidualnych potrzeb pedagogów w kwestii organizacji czasu pracy.

Rycina 6. Jaka jest najważniejsza zaleta kursu realizowanego w formule online? (% badanych)



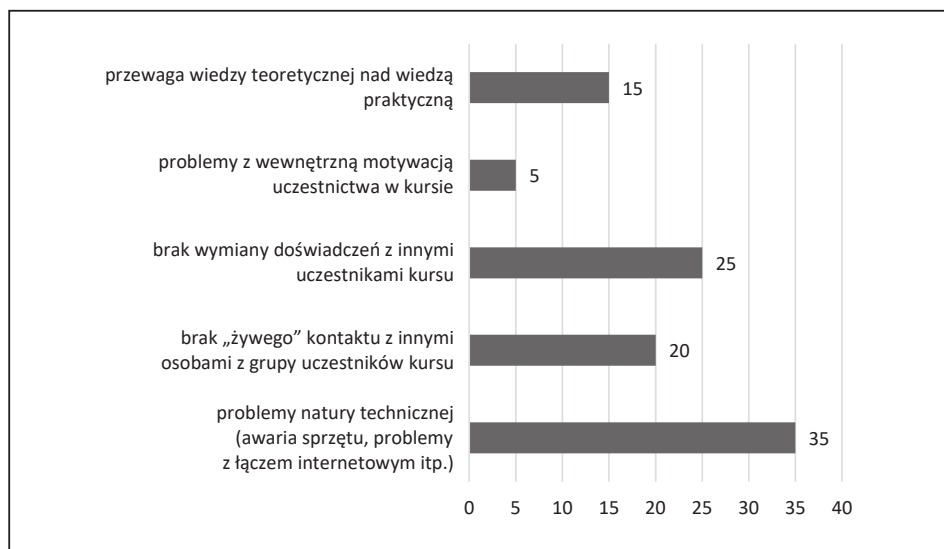
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Uczestnicy szkolenia zmierzali się również z barierami i ograniczeniami związanymi z realizacją kursu w formule zdalnej.

Największymi barierami były problemy natury technicznej. Jako przykładowe podano problemy ze sprzętem komputerowym oraz brak dostępu do szybkiego Internetu lub jego awaryjność. Odpowiedzi takiej udzieliło 35% ankietowanych. Kolejne problemy, z którymi zetknęli się nauczyciele, to brak „żywego” kontaktu z innymi osobami z grupy uczestników szkolenia (uznało tak 20% ankietowanych) oraz brak możliwości wymiany doświadczeń z innymi uczestnikami. W tym przypadku uznało tak 25% ankietowanych. Niewielkiej grupie nauczycieli (5% ankietowanych) doskwierały problemy z wewnętrzną motywacją do uczestnictwa w kursie. 15% ankietowanych za barierę, z którą się zmierzali w trakcie szkolenia, uznało przewagę wiedzy teoretycznej nad wiedzą praktyczną. Strukturę udzielonych odpowiedzi przedstawia rycina 7.

W badaniach ankietowych domykających problematykę pierwszego etapu szkolenia (w formule online) poproszono uczestników o określenie swoich oczekiwań związanych z kursem praktycznym w formule stacjonarnej zaplanowanego na wiosnę 2022 roku. Wszystkie zaproponowane aspekty szkolenia praktycznego w zakresie branży gastronomicznej zostały uznane przez uczestników za ważne i bardzo ważne. To istotne, bo świadczy o faktycznym zainteresowaniu nauczycieli szkoleniem praktycznym i dużych oczekiwaniach co do ich efektów.

Rycina 7. Jakie były podstawowe bariery napotkane w ramach realizacji kursu online? (% badanych)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jako efekt szkolenia praktycznego nauczyciele w szczególności oczekiwali:

- podniesienia kompetencji zawodowych (95% badanych),
- zdobycia dodatkowych umiejętności praktycznych dotyczących innowacyjnych praktyk stosowanych w branży gastronomicznej (95% badanych),
- nabycia praktycznego doświadczenia w restauracjach zagranicznych (95% badanych),
- pogłębienia wiedzy na temat nowatorskich praktyk stosowanych w branży gastronomicznej (90% badanych),
- zapoznania się z aspektami kultury pracy i praktyk stosowanych w europejskich placówkach gastronomicznych (85% badanych),
- praktycznego zweryfikowania wiedzy nabytej w trakcie kursu online (80% badanych).

### Zalety i ograniczenia związane z uczestnictwem w szkoleniu

Drugim etapem szkolenia międzynarodowego dla nauczycieli szkół zawodowych o profilu gastronomicznym był kurs praktyczny przeprowadzony w formule stacjonarnej wiosną 2022 r. w lokalach gastronomicznych w Białymstoku. Jego uczestnicy odnieśli się do skuteczności i poziomu merytorycznego przeprowadzonych zajęć praktycznych. W odpowiedziach na pytanie o ocenę poziomu własnych umiejętności praktycznych po zakończonym szkoleniu wyraźnie widać, iż następuje ciągły progres umiejętności zawodowych uczestników szkolenia. Widać to wyraźnie zwłaszcza w opiniach nauczycieli przekazanych po zakończonym kursie praktycznym.

Po zakończonym szkoleniu praktycznym nauczyciele ocenili poziom swoich umiejętności jako wysoki (45% badanych) i bardzo wysoki (50% badanych). Tylko 5% ankietowanych subiektywnie oceniło swoje umiejętności jako poziom średni. Przed szkoleniem żaden z uczestników nie określił swoich umiejętności zawodowych na poziomie bardzo

wysokim. Przeważająca większość uczestników (55%) uważała, że ma umiejętności na poziomie średnim. Subiektywna ocena własnych umiejętności praktycznych pokazuje wyraźnie, iż zdaniem nauczycieli szkolenie w międzynarodowym zespole było przyczynkiem do wyraźnej poprawy kompetencji zawodowych, co przełoży się na poziom kształcenia młodzieży w szkołach branżowych.

Tabela 1. Ocena poziomu umiejętności zawodowych przed i po międzynarodowym szkoleniu praktycznym (% badanych)

Ocena poziomu praktycznych umiejętności zawodowych	Przed szkoleniem	Po szkoleniu
Bardzo niska	0	0
Niska	5	0
Średnia	55	5
Wysoka	40	45
Bardzo wysoka	0	50

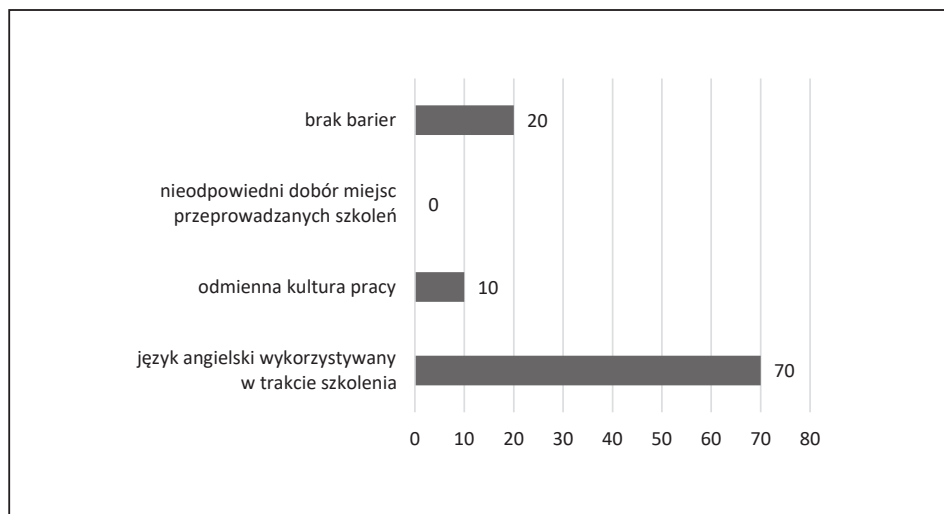
Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na pytanie o ocenę stopnia przydatności wiedzy zdobytej w trakcie zajęć praktycznych wiedzę i umiejętności zdobyte w trakcie międzynarodowego kursu oceniono wysoko i bardzo wysoko. Bardzo wysoko przydatność zdobytej wiedzy oceniło 85% uczestników, zaś wysoko – 15%. Należy dodać, że bardzo wysoko nabytą wiedzę ocenili wszyscy uczestnicy kursu, którzy przyjechali z Litwy. 100% uczestniczących w szkoleniu nauczycieli uznało również, że jest zadowolonych z merytorycznej strony szkolenia. Na tym przykładzie widać wyraźnie, jak bardzo fakt stałego doskonalenia swojej wiedzy oraz nabywania nowej wiedzy i umiejętności jest ważny w zawodzie nauczyciela. To, na co zwrócili uwagę nauczyciele, to ograniczenia językowe. Podstawową barierą, zdaniem nauczycieli, był język angielski wykorzystywany w trakcie szkolenia. Uznało tak 70% ankietowanych nauczycieli. Jest to wynik dość spory i w przyszłości należałoby się zastanowić nad szkoleniem z wykorzystaniem osoby tłumaczącej przekazywane treści. O ile w przypadku szkolenia online nauczyciel pracujący w odpowiednim dla siebie tempie jest w stanie przyswoić tekst w języku angielskim, korzystając np. z elektronicznego tłumacza, o tyle szkolenie zagraniczne w formule stacjonarnej może wymagać zaangażowania dodatkowej osoby tłumaczącej przekazywane treści w ten sposób, aby uczestnik szkolenia lepiej przyswoił przekazywany materiał. Na pewno byłoby to znacznie efektywniejsze dla osoby szkolącej się.

10% nauczycieli uczestniczących w szkoleniu uznało, iż istotną barierą była odmienna kultura pracy cechująca lokale gastronomiczne funkcjonujące w innym kraju niż kraj, z którego pochodzili nauczyciele. Należy podkreślić, że 20% ankietowanych nie dostrzegło żadnych barier w trakcie realizacji szkolenia. Nikt również nie uznał, że miejsce odbywanego szkolenia było dobrane nieodpowiednio.

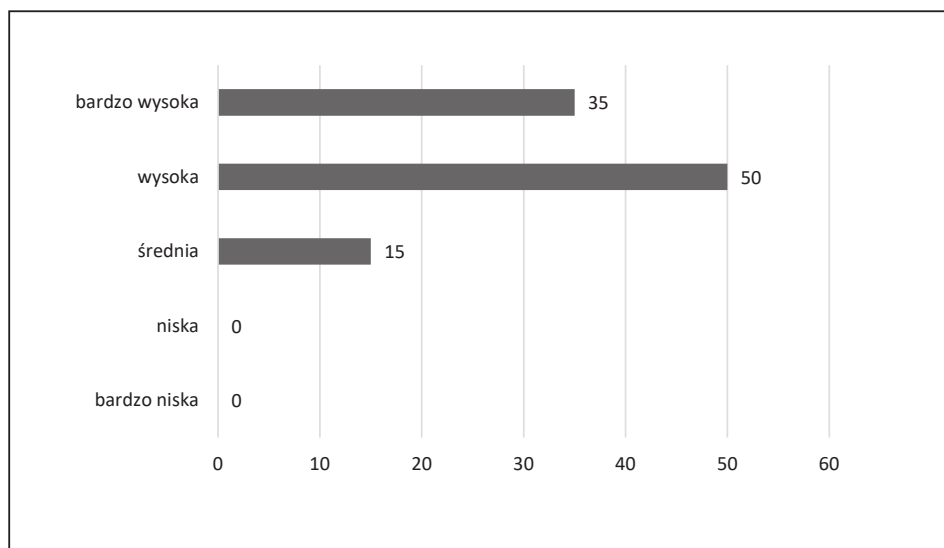
Po zakończonych szkoleniach nauczyciele ocenili poziom swoich umiejętności zawodowych w ujęciu praktycznym. Zdaniem badanych ich praktyczne umiejętności zawodowe kształtowały się na poziomie wysokim i bardzo wysokim. Na poziomie wysokim swoje umiejętności oceniło 50% badanych, zaś na poziomie bardzo wysokim – 35%. Tylko 15% ankietowanych oceniło swoje umiejętności w ujęciu praktycznym na poziomie średnim.

Rycina 8. Jaka była największa bariera odbywanych szkoleń? (% badanych)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

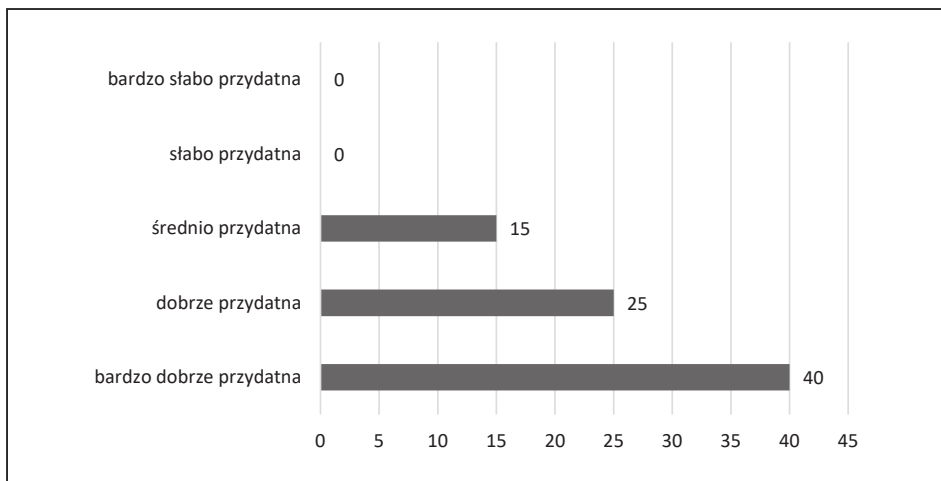
Rycina 9. Jaka jest ocena poziomu umiejętności zawodowych w ujęciu praktycznym po zakończonym szkoleniu? (% badanych)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Nauczyciele, oceniając poziom przydatności wiedzy zdobytej w trakcie realizacji szkolenia, uznali w 40%, że zdobyta wiedza jest im bardzo przydatna. Zdaniem 25% ankietowanych jest ona przydatna, a zdaniem 15% – jest przydatna w stopniu średnim.

Rycina 10. Jaka jest ocena stopnia przydatności wiedzy zdobytej w trakcie realizacji szkolenia? (% badanych)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Połowa uczestników szkolenia uznała, że jest bardzo zadowolona z zagadnień poruszanych w trakcie szkolenia, a także z materiałów otrzymanych w trakcie kursu. Nikt z uczestników nie stwierdził, że nie jest usatysfakcjonowany uczestnictwem w kursie. Ponadto 95% uczestników kursu uznało, że zagadnienia merytoryczne poruszane w jego trakcie były i będą im bardzo pomocne w przyszłej pracy z uczniami w szkołach branżowych.

Nauczyciele w szczególności stwierdzili, że oba elementy szkolenia, tzn. zarówno wykorzystanie platformy zdalnego zdobywania wiedzy, jak i zajęcia praktyczne w lokalu gastronomicznym w Białymstoku były równie wartościowe. Z tą odpowiedzią zgodziło się 75% badanych. 20% ankietowanych odpowiedziało, że bardziej wartościowe były zajęcia praktyczne realizowane stacjonarnie w lokalach gastronomicznych w Białymstoku, zaś 5% wybrało wykorzystanie platformy zdalnego nauczania. Zdaniem nauczycieli możliwość praktycznego pogłębienia posiadanej wiedzy i umiejętności jest znacznie bardziej wartościowa i efektywna niż kształcenie w formule zdalnej. Zamieszczone na platformie e-learningowej materiały, filmy instruktażowe, przepisy dań mogą zostać później wykorzystane w pracy z uczniami, jednakże nic tak nie podnosi kompetencji zawodowych nauczyciela, jak szkolenie praktyczne.

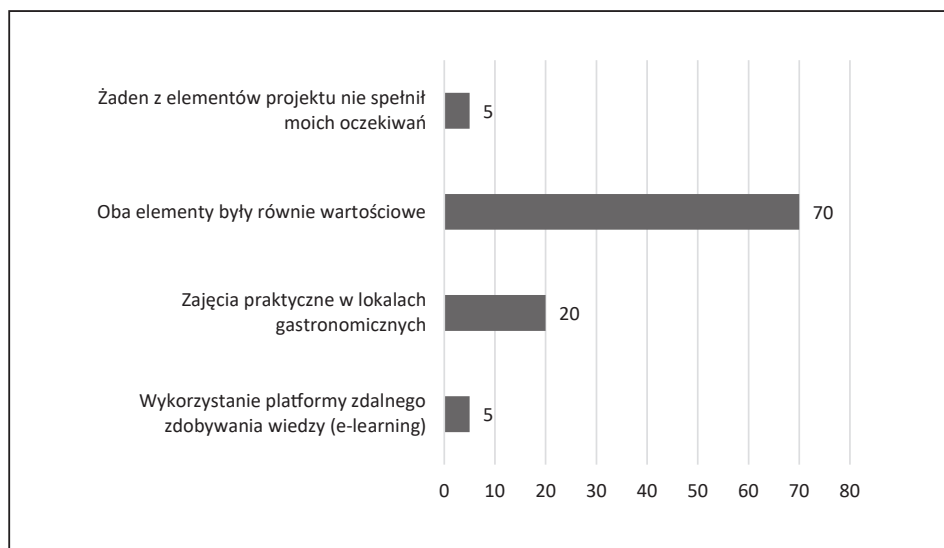
Zdaniem nauczycieli najbardziej wartościowym elementem szkolenia była możliwość poznania praktycznych rozwiązań wykorzystywanych w krajach Unii Europejskiej. 95% ankietowanych uznało, że to bardzo ważna zaleta organizowanego szkolenia. Pozostałe zalety wymieniane przez nauczycieli to możliwość:

- pogłębienia wiedzy na temat innowacyjnych praktyk stosowanych w branży gastronomicznej,
- zapoznania się z aspektami kultury pracy i praktyk stosowanych w firmach funkcjonujących na rynku Unii Europejskiej,
- poznania innowacyjnych praktyk stosowanych w branży gastronomicznej,
- bezpośredniego kontaktu z praktykami z branży gastronomicznej,
- podniesienia kompetencji zawodowych.

Z każdym z wymienionych punktów zgodziło się 80–85% uczestników szkolenia.

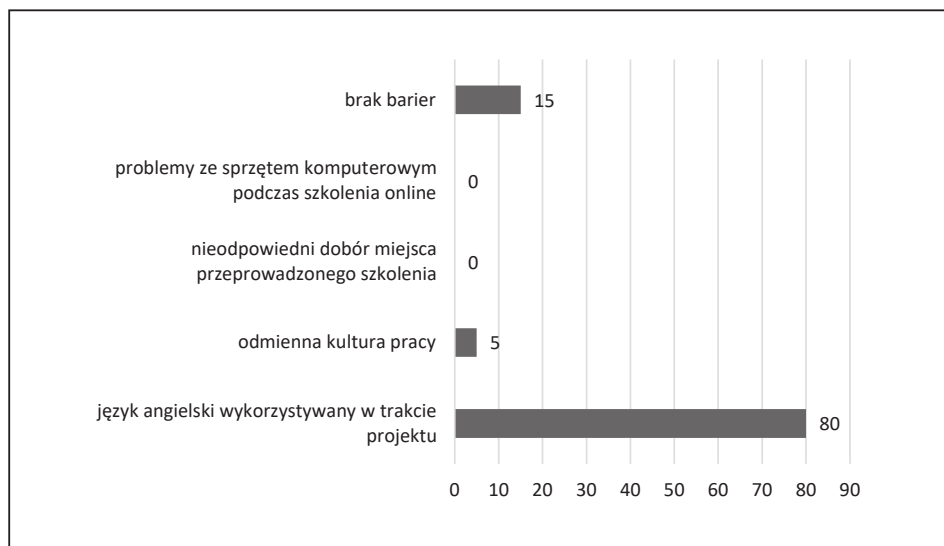
Nauczyciele uczestniczący w szkoleniu zmierzali się również z barierami, o które zapytano ankietowanych. Rozkład uzyskanych odpowiedzi przedstawiono na rycinie 12.

Rycina 11. Który element szkolenia był szczególnie wartościowy, biorąc pod uwagę nabycie nowych umiejętności praktycznych oraz poszerzenie wiedzy merytorycznej? (% badanych)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rycina 12. Co stanowiło największą barierę podczas szkolenia? (% badanych)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdaniem ankietowanych największą barierą w trakcie realizacji szkolenia był język angielski wykorzystywany w trakcie jego realizacji. Uznało tak 80% ankietowanych. 5% ankietowanych nauczycieli uznało, iż barierą była również odmienna kultura pracy. Warto podkreślić, iż 15% ankietowanych nauczycieli nie dostrzegło żadnych barier podczas szkolenia. Być może podczas organizacji kolejnych kursów należałoby zastanowić się nad zasadnością wykorzystania osoby tłumaczącej symultanicznie szkolenie praktyczne. Na pewno pomogłoby to w głębszym zrozumieniu przekazywanych treści szkolenia.

W ankiecie ewaluacyjnej poproszono również o podanie, na podstawie własnego doświadczenia, przykładów praktycznego wykorzystania wiedzy i umiejętności nabytych w trakcie szkolenia. Cytując wypowiedzi nauczycieli, przykłady praktycznego wykorzystania wiedzy podane przez nich to:

- „Szkolenie dało mi możliwość spojrzenia bardziej globalnie na wykorzystanie roślin w przetwórstwie spożywczym. W naszej szkole ucę przetwórstwa słodczy i czekolady. Rośliny mogą służyć jako dekoracja na produkt lub jako jego składnik. Na przykład zrobienie batonów z suszonymi płatkami kwiatów, pianek z miętą, mleczy w karmelu”.
- „Zdobyta wiedza i praktyczne doświadczenie pomagają nauczycielom tworzyć nowoczesne i ciekawe treści kształcenia wykorzystywane na zajęciach praktycznych”.
- „Wiedza jest przekazywana młodzieży w formie prezentacji, opisów, filmów itp. na zajęciach teoretycznych w pracy zawodowej nauczycieli”.

Wszyscy uczestnicy szkolenia międzynarodowego podkreślali, że nabytą wiedzę i umiejętności praktyczne wykorzystają zarówno w życiu zawodowym, jak i w życiu osobistym. W życiu zawodowym nauczyciele przełożą wiedzę i umiejętności uczniom na zajęciach praktycznych dzięki materiałom zamieszczonym na platformie online (filmy, prezentacje), zaś w życiu prywatnym – przyrządzając posiłki na podstawie zasad zdrowego żywienia.

## Zakończenie

Celem artykułu była analiza roli szkoleń międzynarodowych przeznaczonych dla nauczycieli przedmiotów zawodowych w szkołach ponadpodstawowych na przykładzie branży gastronomicznej. Hipoteza postawiona w artykule została zweryfikowana pozytywnie, co potwierdzają wyniki przeprowadzonego badania. Pokazują one, iż nauczyciele szkół branżowych ewidentnie potrzebują szkoleń, które na bieżąco uzupełniałyby posiadaną przez nich wiedzę, umiejętności praktyczne i kompetencje społeczne.

Podsumowując analizę potrzeb nauczycieli przedmiotów zawodowych z branży gastronomicznej, należy stwierdzić, że podstawową ich motywacją do uczestniczenia w szkoleniu międzynarodowym była możliwość podniesienia kompetencji zawodowych w kontekście podstawy programowej szkół zawodowych o profilu gastronomicznym. Drugim elementem, na który zwrócili uwagę nauczyciele, była chęć poznania kultury pracy i praktyk stosowanych w europejskich instytucjach gastronomicznych. Ponadto uczestnicy szkolenia uznali, iż będzie miało ono korzystny wpływ na kształcenie uczniów w ramach przedmiotów zawodowych. Bariery, na które zwrócili uwagę nauczyciele, to ograniczenia językowe utrudniające im sprawne przyswajanie materiału. Umiejętności językowe, zwłaszcza znajomość języka angielskiego specjalistycznego, to jedna z potrzeb, na którą wskazali uczestnicy jeszcze przed stażem.

Po zakończonym szkoleniu zarówno w formule online, jak i stacjonarnej w lokalu gastronomicznym w Białymstoku nauczyciele ocenili poziom swoich umiejętności jako wysoki i bardzo wysoki. Warto zaznaczyć, że przed szkoleniem nikt z jego uczestników nie określił swoich umiejętności zawodowych na poziomie bardzo wysokim. Ponad połowa uczestników oceniła swoje umiejętności na poziomie średnim. Subiektywna ocena własnych umiejętności praktycznych pokazuje wyraźnie, iż zdaniem nauczycieli szkolenie w międzynarodowym gronie było przyczynkiem do wyraźnej poprawy kompetencji zawodowych, które będą miały wymierne przełożenie na poziom kształcenia młodzieży w szkołach branżowych. Należy dodać, że ograniczenia związane z doбором próby badawczej i jej liczebnością mogą rzutować na wnioski uzyskane w badaniu. W związku z tym wnioski te należy formułować ostrożnie w odniesieniu do wszystkich nauczycieli przedmiotów branżowych.

## Literatura

## References

- Drogosz-Zabłocka, E., Stasiowski, J. (2019). Kształcenie zawodowe w Polsce – przemiany, organizacja, efekty. W: U. Sztanderska, E. Drogosz-Zabłocka (red.), *Wykształcenie zawodowe. Perspektywa systemu edukacji i rynku pracy*, Seria Naukowa, t. 9. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, 66–101.
- Fazlagić, J. (2012). Jakość szkoleń dla polskich nauczycieli. *E-mentor*, 4, 69–76.
- Geisler, R. (2018). Zapotrzebowanie na kwalifikacje w wybranych obszarach kształcenia zawodowego – obszar turystyczno-gastronomiczny, branża hotelarsko-turystyczno-gastronomiczna. Kraków: Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego Departament Polityki Regionalnej Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.
- Iwacewicz-Orłowska, A. (2021). Motywy i korzyści z uczestnictwa w zagranicznych praktykach zawodowych uczniów szkół ponadpodstawowych z województwa podlaskiego. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 17(2), 137–150.
- Markiewicz-Patkowska, J. Oleśniewicz, P. Lasota, S. Sołtysik, M. (2016). Środki wsparcia z Unii Europejskiej a diagnoza potrzeb edukacyjnych i rozwój innowacyjnych form kształcenia dla branży turystycznej. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 2.
- Mazik-Gorzelańczyk, M. (2016). *Kształcenie zawodowe w Polsce w perspektywie zmian i potrzeb gospodarki*. Warszawa: Friedrich-Ebert-Stiftung, Przedstawicielstwo w Polsce.
- Pawelec, L. (2017). Kursy, szkolenia i warsztaty dla nauczyciela – wymóg czasów współczesnych. *Annales Universitatis Mariae Curie – Skłodowska Lublin – Polonia, Sectio J, Paedagogia – Psychologia*, 3, 205–216.
- Safin, K. (2018). *Analiza branży hotelarsko-gastronomicznej w województwie lubelskim. Raport końcowy z badań ilościowych i jakościowych*. Lublin: Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie.
- Starczewska, M. (2016). Projekty mobilności finansowane z funduszy unijnych jako przykład współczesnej formy kształcenia kadr dla potrzeb obsługi ruchu turystycznego. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 33, 125–134.
- Worek, B., Jelonek, M., Kocór, M. (2017). Czy nauczyciele uczą się przez całe życie? Kompetencje i aktywność edukacyjna nauczycieli. *Edukacja*, 1(104), 85–107.

**Anna Iwacewicz-Orłowska**, dr, prof. WSiFiZ, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Wydział Nauk Ekonomicznych. Autorka jest zatrudniona na stanowisku dziekana Wydziału Nauk Ekonomicznych Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku. Oprócz prowadzenia zajęć dydaktycznych z przedmiotów ekonomicznych realizuje prace badawcze z zakresu problematyki zrównoważonego rozwoju, dysproporcji dochodowych oraz nierówności społecznych. Jest autorką licznych publikacji krajowych i zagranicznych oraz uczestnikiem konferencji naukowych oraz staży w instytucjach zagranicznych.



---

**Anna Iwacewicz-Orłowska**, PhD, professor of University of Finance and Management in Białystok, Faculty of Economics Sciences. The author is the Dean of the Faculty of Economics Sciences at the University of Finance and Management in Białystok. Apart from conducting lectures in economics, she conducts research in the field of sustainable development, income disproportions and social inequalities. She is an author of many national and international publications and a participant of scientific conferences and internships in foreign institutions.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6283-9862>

**Adres/Address:**

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
ul. Ciepła 40  
15-472 Białystok, Poland  
e-mail: [anna.orlowska@wsfiz.edu.pl](mailto:anna.orlowska@wsfiz.edu.pl)

Kinga Lisowska

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Polska ■ University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland

Majka Łojko

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Polska ■ University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland

## Koła gospodyń wiejskich jako przestrzeń do rozwoju edukacji i przedsiębiorczości społecznej opartej na tradycji lokalnej na Warmii i Mazurach

### Rural Housewives' Circles as a space for development of education and social entrepreneurship based on local tradition in Warmia and Mazury (Poland)

**Streszczenie:** Koła gospodyń wiejskich (KGW) stanowią reprezentatywny przykład organizacji społecznych ukształtowanych w duchu tradycji i kultury polskiej. Ich zadania oscylują wokół rozpowszechniania edukacji kulturowej, ochrony i pomnażania dziedzictwa kulturowego wsi, a także rozwoju kapitału społecznego i wykorzystania potencjału mieszkańców w aspekcie ich aktywizacji na rzecz środowiska lokalnego. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań własnych dotyczących kierunków, zakresu i form działalności KGW na Warmii i Mazurach jako przestrzeni umożliwiającej realizację działań z zakresu edukacji ustawicznej z wykorzystaniem tradycji lokalnej, przy jednoczesnym kreowaniu i wprowadzaniu inicjatywy społecznej na obszarach wiejskich w doświadczeniach przedstawicielek KGW. W pracy posłużono się metodą jakościową, wywiadami indywidualnymi, częściowo kierowanymi, skoncentrowanymi na problemie. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na to, że KGW na Warmii i Mazurach są doskonałym przykładem innowacyjnych form działalności organizacji kobiecych na wsi, które w pełni wykorzystują zasoby dziedzictwa kulturowego oraz determinują nowe aktywności zawodowe, społeczne i edukacyjne mieszkank wsi.

**Abstract:** Rural Housewives' Circles (KGW) are a representative example of social organisations shaped in the spirit of Polish tradition and culture. Their tasks oscillate around the dissemination of cultural education, protection, and multiplication of rural cultural heritage, but also around the development of social capital and the use of the inhabitants' potential in the aspect of their activation for the local environment. The purpose of this article is to present the results of our own research on the directions, scope and forms of KGW activities in Warmia and Mazury (Poland) as a space for the implementation of activities in the field of lifelong education with the use of local traditions, while creating and introducing social initiative in rural areas in the experience of KGW representatives. The study used a qualitative method of individual interviews, partially guided, focused on the problem. The results of the study indicate that

KGWs in Warmia and Mazury are an excellent example of innovative forms of activities of rural women's organisations, which make full use of cultural heritage resources and determine new professional, social and educational activities of rural women residents.

**Słowa kluczowe:** edukacja kulturowa; edukacja regionalna; edukacja ustawiczna; koło gospodyń wiejskich; przedsiębiorczość społeczna

**Keywords:** circle of housewives of rural areas; continuing education; cultural education; regional education; social entrepreneurship

**Otrzymano:** 27 maja 2022

**Received:** 27 May 2022

**Zaakceptowano:** 16 września 2022

**Accepted:** 16 September 2022

#### **Sugerowana cytacja / Suggested citation:**

Lisowska, K., Łojko, M. (2022). Koła gospodyń wiejskich jako przestrzeń do rozwoju edukacji i przedsiębiorczości społecznej opartej na tradycji lokalnej na Warmii i Mazurach. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 82–97. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.5>

## Wstęp

Koła gospodyń wiejskich obok kółek rolniczych i Ochotniczej Straży Pożarnej są najstarszą i najliczniejszą organizacją społeczną działającą w Europie. Ich działania koncentrują się m.in. na: ochronie zdrowia i zabezpieczeniu socjalnym rodzin wiejskich, rozwijaniu przedsiębiorczości kobiet, racjonalizowaniu wiejskiego gospodarstwa domowego, zwiększaniu uczestnictwa mieszkańców wsi w kulturze – kultywowaniu folkloru (Krajowy Związek Rolników Kółek i Organizacji Rolniczych, 2021). Zakładanie KGW w ostatnich latach stało się popularnym sposobem na rozwój przedsiębiorczości wiejskiej kobiet. Przy ich tworzeniu kluczowym zadaniem jest przygotowanie programów edukacyjnych z wykorzystaniem lokalnych tradycji, zasobów oraz potencjału (Klepacz, 2020).

Należy podkreślić, że tematyka dotycząca KGW zajmuje niewielkie miejsce w literaturze naukowej zarówno w Polsce, jak i na świecie. Chociaż inicjatywy te funkcjonują w rzeczywistości społecznej od wielu lat, to nadal istnieje niedostatek publikacji naukowych na ich temat. Kołom gospodyń wiejskich poświęcone są najczęściej artykuły w prasie lokalnej i branżowej związanej z rozwojem obszarów wiejskich. Literatura dotycząca KGW koncentruje się na studiach przypadków. Brakuje kompleksowych opracowań, które w sposób systematyczny analizowałyby to zagadnienie. Większość opisów dotyczących działalności kół skupia się na dwóch aspektach: skutkach transformacji gospodarczej dla rozwoju tego typu przedsięwzięć (Grzebisz-Nowicka, 1995; Sawicka, 1996) oraz deskryptywnej analizie działań KGW, z uwzględnieniem ich nowych form (Matysiak, 2005).

## Materiał i metoda

Celem badań było poznanie i scharakteryzowanie kierunków, zakresu i form działalności KGW na Warmii i Mazurach jako przestrzeni umożliwiającej realizację działań z zakresu edukacji ustawicznej i międzypokoleniowej z wykorzystaniem tradycji lokalnej, przy jednoczesnym kreowaniu i wprowadzaniu inicjatywy społecznej na obszarach wiejskich w doświadczeniach przedstawicielek KGW. Podczas prezentacji wyników badań skupiono

się na następujących problemach badawczych: identyfikacji i charakterystyce działalności edukacyjnej kół w przestrzeni kultury i tradycji regionalnej oraz na formach przedsiębiorczości lokalnej, w tym źródłach finansowania i wsparcia tych jednostek.

W pracy posłużono się metodą jakościową zbierania danych (za Krzysztofem Rubachą) w postaci wywiadów indywidualnych, częściowo kierowanych, skoncentrowanych na problemie (Rubacha, 2016). Wywiady przeprowadzono z 50 kobietami – założycielkami lub/i przewodniczącymi KGW na Warmii i Mazurach, poprzez zastosowanie dyspozycji do wywiadu (w liczbie 10), oscylujących wokół problemów badawczych, poprzedzonych krótką instrukcją a zakończonych metryczką (Pilch, Bauman, 2001).

Rozmówczynie reprezentowały KGW założone jeszcze przed 2018 r. oraz te powstałe po tym czasie: 35 KGW rozpoczęło swoją działalność w 2018 r., kiedy to w życie weszła ustawa o kołach gospodyń wiejskich, 15 funkcjonowało w ramach kółek rolniczych, jednak 7 z nich zdecydowało się na dołączenie do kół zarejestrowanych w Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa.

Badane charakteryzowały się zróżnicowaniem pod względem wieku, wykształcenia, wykonywanego zawodu, stanu cywilnego i doświadczeń społecznych (tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka badanej grupy

Wiek	25–30	30–40	50+	
	5	20	25	
Wykształcenie	średnie/ techniczne	w trakcie studiów	wyższe	
	25	7	18	
Stan cywilny	panna	w związku niezalegalizowanym	mężatka	wdowa
	3	10	34	3
Wykonywany zawód	pracownik fizyczny	rolnik	sektor edukacji	działalność gospodarcza
	5	10	32	3
Praca w ramach lokalnych organizacji pozarządowych/grup nieformalnych	brak	1–3 lata	5–10 lat	10 i więcej lat
	0	13	26	11

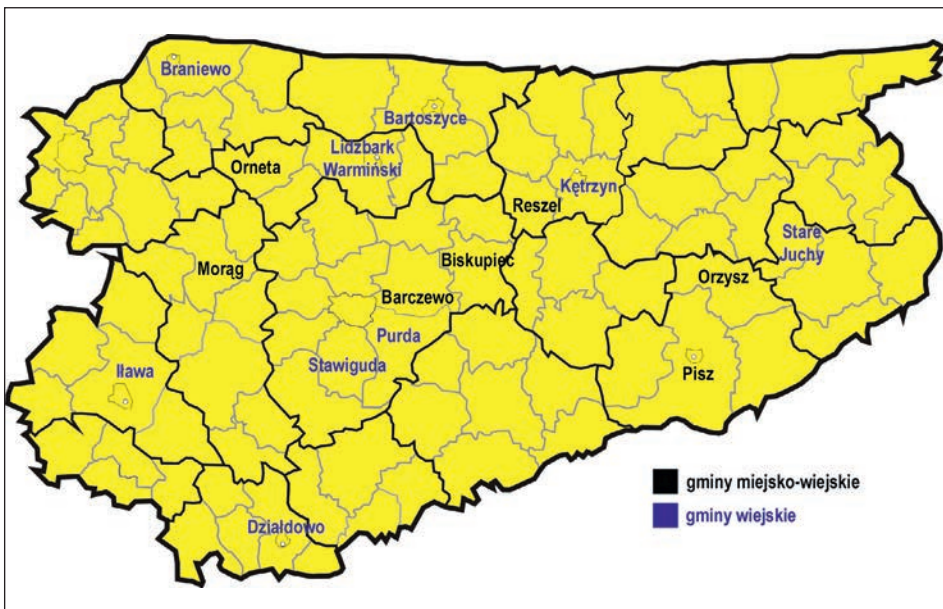
Źródło: Opracowanie własne

Rozmowy prowadzone były podczas spotkań indywidualnych (w kontakcie bezpośrednim w miejscu działalności badanych), w trybie swobodnym (Palka, 2006). Ich treść nagrywano na dyktafon (każda rozmowa trwała ok. 2 godz.), a następnie sporządzano transkrypcję w formie elektronicznej. Badania przeprowadzono w okresie lipiec–grudzień 2021 r. w dziewięciu gminach wiejskich i siedmiu gminach miejsko-wiejskich, wchodzących w skład województwa warmińsko-mazurskiego (rycina 1).

Liczba KGW w badanych gminach w świetle prezentowanych danych w skali całego województwa została zaprezentowana na rycinie 2.

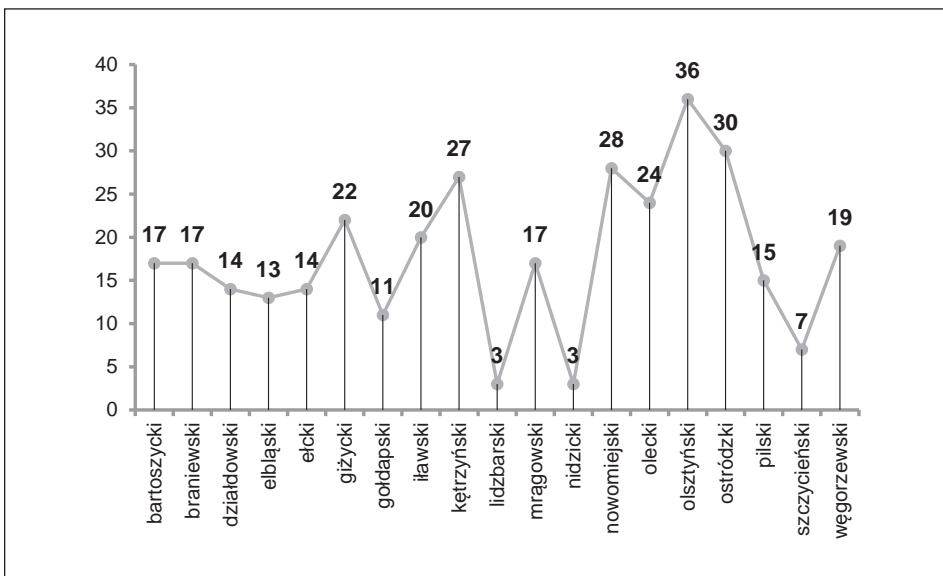
W gromadzeniu i analizie danych zastosowano następujące kodowanie: liczba arabska przyporządkowana każdej rozmówczyni i nazwa gminy, w której funkcjonuje koło,

Rycina 1. Gminy, w których przeprowadzono badania



Źródło: Opracowanie własne

Rycina 2. KGW w poszczególnych powiatach województwa warmińsko-mazurskiego (stan na 7 czerwca 2021)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Krajowego Rejestru Kół Gospodyń Wiejskich

np. 1 Lidzbark Warmiński. Numery od 1 do 6 nadano z uwzględnieniem porządku alfabetycznego nazwisk rozmówczyń w poszczególnych gminach. Liczba badanych nie przekroczyła w każdej z gminy 6 osób (Pilch, Bauman, 2001; Rubacha, 2016). Użyte kodowanie pozwoliło na nieujawnianie w prezentowanych wynikach badań bezpośrednio danych rozmówczyń, mimo tego, iż wyraziły one na to zgodę.

Sposób pracy z danymi jakościowymi (przyjęto za K. Rubachą) polegał na „przekształcaniu tekstu z notatek terenowych w tekst w postaci teorii ugruntowanej”, tzn. na redukcji danych, reprezentacji danych oraz weryfikacji danych (Rubacha, 2016: 259).

## Podstawy prawno-organizacyjne KGW

W Polsce wyróżnić należy dwa rodzaje KGW: koła zarejestrowane w ARiMR, założone i prowadzone na podstawie *Ustawy o kołach gospodyń wiejskich z dnia 9 listopada 2018 r.*<sup>1</sup>, oraz koła niezarejestrowane w ARiMR, działające na podstawie przepisów *Ustawy z dnia 8 października 1982 r. o społeczno-zawodowych organizacjach rolników* lub na podstawie *Ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach*.

Przed 9 listopada 2018 KGW działały na podstawie *Ustawy z dnia 8 października 1982 r. o społeczno-zawodowych organizacjach rolników*. Często zarejestrowane były jako stowarzyszenia (zwykle lub rejestrowe) – z uwagi na większe możliwości finansowania swojej działalności. Oznaczało to, że nie uznawano ich za społeczno-zawodowe organizacje rolników. Nie miały osobowości prawnej, działały na podstawie uchwalonego przez siebie regulaminu, który określał m.in. cele i zadania, uprawnienia i obowiązki oraz formy pracy (ustawa z dnia 8 października 1982). Jako wyodrębniona jednostka kółka rolnicze mogły prowadzić działalność w zakresie określonym w statucie kółka rolniczego i regulaminie koła. Nie mogły samodzielnie zawierać umów cywilnoprawnych oraz być założycielami i członkami spółdzielni powoływanych w celu świadczenia usług dla rolnictwa (Krawiec, 2021: 11–12).

Ważną datą dla KGW jest 29 listopada 2018 r., kiedy to weszła w życie *Ustawa z dnia 9 listopada 2018 roku o kołach gospodyń wiejskich*, umożliwiająca im szersze prowadzenie działalności (Dykczyńska, 2021). Koła gospodyń wiejskich są w niej definiowane jako dobrowolne, niezależne od administracji rządowej i jednostek samorządu terytorialnego, samorządne organizacje mieszkańców wsi, wspierające rozwój przedsiębiorczości i aktywności w środowiskach wiejskich m.in. poprzez: prowadzenie działalności społeczno-wychowawczej i oświatowo-kulturalnej na rzecz rozwoju obszarów wiejskich, wspieranie rozwoju przedsiębiorczości kobiet, inicjowanie i prowadzenie działań w zakresie poprawy warunków życia i pracy kobiet na wsi, rozwijanie kultury lokalnej i regionalnej.

Ustawa z 2018 r. określa formy, zasady zrzeszania się w kołach, tryb zakładania i organizację KGW działających na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Nowelizacja przepisów dotyczących KGW miała celu nadanie im osobowości prawnej, umożliwienie rejestracji, a przede wszystkim – wsparcie działalności na rzecz rozwoju przedsiębiorczości na terenach wiejskich, kultywowania folkloru i polskiej tradycji. Od momentu wpisania do rejestru ARiMR, koło nabywa własną osobowość prawną; może prowadzić działalność zarobkową,

---

<sup>1</sup> Według danych Krajowego Rejestru Kół Gospodyń Wiejskich, w Polsce funkcjonuje aktywnie 10 658 tego typu jednostek (stan na 2021 r.).

w tym działalność gospodarczą, otrzymywać dotacje celowe na realizację ustawowo określonych zadań<sup>2</sup> (Falandysz, 2019).

Koła gospodyń wiejskich współpracują ze sobą. Tworzą związki, które mogą powstać z inicjatywy co najmniej dwóch kół. Koło może mieć siedzibę na terenie jednej wsi, sołectwa położonego w granicach administracyjnych miasta (dawnych wsi) lub miasta do 5000 mieszkańców. Terenem działalności koła może być: jedna bądź więcej wsi, sołectwo położone w granicach administracyjnych miast oraz miasto do 5000 mieszkańców. Koło może wykonywać zadania poza terenem swojej działalności, w tym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i poza jej granicami. Członkiem KGW może być każda osoba, która ukończyła 18 lat (tylko jednego KGW)<sup>3</sup>. Z inicjatywą założenia koła musi wystąpić co najmniej 10 pełnoletnich osób (Jankowska, 2019). Najwyższą władzą KGW jest walne zebranie, na którym wybierane są zarząd i komisja rewizyjna. Mają one swoją reprezentację we wszystkich statutowych organach kółek rolniczych oraz związków rolników na wszystkich szczeblach organizacyjnych.

Pomoc finansowa przyznawana jest jedynie tym kołom, które są zarejestrowane w ARiMR. Kryteria udzielania pomocy są uzależnione od liczby członków ustalonej na dzień złożenia wniosku o przyznanie pomocy według danych wynikających z Krajowego Rejestru KGW i wynoszą: 5000 zł – do 30 członków, 6000 zł – od 31 do 75 członków, 7000 zł – ponad 75 członków.

Według Krajowego Rejestru KGW, liczba kół w województwie warmińsko-mazurskim kształtuje się na poziomie 375, co stanowi 3,56% wszystkich KGW w Polsce. Na 16 województw, warmińsko-mazurskie zajmuje 13 miejsce pod względem liczebności zarejestrowanych kół w ARiMR, które otrzymały formę prawną – samorządy gospodarcze i zawodowe niewpisane do KRS z głównym PKD – działalność pozostałych organizacji członkowskich, gdzie indziej niesklasyfikowana. Ponadto KGW działają w większości miejscowości wiejskich, a liczba ich członków jest zróżnicowana (tabela 2).

Tabela 2. Liczba członków KGW na Warmii i Mazurach z podziałem na gminy w latach 2018–2021

Gminy wiejskie	Liczba (w przedziale)	Gminy miejsko- -wiejskie	Liczba (w przedziale)
Bartoszyce	10–30	Barczewo	15–33
Braniewo	15–41	Biskupiec	12–40
Działdowo	10–23	Morąg	12–26
Ława	11–35	Orneta	20–45
Kętrzyn	10–32	Orzysz	10–20
Lidzbark Warmiński	20–30	Pisz	15–28
Purda	10–15	Reszel	10–20
Stare Juchy	10–18		
Stawiguda	25–40		

Źródło: Krajowy Rejestr Kół Gospodyń Wiejskich

<sup>2</sup>To ograniczenie nie ma zastosowania do tych kół, które działają na podstawie przepisów z 1982 r.

<sup>3</sup>Za zgodą przedstawicieli ustawowych w działalności koła mogą brać udział osoby, które ukończyły 13 lat – tworzą one młodzieżowe i dziecięce organizacje wspomagające realizację celów koła.

## Koła gospodyń wiejskich w województwie warmińsko-mazurskim miejszem aktywności społecznej kobiet

Aktywność społeczna i kulturalna jest dla kobiet sposobem na własny samorozwój. Dzięki temu poszerzają swoją wiedzę i umiejętności, mają możliwość realizowania się nie tylko w sferze domowej, ale też w sferach edukacyjnej i społecznej. Na podstawie doświadczeń badanych można zauważyć, że zakres ich aktywności społecznej jest obszerny. Podejmują one współpracę z lokalnymi jednostkami samorządowymi, jednostkami sektora NGO i prywatnymi (rycina 3) w zakresie rozwijania szeroko rozumianej edukacji obywatelskiej ze szczególnym uwzględnieniem kwestii budowania społeczności lokalnej, promowania i popierania powstawania na wsi różnego rodzaju akcji oraz inicjatyw społecznych, rozwijania działalności na rzecz popularyzacji różnych wydarzeń patriotycznych i kulturalnych.

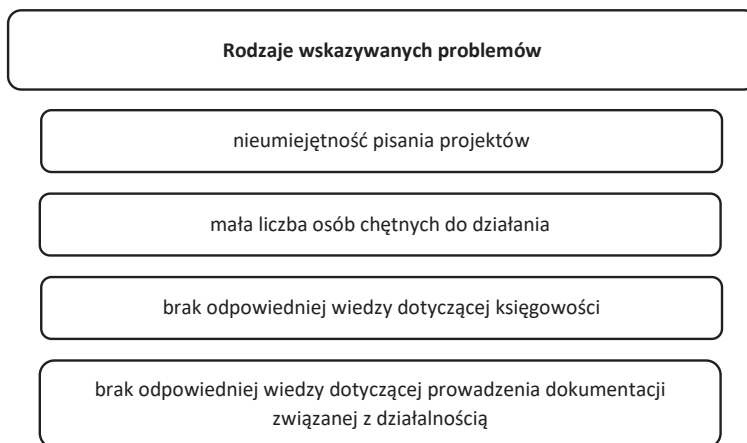
Kobiety związane z KGW na Warmii i Mazurach w ramach działalności mocno akcentują potrzebę nawiązywania do tradycji: kultywują zwyczaje kulinarne, organizują różnego rodzaju spotkania, zabawy, biesiady połączone z dawnymi regionalnymi obrzędami. Tradycja jest dla nich inspiracją i impulsem do podejmowania aktywności, stanowi wartość determinującą kierunki i sposoby działania. Przywiązanie do niej jest bardzo silne, rozmówczynie przedstawiają ją jako jedną z wartości konstytuujących koło: „Ja staram się

Rycina 3. Jednostki, z którymi współpracowały badane osoby





Rycina 4. Najczęstsze problemy w funkcjonowaniu KGW według badanych



Źródło: Opracowanie własne

jak moja Mamusia coś tam upichcić, takie potrawy u nas w domu tradycyjne. I teraz wystawiamy z moją wnuczką w Internecie” (3 Kętrzyn).

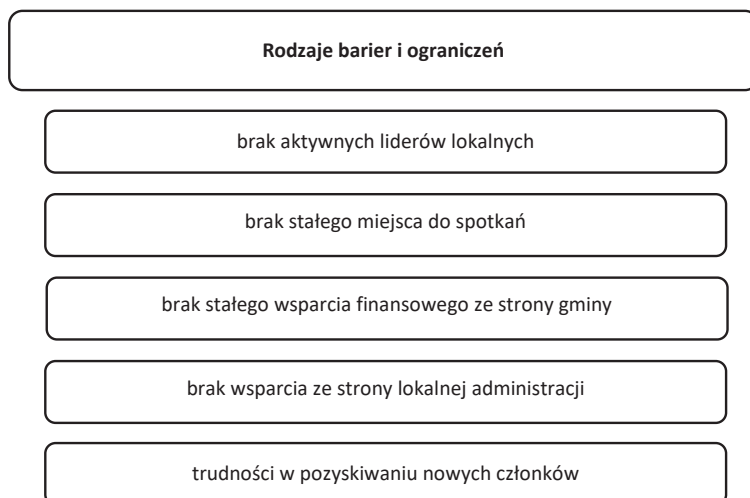
Respondentki deklarują, iż dzięki prowadzonej działalności mają możliwość inicjowania i realizowania wielu nowych aktywności związanych z rozwojem różnych form przedsiębiorczości kobiet na wsi, przeciwdziałaniem bezrobociu i poszukiwaniem alternatywnych źródeł dochodu. Udział w KGW umożliwia im pozyskiwanie dotacji w ramach programów pomocowych dla rolnictwa, realizację projektów, nabywanie nowych kompetencji wykorzystywanych m.in. przy wytwarzaniu tradycyjnych produktów lokalnych i ich sprzedaży podczas uroczystości oraz festynów lokalnych.

Z wypowiedzi badanych wynika, że koła zarejestrowane w ARiMR napotykają na wiele trudności w swoim codziennym funkcjonowaniu (rycyna 4). Rozmówczynie nie orientują się do końca: z jakich projektów mogą korzystać; w jaki sposób złożyć wnioski o wsparcie finansowe do ARiMR, jak ubiegać się o środki w ramach samorządowych otwartych konkursów ofert czy skorzystać ze wsparcia w trybie pozakonkursowym, tzn. powierzenia zadania w wyniku zlecenia lub przyznania „małej dotacji”<sup>4</sup> przez jednostki samorządu terytorialnego. Występowanie tego typu problemów potwierdzają słowa jednej z rozmówczyń: „Trochę tak działamy na ślepo. Mamy dużo pomysłów, ale często nie wiemy, z czego to wszystko sfinansować” (2 Purda).

Zdaniem badanych, bariery ograniczające rozwój ich koła występują również w środowisku lokalnym (rycyna 5). Koła potrzebują pomocy (ze strony samorządów i administracji) w zakresie doradztwa ogólnego, podnoszenie kompetencji miękkich, nauki pisania projektów, prowadzenia księgowości i dokumentacji związanej z działalnością.

<sup>4</sup> Reguluje to Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (art. 221) z późniejszymi zmianami.

Rycina 5. Wskazywane przez badane bariery i ograniczenia w środowisku lokalnym



Źródło: Opracowania własne

## Działania edukacyjne KGW oparte na tradycji lokalnej

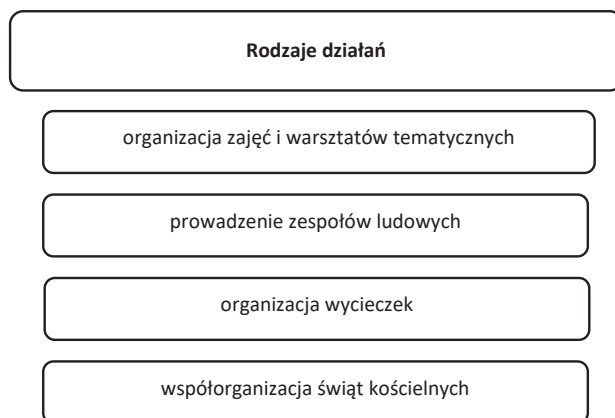
Z przeprowadzonych badań wynika, że członkinie KGW prowadzą i włączają się w organizację przedsięwzięć skierowanych do międzypokoleniowych społeczności wiejskich. Znaczące w ich pracy są działania edukacyjne ukierunkowane na kształcenie i wychowanie dzieci i młodzieży, oscylujące wokół: dziedzictwa kulturowego „małych ojczyzn”, w tym przekazywania i rozwijania wartości środowiska rodzinnego zakorzenionego w tradycji pokoleń oraz w zakresie przedsiębiorczości społecznej.

Analiza materiału empirycznego pozwala wnioskować, że KGW swój początek biorą najczęściej z nieformalnych kręgów kobiecych zrzeszonych w: grupach wieńcowych i opiekujących się kaplicą czy kościołem, współpracujących ze świetlicami i zajmujących się przygotowaniem wydarzeń kulturalnych i społecznych w gminie oraz we wsi, zespołach odpowiedzialnych za odpusty. „Początek naszego Kółka to był taki, że wiele z nas pracowało przy przygotowywaniu wieńców dożynkowych. No i tak też pomagałyśmy przy różnych świętach, czy to dla dzieciaków z wioski trzeba było coś zrobić, jakieś zabawy” (1 Stawiguda). „U nas to tak było, że wiele się z nas zbierało, żeby coś tam przygotować, bo jarmark, bo Dzień Dziecka, a jak się okazało, że można brać pieniądze, żeby to wszystko zrobić, no to się zorganizowałyśmy” (5 Orneta).

Na podstawie doświadczeń badanych można wyróżnić charakterystyczne obszary działań edukacyjnych (rycina 6).

Z zebranych danych wynika, że realizacja warsztatów i zajęć tematycznych, przygotowanych dla dzieci i młodzieży szkolnej, odbywa się w ramach projektów finansowanych

Rycina 6. Najczęściej podejmowane działania edukacyjne oparte na tradycji lokalnej



Źródło: Opracowanie własne

przez władze lokalne i wojewódzkie oraz z innych środków konkursowych. Z tego typu wsparcia korzystają koła w gminach miejsko-wiejskich utworzone po 2018 r. oraz założone przed tym okresem, ale zarejestrowane w ARiMR. Tematyka zajęć dotyczy: nauki gotowania, pieczenia i nakrywania do stołu; przygotowywania ozdób świątecznych, nauki gwary regionalnej (warmińskiej i mazurskiej) i charakterystycznego słownictwa ludności przesiedlonej z Kresów Wschodnich, poznawania sposobów pielęgnowania roślin i ogrodów, florystyki, rękodzieła, wykonywania stroików przeznaczonych do miejsc sakralnych, wieńców nagrobnych, przystrajania domostw, wykonywania dekoracji do domu i kościoła.

Badane w trakcie spotkań koła przygotowują potrawy z przepisów, które niegdyś wykorzystywały ich babki i matki. Poprzez wspólne gotowanie kobiety przejmują często naleciałości kulinarne pochodzące z innych kultur. W ten sposób tworzy się specyficzna przestrzeń, w ramach której dochodzi do aktywizacji wielopokoleniowego społeczeństwa wsi na rzecz wykorzystywania własnego potencjału przy jednoczesnym spotkaniu i współlistnieniu międzykulturowym. Członkinie KGW 50+ są przywiązane do zwyczajów dziedziczonych po swoich przodkach. W ich wypowiedziach wybrzmiewa duża identyfikacja z tradycją domu rodzinnego. Zwłaszcza dotyczy to kobiet, których rodziny przybyły z Kresów Wschodnich, w których kultura tych obszarów była pielęgnowana już w okresie ich dzieciństwa. W trakcie wywiadów podkreślały one swoje pochodzenie oraz to, że chętnie korzystają z rad i wskazówek koleżanek związanych z innymi obszarami kulturowymi, np. centralną Polską czy Grodnem. Z kolei młodsze rozmówczynie, w których zwyczaje przodków nie są już tak głęboko zakorzenione, czerpią informacje i nabywają umiejętności przyrządzania potraw od starszego pokolenia. Mają do zwyczajów dziedziczonych bardziej swobodny stosunek. Wprowadzają wiele nowych rozwiązań kulinarnych przez łączenie różnych tradycyjnych przepisów. Nabyte umiejętności prezentują w ramach konkursów organizowanych z okazji świąt kościelnych, wydarzeń społecznych i kulturalnych. „Cieszę się, jak mogę nauczyć inne koleżanki moich domowych potraw, co jeszcze Mamusia mi pokazywała” (6 Bartoszyce).

Z narracji badanych wynika, że podczas zajęć z zakresu czytelnictwa przedstawia się szerszemu gronu odbiorców literaturę związaną z mieszkańcami regionu. Podjęta na takich spotkaniach tematyka dotyczy losów rodzin osiedlonych (przesiedlonych, repatriantów, reemigrantów) na Warmii i Mazurach, których członkowie charakteryzują się zróżnicowanym pochodzeniem. Przedstawicielkami tak ukształtowanej społeczności lokalnej są m.in. kobiety zrzeszone w KGW. W ten sposób wypowiadają się badane: „U nas we wsi to dużo jest ludzi z Kresów Wschodnich, fajnie jest, jak wszystkie się tak spotkamy i sobie poopowiadamy o tym, co Tatusz czy Mamusia nam mówili. Czasem przyniesiemy jeszcze stare zeszyty przemycone w walizkach podczas przyjazdu tutaj albo jakie książki” (1 Purda). „Czasami niektórzy z naszych rodzin coś tam napiszą o starych czasach. O np. o Wołyniu, jak tam było, jak się wracało. No to my rozpowszechniamy wtedy tę wiedzę. Bo to jest nasze dziedzictwo” (3 Stawiguda).

Spśród badanych można wyodrębnić członkinie, które tworzą zespoły ludowe zajmujące się różnorodną aktywnością w tym obszarze (tabela 3).

Tabela 3. Specyfika działalności zespołów ludowych prowadzonych przez KGW

Rodzaje zespołów ludowych	Miejsce realizacji działań
Zespoły teatralne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– okolicznościowe spotkania</li> <li>– święta państwowe</li> <li>– dożynki</li> <li>– Dni Rodziny</li> <li>– odpusty</li> <li>– festyny i jarmarki</li> </ul>
Zespoły muzyczno-taneczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– okolicznościowe spotkania</li> <li>– święta państwowe</li> <li>– dożynki</li> <li>– dni rodziny</li> <li>– odpusty</li> <li>– festyny i jarmarki</li> </ul>
Chóry	– uroczystości gminne i kościelne

Źródło: Opracowanie własne

Kobiety współpracują z centrami kulturalno-bibliotecznymi, szkołami i świetlicami. Wykorzystują do tego celu własnoręcznie uszyte stroje i zrobione ozdoby. „Ciągłe nas proszą o występy. My jesteśmy z tego powodu bardzo zadowolone. Zawsze [występujemy] na jakichś świętach czy to państwowych, czy dla dzieciaków” (3 Iława). „Mamy swój stały repertuar, taki z kosejdorem, pofajdokiem. Tymi naszymi regionalnymi piosenkami, ale też jak trzeba to przygotowujemy inne” (2 Orneta). Na podstawie wywiadów można stwierdzić, iż specyficznym aspektem w funkcjonowaniu KGW jest łączenie, w prezentowanych pieśniach i tańcach, kultury lokalnej z elementami kultur ludności przesiedlonych.

Poprzez organizację wycieczek tematycznych członkinie kół umożliwiają społeczności łączenie tradycji domu rodzinnego z kulturą zastaną na obszarze Warmii i Mazur. Badane organizują wycieczki historyczno-przyrodnicze, podążają szlakami głazów, specyficznego ukształtowania terenu, jezior, rzek i związanych z nimi legend. Opowiadają o roślinności, która niegdyś wykorzystywana była w domach do przygotowywania maści, kremów i specjalnych leczniczych naparów. „Jak przychodzi, wiosna to robimy takie wypadki dla całych rodzin. A wybieramy różne miejsca. Najczęściej takie historyczne tutaj w okolicy”

(3 Kętrzyn). Zdaniem rozmówczyń, tego typu przedsięwzięcia wdrażają kolejne pokolenia do aktywnego działania na rzecz pomnażania dziedzictwa regionu oraz promowania Warmii i Mazur i wykorzystywania potencjału tkwiącego w ich społeczności oraz walorach przyrodniczo-turystycznych. Jednocześnie podkreślają, że mimo potrzeby zakorzenienia i funkcjonowania w ramach „małych ojczyzn” – tych w których żyją od wielu lat – ważna jest dla nich pamięć o tradycji przodków.

Badane charakteryzują się głęboko zakorzenioną kulturą przeżywania wiary. Religia chrześcijańska na Warmii i Mazurach na stałe wpisała się do tradycji rodzin (zwłaszcza przesiedlonych po 1945 r. na Ziemię Odzyskane) i przejawia się obecnie w funkcjonowaniu elementów tradycji chrześcijańskiej w kulturze duchowej ich rodzin, takich jak: kultywowanie świąt chrześcijańskich, modlitwa, wspólne uczęszczanie na msze święte oraz nauka i śpiewanie pieśni religijnych, kolęda, przystępowanie do sakramentów świętych, opowiadania o zabarwieniu ludowym w kontekście świąt chrześcijańskich: tradycje i historie ludowe, używanie pozdrowień chrześcijańskich i posiadanie w domu: ołtarzy, krzyży obrazów, figur świętych oraz Biblii.

Respondentki podkreślają, że mieszkańcy wsi powinni włączyć się chociaż w jeden z aspektów organizacji świąt kościelnych, np. posprzątanie kaplicy/kościółka, przygotowanie kwiatów i w pozostałe aspekty związane z daną uroczystością. Są przekonane, że wiara pomaga kształtować i wychowywać młodego człowieka na godnego członka społeczności, mogącego zbudować własną rodzinę opartą na mocnych fundamentach historii i kultury polskiej przekazywanej z pokolenia na pokolenie. Jak same podkreślają, chętnie współorganizują uroczystości kościelne ze względu na głębokie zakorzenienie wiary w ich domu rodzinnym, przez co mogą odgrywać znaczącą rolę w życiu społeczności lokalnej.

Według nich do szczególnych świąt wpisanych w krajobraz kulturowy wsi na Warmii i Mazurach należą dożynki. „My powstałyśmy z grupy wieńcowej. Zawsze zajmujemy się przygotowaniem wieńca dożynkowego” (4 Barczewo). „W naszym Kole to najważniejsze wydarzenie. Trzeba się napracować, ale chcemy brać udział w konkursie na wieńce. Można pokazać, jaka nasza wieś jest wspaniała” (3 Orneta). „Dożynki to święto ludu i Chrystusa. My jako dzieci Boże musimy w nim czynnie uczestniczyć” (2 Orzysz). Praca przy tworzeniu wieńca daje badanym możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń z zakresu tradycji wieńcowej, aktywizuje do działania i przekazywania zdobytych informacji kolejnym pokoleniom kobiet w rodzinie. Uczestniczą one co roku w Warmińsko-Mazurskich Dożynkach Wojewódzkich, w ramach, których organizowany jest festyn z prezentacją sztuki ludowej i konkursami.

## Wnioski i dyskusja dotycząca wyników

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na to, że KGW są jedną z bardziej popularnych form samoorganizacji kobiet na terenach wiejskich na Warmii i Mazurach. Pomimo braku centralizacji, zróżnicowania zarówno pod względem formalnym, jak i w obszarze podejmowanych działań, wszystkie badane koła odwołują się do tradycji jako przestrzeni inspiracji do rozwoju aktywności (Biejał, Wójcikowska, 2015: 107).

Obraz działań KGW nie stanowi zamkniętej przestrzeni, ale podlega ciągłemu rozwojowi. Liczba podejmowanych działań (tabela 4) i ich częstotliwość w poszczególnych gminach wiejskich (tabela 5) i miejsko-wiejskich (tabela 6) świadczą o dużym zaangażowaniu członkiń KGW w realizację spotkań czytelnicznych, wycieczek, warsztatów dla dzieci

Tabela 4. Liczba poszczególnych przedsięwzięć badanych KGW na Warmii i Mazurach w latach 2018–2021

Rodzaje działań	Gmina wiejska (liczba w ciągu roku w jednym kole)	Gmina miejsko- -wiejska (liczba w ciągu roku w jednym kole)	Razem (w ciągu roku we wszystkich 50 kołach)
Spotkania czytelnicze	2–3	2–5	100–250
Wycieczki	2–4	4–5	100–250
Warsztaty dla dzieci i młodzieży szkolnej	2–3	2–5	100–250
Warsztaty kulinarne	2–5	5–6	100–300

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 5. Częstotliwość poszczególnych przedsięwzięć badanych KGW na Warmii i Mazurach w latach 2018–2021 w poszczególnych gminach wiejskich

Gminy wiejskie	Spotkania czytelnicze	Wycieczki	Warsztaty dla dzieci i młodzieży szkolnej	Warsztaty kulinarne
Bartoszyce	2	2	2	5
Braniewo	3	4	3	4
Działdowo	3	2	2	2
Iława	2	4	3	5
Kętrzyn	2	4	3	3
Lidzbark Warmiński	3	2	3	2
Purda	3	2	2	4
Stare Juchy	2	4	3	4
Stawiguda	2	4	2	5

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 6. Częstotliwość poszczególnych przedsięwzięć badanych KGW na Warmii i Mazurach w latach 2018–2021 w poszczególnych gminach miejsko-wiejskich

Gminy wiejskie	Spotkania czytelnicze	Wycieczki	Warsztaty dla dzieci i młodzieży szkolnej	Warsztaty kulinarne
Barczewo	2	5	2	5
Biskupiec	4	4	5	6
Morąg	5	5	2	5
Orneta	2	4	3	5
Orzysz	2	4	4	6
Pisz	3	4	3	6
Reszel	5	5	5	5

Źródło: Opracowanie własne

i młodzieży szkolnej oraz warsztatów kulinarnych. Przedsięwzięcia te wnikają w strukturę lokalnych społeczności i stają się częścią ich życia kulturalnego oraz integracji społecznej.

Członkinie KGW charakteryzują się zróżnicowanym pochodzeniem, co wiąże się z różnorodną tradycją domu rodzinnego, którą w swoich działaniach edukacyjnych łączą z kulturą zastaną Warmii i Mazur. Szczególne znaczenie przypisują wierze chrześcijańskiej i kształtowanej na jej podstawie hierarchii wartości wśród dzieci i młodzieży. Jednocześnie podkreślają, że dzięki organizacji i udziałowi w świętach kościelnych mogą odgrywać znaczącą rolę w życiu społeczności lokalnej. Projektowane przez nie w ramach KGW działania kierowane są do międzypokoleniowego grona społeczności lokalnych i dają możliwość: samorealizacji, dzielenia się własnymi zainteresowaniami, przekazywania wiedzy, służenia radą i doświadczeniem młodszym członkom społeczności lokalnej, ochrony i pomnażania dziedzictwa kulturowego regionu oraz jego popularyzacji.

Najnowsze badania z zakresu funkcji KGW w przetrzeniu wiejskiej z jednej strony wskazują na to, że ich działalność jest „wynikiem kompromisu pomiędzy możliwościami finansowymi a realizacją potrzeb kobiet, ich rodzin oraz społeczności lokalnej” (Szczepański, Szczepańska, 2019: 77), z drugiej strony podają w wątpliwość, czy rzeczywiście stanowią one dzisiaj tradycyjne organizacje wiejskie, czy też są formą organizacji obywatelskich (Frączak, 2021). Funkcjonowanie kół może być przykładem podejmowania przez ich członkinie działań na rzecz społeczności lokalnej, w których kobiety otrzymują szansę na pełnienie ocenianych przez siebie pozytywnie ról społecznych (Szczepański, Szczepańska, 2019). Niektórzy badacze utożsamiają je jednak jedynie z „petryfikacją zastanej rzeczywistości wiejskiej” (Frączak, 2021: 55).

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że KGW na Warmii i Mazurach, w doświadczeniach badanych kobiet, są przykładem kompromisu oraz podążania za współczesnością przy jednoczesnym wykorzystaniu elementów kultury środowiska rodzinnego i tradycji zastanej. Dla badanych KGW stanowią formę organizacji kobiecych na wsi, będącą przejawem przedsiębiorczości lokalnej i aktywizacji zawodowej. Ich zdaniem działalność w kołach pobudza do wykorzystywania zasobów dziedzictwa kulturowego, z drugiej strony determinuje nowe aktywności związane z: gastronomią, turystyką i edukacją.

W ocenie badanych KGW pełnią istotną funkcję w rozwoju przedsiębiorczości warmińsko-mazurskiej wsi, przyczyniają się do poprawy warunków życia i pracy kobiet na obszarach wiejskich. Dzięki temu dochodzi do integracji lokalnych społeczności, a mieszkańcy mogą uczestniczyć we wspólnych projektach, poszerzających ich kompetencje w wytwarzaniu i sprzedaży produktów regionalnych.

Należy podkreślić, iż zaprezentowane badania objęły jedynie część Warmii i Mazur ze względu na utrudnienia związane z przeprowadzeniem wywiadów w kontakcie bezpośrednim w czasie pandemii SARS-CoV-2. Niemniej jednak pozwoliły one na rozpoznanie aktualnych kierunków działań oraz problemów, z którymi borykają się KGW w regionie, co może stanowić przyczynek do podejmowania dalszych dyskusji na temat tworzenia KGW w Polsce – zwłaszcza na terenach bogatych w zasoby kulturowe.

## Literatura

## References

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. (2022, 15 maja). *KGW Nabór 2021. Pomoc finansowa przeznaczona na realizację celów statutowych kół*. Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/arimr/kgw-nabor-2021-dokumenty-niezbedne-do-przyznania-pomocy>

- Biejat, M., Wójcikowska, K. (2015). O roli tradycji we współczesnej działalności kół gospodyń wiejskich. *Wież i Rolnictwo*, 1.2(166.2), 97–109.
- Brzezin, G. (2022, 2 maja). *Gospodynie z Warmii i Mazur zmieniają wieś*. Pozyskano z: <https://warmia.mazury.pl/obszary-wiejskie/aktualnosci/6744-gospodynie-z-warmii-i-mazur-zmieniaja-wies>
- Dykczyńska, A. (2021). *Wybrane formy przedsiębiorczości na obszarach wiejskich – KGW i Rękodzielnictwo*. Zarzeczewo: Kujawsko-Pomorski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Minikowie.
- Falandysz, G. (2019). *Pierwsze kroki: Jak założyć koło gospodyń wiejskich?*. Barzkowice: Zachodniopomorski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Barzkowicach.
- Frączak, P. (2021). Historia kół gospodyń wiejskich – między emancypacją a kolonizacją wsi. *Trzeci Sektor*, 55(03), 42–56. <https://doi.org/10.26368/17332265-55-3-2021-2>
- Grzebisz-Nowicka, Z. (1995). Działalność organizacji kół gospodyń wiejskich na rzecz kobiet i ich rodzin. W: J. Sawicka (red.), *Kobieta wiejska w Polsce: rodzina, praca, gospodarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW, 145–190.
- Jankowska, A. (2019). *Koła gospodyń wiejskich – aktywne dla siebie i dla innych*. Poznań: Wielkopolski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Poznaniu.
- Klepacz, J. (2020). Promocja organizacji. W: I. Byszewska, J. Jasiński, J. Klepacz, K. Lipiński (red.), *Lokalne, regionalne i tradycyjne szansą dla kół gospodyń wiejskich II*. Warszawa: Fundacja Europejski Fundusz Rozwoju Wsi Polskiej, 56–95.
- Krajowy Rejestr Kół Gospodyń Wiejskich. (2022, 19 września). Pozyskano z: <https://krkgw.arimr.gov.pl/>
- Krajowy Związek Rolników Kolek i Organizacji Rolniczych. (2022, 12 maja). *Rola i funkcje KGW w przyspieszaniu przemian cywilizacyjnych i kulturalnych na wsi*. Pozyskano z: <https://www.kolkarolnicze.pl/>
- Krawiec, G. (2021). *Ustawa o kołach gospodyń wiejskich. Komentarz*. Warszawa: C.H. Beck.
- Matysiak, I. (2005). „Stare” i „nowe” formy aktywności społecznej kobiet na obszarach wiejskich w Polsce. *Od dożynek do fitness klubu*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski, (nieopublikowana praca magisterska).
- Olkowicz, I., Wilk, P. (2022, 20 kwietnia). *Kobiety zmieniają polską wieś*. Pozyskano z: <https://faow.org/pl/aktualnosci/kobiety-zmieniaja-polska-wies/>
- Palka, S. (2006). *Metodologia. Badania. Praktyka pedagogiczna*. Gdańsk: GWP.
- Pilch, T., Bauman, T. (2001). *Strategie badań ilościowych i jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Sawicka, J. (1996). Koła gospodyń wiejskich jako społeczno-zawodowa organizacja kobiet. *Wież i Rolnictwo*, 2(91), 75–88.
- Szczańska, B., Szczański, J. (2019). Współczesne role Kół Gospodyń Wiejskich w społecznościach lokalnych (na przykładzie województwa dolnośląskiego). *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Sociologica*, 68, 67–79. <https://doi.org/10.18778/0208-600X.68.05>
- Rubacha, K. (2016). *Metodologia badań nad edukacją*. Warszawa: Wydawnictwo Editions Spotkania.
- Trudnowska, K., Zwoliński, J. (red.) (2020). *Lokalne, regionalne i tradycyjne szansą dla kół gospodyń wiejskich II*. Warszawa: Fundacja Europejski Fundusz Rozwoju Wsi Polskiej.
- Ustawa z dnia 9 listopada 2018 r. o kołach gospodyń wiejskich*. Dz.U. 2018, poz. 2212 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach*. Dz.U. 1989, poz. 104.
- Ustawa z dnia 8 października 1982 r. o społeczno-zawodowych organizacjach rolników*. Dz.U. 1982 nr 32, poz. 217.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych z późniejszymi zmianami*. Dz.U. z 2009 r. nr 157, poz. 1240.

**Majka Łojko**, dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Instytut Ekonomii i Finansów, Katedra Polityki Gospodarczej. Zajmuje się problematyką naukowo-badawczą z obszaru ekonomii społecznej, rynku pracy i systemu pomocy społecznej. Autorka i współautorka publikacji naukowych, w tym monografii, raportów badawczych i artykułów z pogranicza polityki społecznej i ekonomii społecznej. W ramach Zespołu ds. Współpracy Nauki i Ekonomii



Spółecznej działającym przy Regionalnym Komitecie Rozwoju Ekonomii Społecznej województwa warmińsko-mazurskiego współrealizuje działania związane z promocją i upowszechnianiem wiedzy na temat sektora ekonomii społecznej w regionie Warmii i Mazur.

**Majka Łojko**, PhD, University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Faculty of Economic Sciences, Institute of Economics and Finance, Department of Economic Policy. She deals with scientific and research issues in the area of social economy, labour market and social assistance system. Author and co-author of scientific publications, including monographs, research reports and articles on the border of social policy and social economy. As part of the Team for the Cooperation of Science and Social Economy operating at the Regional Committee for the Development of Social Economy of the Warmińsko-Mazurskie Voivodeship co-implements activities related to the promotion and dissemination of knowledge about the social economy sector in the region of Warmia and Mazury.

**ORCID:** <https://orcid.org.0000-0003-4801-8069>

**Adres/Address:**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Instytut Ekonomii i Finansów  
Katedra Polityki Gospodarczej  
ul. M. Oczapowskiego 4  
10-719 Olsztyn, Poland  
e-mail: majka.lojko@uwm.edu.pl

**Kinga Lisowska**, dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Nauk Pedagogicznych, Katedra Pedagogiki Ogólnej i Opiekuńczej. Zajmuje się problematyką naukowo-badawczą z zakresu: dziejów oświaty polskiej, edukacji regionalnej i pedagogiki chrześcijańskiej. Autorka, współautorka monografii i publikacji naukowych z dziejów oświaty i wychowania oraz dziedzictwa kulturowego regionu Warmii i Mazur. Członek Zarządu Polskiego Towarzystwa Historycznego Oddział w Olsztynie, odpowiedzialny za upowszechnianie i edukację regionalną i obywatelską w województwie warmińsko-mazurskim.

**Kinga Lisowska**, PhD, University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Faculty of Social Sciences, **Institute of Pedagogical Sciences**, Department of **General and Caring Pedagogy**. She deals with scientific and research issues in the field of the history of Polish education, regional education and Christian pedagogy. Author, co-author of monographs and scientific publications from the history of education and upbringing and cultural heritage of the Warmia and Mazury. Member of the Board of the Polish Historical Society Branch in Olsztyn, responsible for dissemination and regional and civic education in the Warmińsko-Mazurskie Voivodeship.

**ORCID:** <https://orcid.org.0000-0002-8404-4363>

**Adres/Address:**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie  
Wydział Nauk Społecznych  
Instytut Nauk Pedagogicznych  
Katedra Pedagogiki Ogólnej i Opiekuńczej  
ul. Żołnierska 14 a  
10-561 Olsztyn, Poland  
e-mail: kinga.lisowska@uwm.edu.pl

Sławomir Dorocki

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Polska ■ Pedagogical University of Krakow, Poland

## Rozwój stacji narciarskich jako lokalnych biegunów wzrostu gospodarczego. Przykład województwa małopolskiego

### Development of ski stations as local economic growth poles. The case of Małopolskie Voivodeship (Poland)

**Streszczenie:** Aktywny wypoczynek w Polsce jest współcześnie procesem masowym. Jest to wynik powszechnego dostępu do specjalistycznego sprzętu sportowego oraz szerokiej i zróżnicowanej gamy oferowanych usług. Jednym z szybciej rozwijających się rodzajów aktywności fizycznej są sporty zimowe, co zaowocowało szybkim rozwojem infrastruktury narciarskiej, głównie w obszarach górskich. Ośrodki narciarskie oprócz usług sportowych rozwijają obecnie również usługi gastronomiczne i hotelarskie. Na podstawie analizy rozwoju stacji narciarskich w Małopolsce przeprowadzono badanie ich wpływu na lokalny rozwój gospodarczy. W artykule wykorzystano dane pozyskane z kwerendy internetowej witryn stacji narciarskich oraz ze stron internetowych poświęconych sportom zimowym. W analizie zastosowano metody kartograficzne oraz zestawienia tabelaryczna i statystyczne. W wyniku przeprowadzonej analizy można uznać, że ośrodki narciarskie najsilniej oddziałują na lokalny rozwój gospodarczy w przypadku terenów wiejskich, gdzie często stanowią jedyny stymulant dla rozwoju przedsiębiorczości na danym obszarze. Gęstość lokalizacji ośrodków narciarskich oraz ich „otwartość” na partnerów zewnętrznych najsilniej aktywizują lokalny rynek pracy oraz przyczyniają się do wzrostu liczby podmiotów gospodarczych. Najlepszym przykładem może być Białka Tatrzańska, gdzie współpraca lokalnych podmiotów gospodarczych doprowadziła do awansu tej miejscowości do miana zimowej stolicy Polski, co zdeklasaowało tak znany kurort jak Zakopane.

**Abstract:** Active leisure in Poland today is a mass process. This is due to the widespread access to specialised sports equipment and the wide and varied range of services on offer. One of the fastest growing activities are winter sports, which has resulted in the rapid development of ski infrastructure mainly in mountain areas. In addition to sports services, ski resorts are also developing catering and hotel services. On the basis of the development of ski stations in Małopolska, an analysis of their impact on local economic development was carried out. Ski resorts have the strongest impact on economic development in the case of rural areas, where they are often the main driving force for the development of entrepreneurship in the area. The density of ski resort locations and their ‘openness’ to external partners best activates the local labour market and contributes to an increase in the number of businesses. The best example is Białka

Tatrzańska, where the cooperation of local economic entities has led to the promotion of this resort to the status of the winter capital of Poland, outclassing for example Zakopane.

**Słowa kluczowe:** narciarstwo; Małopolska; ośrodki narciarskie; rozwój lokalny; snowboarding; stacje narciarskie

**Keywords:** Lesser Poland; local development; skiing; ski resorts; ski stations; snowboarding

**Otrzymano:** 23 lipca 2022

**Received:** 23 July 2022

**Zaakceptowano:** 1 grudnia 2022

**Accepted:** 1 December 2022

**Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Dorocki, S. (2022). Rozwój stacji narciarskich jako lokalnych biegunów wzrostu gospodarczego. Przykład województwa małopolskiego. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 98–118. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.6>

## Wstęp

W wyniku zachodzących w Polsce przemian społeczno-gospodarczych uległ zmianie sposób spędzania czasu wolnego, przy jednoczesnej jego unifikacji (Węgrzyn, Miłaszewicz, 2018). Cechą współczesnego wypoczynku i rekreacji, a zarazem kierunkiem ich rozwoju, jest aktywność sportowa i fizyczna na świeżym powietrzu (Berg, Warner, Das, 2015; Mandziuk, Stępień, Niżnikowska, 2014).

Aktywny wypoczynek, dzięki powszechnemu dostępowi do specjalistycznego sprzętu sportowego oraz szerokiej i zróżnicowanej gamy oferowanych usług, stał się współcześnie w Polsce egalitarny. Narciarstwo, kolarstwo czy biegi stały się zjawiskiem masowym. Równocześnie ze wzrostem zainteresowania społeczeństwa uprawianiem sportów wzrosło zapotrzebowanie na usługi związane z aktywnością fizyczną. Usługi powiązane z turystyką i rekreacją są zjawiskiem wielopłaszczyznowym, łączącym w sobie aspekty: społeczne, gospodarcze i kulturowe. Rozwój usług i infrastruktury przeznaczonej do uprawiania danego rodzaju sportu wpływa nie tylko na lokalny rozwój gospodarczy, ale również, poprzez kontakt mieszkańców z turystami, na zachowania społeczne. Równocześnie pandemia COVID-19 rzutowała na wzrost zainteresowania Polaków wypoczynkiem na terenie kraju oraz większą potrzebę aktywności fizycznej po okresie lockdownu (Sobko, 2021; Tomczewska-Popowycz, Quirini-Popławski, 2021; Widomski, 2020).

Usługi turystyczne są obecnie jedną z prężniej rozwijających się gałęzi gospodarki wielu regionów oraz mają coraz większy wpływ na kreowanie rozwoju lokalnego poprzez stymulowanie wzrostu gospodarczego i rynku pracy (Krupa, Wołowicz, 2010). Turystyka stanowi podstawę aktywizacji lokalnych społeczności i rozwoju regionów o szczególnych walorach turystycznych. Tworzy ona bardzo ważne źródło dochodów ludności oraz generuje znaczne wpływy do lokalnych budżetów (Guzik, Ostrowska, 2015). Turystyka to również istotny czynnik pobudzania lokalnego rynku pracy związany z napływem inwestycji i turystów (Sobko 2021). Przyjmuje się, że utworzenie jednego miejsca pracy w turystyce generuje od 3 do 5 miejsc pracy w innych sektorach (np. handel, gastronomia, komunikacja) (Drygła, Golba, 2018). Powyższe zależności opisuje tzw. efekt mnożnikowy w turystyce, określający wpływ sektora turystycznego na inne działy lokalnej gospodarki (Lukoseviciute, Pereira, Panagopoulos, 2022; Suryanata, 2019).

Przyjęcie przez Polaków zachodniego modelu urlopowego złożonego z dwóch wyjazdów w ciągu roku: latem, w celach wypoczynkowych lub krajoznawczych, oraz zimą, kiedy to przeważa odpoczynek aktywny trwający około tygodnia, wpłynęło na rozwój usług turystycznych w wielu regionach kraju. Szczególny rozkwit gospodarczy odnotowały ośrodki narciarskie, które w celu podnoszenia swojej konkurencyjności coraz bardziej różnicują i uzupełniają swoje usługi, często o formy aktywności gospodarczej niezwiązane bezpośrednio ze sportami zimowymi (np. spa & wellness). Przyciąga to coraz większą liczbę turystów, również tych nieuprawiających sportów zimowych.

Ośrodki narciarskie (ON) oprócz usług związanych z usługami narciarskimi rozwijają także bazę gastronomiczną i noclegową (Dorocki, 2016). W wyniku rozwoju tzw. usług towarzyszących na terenie ON powstają restauracje, karczmy, bary, place zabaw, parki snowboardowe, trasy do narciarstwa biegowego itp. Usługi świadczone na terenie ON są skierowane nie tylko do narciarzy, ale także do osób towarzyszących (Cembruch-Nowakowski i in., 2021). Powstała infrastruktura narciarska i koszty związane z jej utrzymaniem poza sezonem wymusiły rozwój usług świadczonym również w okresie letnim. Przykładem takich działań może być, ciesząca się dużym zainteresowaniem turystów, uruchomiona przy ośrodku narciarskim Arena w Słowianach (Krynica-Zdrój) ścieżka w koronach drzew (Wantuch-Matla, Dorocki, 2021).

Należy zaznaczyć, że to właśnie popularyzacja sportów zimowych oraz rozwój dedykowanej im infrastruktury sportowo-rekreacyjnej na początku XX w. rozpoczęły popularyzację sezonów zimowych w polskich kurortach w Karpatach. Wcześniej aktywność turystyczna w polskich górach ograniczała się jedynie do sezonu letniego (Dorocki, 2016).

## Cele i metody

Na podstawie powyższych przesłanek celem artykułu jest analiza wpływu rozwoju stacji narciarskich (ich oferty) na lokalny rozwój gospodarczy w województwie małopolskim. W tym celu przeprowadzono charakterystykę rozwoju usług związanych z wypoczynkiem zimowym w województwie małopolskim. Na koniec, jako podsumowanie, skonstruowano model oddziaływania stacji narciarskich na rozwój lokalny. Wybór tego regionu kraju związany jest z długą tradycją świadczenia usług turystycznych wynikającymi z dogodnych warunków dla rozwoju narciarstwa (obszary górskie Karpat).

Dane wykorzystane w artykule pochodzą z badań *in situ* oraz w ośrodkach narciarskich (Krynica-Zdrój i Tylicz) oraz z kwerendy internetowej ofert ośrodków narciarskich w sezonie narciarskim 2021/2022. W zestawieniu liczbowym wykorzystano podstawowe dane społeczno-gospodarcze z Banku Danych Lokalnych GUS (za lata 2009–2020).

W analizie zastosowano metody kartograficzne oraz zestawienia tabelaryczne i statystyczne.

## Przegląd literatury tematu

Wpływ turystyki na rozwój lokalny był wielokrotnie tematem badań naukowych. Podejmowana problematyka odnosiła się głównie do podejścia klasycznego związanego ze wzrostem zatrudnienia i napływu inwestycji do regionów turystycznych oraz z rozwojem lokalnej przedsiębiorczości (Brohman, 1996; Brzosko-Sermak, Dorocki, 2018; Derek, Kowalczyk, Swianiewicz, 2005; Gałęcki, 2004; Hohl Tisdell, 1995; Jackowski, 1971; Luc i in.,

2016; Mróz, Ziółkowska-Weiss, 2017; Płazińska, Wójtowicz, 2018; Sala, 2015; Seweryn, 2004; Soria Llurdés-Coit, 2013; Rettinger, 2010; Tracz, Bajgier-Kowalska, 2019; Wall, 2009; Zbieć, 1998). Również znaczenie stacji narciarskich w kreowaniu lokalnego wzrostu gospodarczego znalazło się w licznych analizach badawczych (Cembruch-Nowakowski i in., 2021; Čuka i in. 2015; Dorocki, 2007, 2016; Dorocki, Brzegowy, 2014; Dorocki i in. 2014; Krzesiwo, 2014, 2016; Lasanta, Laguna, Vicente-Serrano, 2007; Li i in. 2021; Nordin, Svensson, 2007; Mika, 2009; Polderman i in., 2020; Tuulentie, Mettiäinen, 2007; Żemła, 2004, 2008; Żemła, Szromek, 2018).

We wszystkich wymienionych publikacjach potwierdzono wagę wpływu turystyki i sportów zimowych na rozwój lokalny. Jednakże analiza dotyczyła głównie samej aktywności ON bez powiązania ich z usługami towarzyszącymi. Poniższe badania uzupełniają tę lukę badawczą i stanowią uzupełnienie przeprowadzonych badań.

## Terminologia

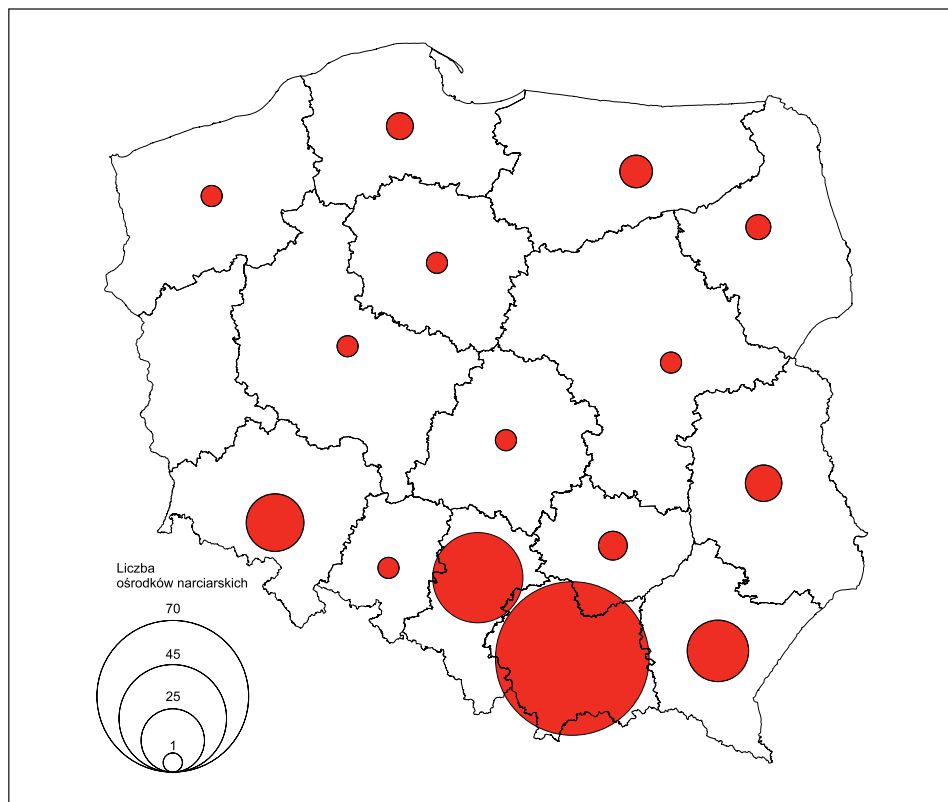
Stacja narciarska (SN) to miejscowość charakteryzującą się wysokim stopniem zagospodarowania dla uprawiania sportów zimowych oraz dysponująca odpowiednim zapleczem usługowym związanym z obsługą ruchu turystycznego (np. Białka Tatrzańska, Krynica-Zdrój) (Krzesiwo, 2014). Ośrodek narciarski to z kolei kompleks infrastruktury dla uprawiania sportów zimowych zarządzany przez jednego właściciela, funkcjonujący pod jedną nazwą, położony na terenie jednej lub więcej miejscowości (np. Dwie Doliny Muszyna-Wierchomla) (Krzesiwo, 2014). Na terenie ośrodka narciarskiego znajdują się wyciągi narciarskie, koleje linowe, trasy zjazdowe oraz trasy biegowe, skitourowe, snowparki itp. Dodatkowo konieczna dla funkcjonowania ON jest infrastruktura techniczna (armatki śnieżne, zbiorniki retencyjne, przepompownie, system rurociągów zaopatrujących armatki w wodę, drenaże, stacje transformatorowe i systemy kontroli dostępu) i otaczająca (budynki obsługi wyciągu, serwis i wypożyczalnia sprzętu sportowego, infrastruktura gastronomiczna, szkoleniowa, parkingowa i noclegowa).

## Infrastruktura narciarska w Polsce

W Polsce w 2021 r. działało ok. 180 ośrodków narciarskich, jednakże zauważalny jest ich ciągły rozwój. Odnosi się to do powstania nowych ośrodków narciarskich, jak i rozbudowy oraz modernizacji już istniejących. Wynika to ze wzrostu popytu na usługi powiązane z uprawianiem narciarstwa oraz z zainteresowania inwestorów oczekujących szybkiego zwrotu nakładów finansowych (Dorocki, 2016).

Lokalizacja ON wynika w dużej mierze z ukształtowania terenu (obszary górskie i podgórskie), ale również związana jest z popytem na ich usługi. Współcześnie można zauważyć rozwój ON także poza obszarami górkimi, w dużych aglomeracjach (np. Górka Szczęśliwiecka w Warszawie) lub regionach turystycznych, w których wcześniej nie rozwijało się narciarstwo zjazdowe (np. region Warmii i Mazur lub wybrzeże Bałtyku). Powstają też sztuczne stoki narciarskie dostępne przez cały sezon. Przykłady takich obiektów znajdziemy zarówno w dużych miastach (np. Gdańsk, Kraków), jak i w mniejszych miejscowościach turystycznych. Innym zauważalnym procesem jest rozwój ośrodków narciarskich na terenach wiejskich i peryferyjnych, które często położone są w sąsiedztwie znanych kurortów (rycina 1).

Rycina 1. Rozmieszczenie ośrodków narciarskich w Polsce w 2021 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwerendy internetowej

Proces rozwoju usług narciarskich ma zatem charakter zarówno jakościowy (wzrost liczby wyciągów i wielkości ośrodków narciarskich), jak i przestrzenny (powstają nowe stacje narciarskie). Oczywiście w wyniku czynników losowych lub prawnych część ośrodków narciarskich obecnie nie funkcjonuje (Górka-Chowaniec, Szczęśniak, 2018). Przykładem może być głośny medialnie przypadek Gubałówki, gdzie nie doszło do porozumienia pomiędzy właścicielami części stoku narciarskiego a władzami wyciągu narciarskiego. Również projekt kompleksu turystyczno-narciarskiego „Siedem Dolin” w pasmie Jaworzyny Krynickiej w wyniku braku potrzebnych uzgodnień prawnych nie doczekał się dotychczas realizacji.

Gwałtowny wzrost popularności narciarstwa rozpoczął się w Polsce pod koniec XX w. Był to również czas gwałtownego rozwoju infrastruktury przeznaczonej do uprawiania sportów zimowych. Wpłynęły na to zarówno wzrost zamożności społeczeństwa kraju, jak i popularyzacja nowych rodzajów sportów zimowych, m.in. snowboardingu, głównie wśród młodzieży (Barjolin-Smith, 2020). Dodatkowo wprowadzenie na rynek nart carvingowych rzutowało na łatwość jazdy oraz zmieniło oczekiwania narciarzy co do ukształtowania tras narciarskich (np. szersze i mniej strome nartostrady). Towarzyszyła tym procesom zmiana podejścia do uprawiania narciarstwa: z elitarnego, wymagającego sportu, w stronę powszechnej i miłej rozrywki dla wszystkich. Dodatkowo rozwój wspomnianego

snowboardingu i towarzyszącej temu rodzajowi sportu kultury zachowania młodych ludzi wpłynął na zmianę postrzeganie sportów zimowych, nie tylko jako aktywności fizycznej, a głównie jako rozrywki i sposobu spędzania czasu ze znajomymi. Na stokach narciarskich pojawiły się bary i imprezy muzyczne (Didry i in., 2019), a o atrakcyjności ośrodków narciarskich zaczęła decydować panująca tam atmosfera, a nie tylko oferowane warunki na stokach (Bédiová, Ryglová, 2015). Zmiany techniczne sprzętu narciarskiego i snowboardowego oraz powiązane z tym zmiana stylu jazdy, zaowocowały łagodzeniem profili stoków i wymusiły zapewnienie odpowiedniej ich nawierzchni oraz ich nasnieżanie. Dodatkowo wprowadzone zostało oświetlenie stoków w celu wydłużenia czasu funkcjonowania wyciągów narciarskich. Nastąpił też rozwój bazy gastronomicznej na terenie ośrodków narciarskich oraz pojawiła się oferta dla tzw. osób towarzyszących, nieuprawiających sportów zimowych, w tym dla dzieci.

O potrzebie zapewnienie komfortu współczesnym gościom ośrodków narciarskich może świadczyć fakt, że brak parkingu blisko wyciągu wpływa często na decyzję o rezygnacji z korzystania z usług danego ośrodka (Dorocki, 2016). Dlatego duża część ośrodków oferuje bezpłatny dojazd dla klientów, co podyktowane jest także ograniczoną pojemnością parkingów zlokalizowanych przy wyciągach.

W Polsce najwięcej ośrodków narciarskich zlokalizowanych jest w województwie małopolskim (70 ON), podczas gdy w województwie śląskim było ich w 2021 r. tylko 37. W pozostałych województwach położonych w regionach górskich (dolnośląskie i podkarpackie) było po ok. 20 ON. Zaznaczyć należy, że liczba ON ulega ciągłym zmianom. Pomimo że w ciągu ostatnich lat liczba ta wzrastała, to jednak w niektórych przypadkach ON zostały zlikwidowane lub czasowo nie funkcjonowały. Zazwyczaj jest to związane z problemami prawnymi związanymi z własnością gruntów, o czym wspomniano już powyżej. Przykładem może być nieczynny wyciąg w Szczawniku w gminie Muszyna Zdrój (*Nieczynny od trzech lat*, 2021). W Polsce od dawna toczą się dyskusje na temat tzw. prawa białego śniegu, które nawiązuje do niektórych zasad prawnych obowiązujących na terenach alpejskich Francji i Austrii. Na ich mocy w zimie na prywatnych właścicieli gruntów może zostać nałożony obowiązek służebności w dostępie i niezbędnym przejazdach przez ich tereny za odpowiednim odszkodowaniem (Kudłacz, 2006).

Analizując rozwój stacji narciarskich w Polsce, należy pamiętać, że skala oferty krajowych ON oraz warunki naturalne nigdy nie będą takie, jak np. w krajach alpejskich. Dlatego porównywanie krajowych warunków narciarskich do terenów Francji, Szwajcarii, Austrii czy Włoch wydaje się niewłaściwe. Można uznać, że jest to sytuacja podobna do przypadku Morza Bałtyckiego – chociaż ma ono duże grono zwolenników, to jednak trudno porównywać wypoczynek nad nim do pobytu np. nad Morzem Śródziemnym. Związane jest to głównie z odmiennymi warunkami geograficznymi wpływającymi m.in. na temperaturę wody i powietrza. Tak samo wyjazdu na zimowy urlop w polskie Karpaty nie można porównać z wyjazdem w Alpy, gdzie trasy mają po kilkadziesiąt kilometrów długości, podczas gdy w Tatrach najdłuższa trasa z Kasprowego Wierchu przez Hałę Gąsienicową do Kuźnic wynosi 8,5 km, ale tylko w niewielkiej jej części jest to stok narciarski – a raczej nartostrada (biorąc pod uwagę nachylenie i szerokość trasy).

Również zaznaczyć należy, że duże znaczenie ma dostępność do kapitału inwestycyjnego. Francuskie duże ośrodki narciarskie (np. Val d'Isère, Tignes, Val Thorens) są inwestycjami rządowymi lub prowadzone są przez firmy państwowe, podczas gdy w innych krajach alpejskich ON powstają w oparciu o prywatny, lecz często zagraniczny kapitał. W Polsce

natomiast inwestycje pochodzą głównie z kapitału lokalnego lub krajowego i w niewielkim stopniu korzystają z kapitału zagranicznego. W ostatnich latach wręcz podejmowane są próby nacjonalizacji – przypadek Polskich Kolei Linowych (Bereźnicki, 2018).

## Rozwój usług związanych ze sportami zimowymi w Małopolsce

W dalszej analizie rozwoju infrastruktury narciarskiej skupiono się na przypadku województwa małopolskiego, które ma nie tylko największą liczbę SN, ale też jedne z najdłuższych tradycji narciarskich (Dorocki, 2016). Na terenie województwa znajdują się takie historyczne stacje narciarskie, jak Zakopane czy Krynica-Zdrój (Baran, 1986). Historycznie (poza Sudetami, które nie stanowiły terytorium Polski w okresie przed 1945 r.) to właśnie Krynica-Zdrój w okresie przedwojennym nosiła miano zimowej stolicy Polski (Dorocki, 2016). Dopiero uruchomienie kolei linowej na Kasprowy Wierch oraz dostosowanie nart do zjazdów ze stoków o dużym nachyleniu (m.in. wyposażenie nart w metalowe krawędzie) wpłynęło na fakt, że Zakopane w połowie XX w. stało się centrum polskiego narciarstwa.

W wyniku przemian gospodarczych i społecznych mających miejsce w Polsce po roku 1989 transformacji uległ również sektor usług związanych z zimowym wypoczynkiem i rekreacją. W Krynicy-Zdroju pod koniec lat 90. XX w. powstała pierwsza duża i nowoczesna stacja narciarska na Jaworzynie Krynickiej. Wybudowana kolej gondolowa do dziś jest największym obiektem tego typu w Polsce oraz ma jeden z najdłuższych oświetlonych stoków narciarskich. Inwestycja zrealizowana została przez powołaną spółkę akcyjną, której udziałowcami były instytucje publiczne: gmina uzdrowskowa Krynica-Zdrój i Akademia Rolnicza w Krakowie, która przekazała tereny pod inwestycje, oraz inwestorzy prywatni, np. firma informatyczna Optimus S.A., Bank PKO BP, firma kosmetyczna Dr Eris czy firma ubezpieczeniowa Warta. Można uznać, że była to pierwsza w Polsce tak duża inwestycja w ośrodek narciarski zrealizowana w celach czysto komercyjnych przy udziale zewnętrznego kapitału spoza regionu. Można także powiedzieć, że kolej gondolowa na Jaworzynę Krynicką stanowiła krok milowy w rozwoju infrastruktury narciarskiej w Beskidach, a nawet – w całej Polsce

Powodzenie inwestycji w Krynicy zachęciło innych przedsiębiorców do inwestowania w infrastrukturę narciarską. Odrębną, ważną inwestycją powstała w Polsce pod koniec XX w. był ośrodek narciarski w Wierchomli w gminie Piwniczna-Zdrój, położonej również w paśmie Jaworzyny Krynickiej. Była to inwestycja na tzw. green field i, w odróżnieniu od gondoli w Krynicy, znajdująca się na obszarze wiejskim bez tradycji turystycznych i sportowych. Było to wynikiem kłopotów prawnych z dzierżawą lub wykupem działek w Koszarzyskach-Sucha Dolina (gdzie dawniej funkcjonował wyciąg narciarski oraz istniała już baza noclegowa) i początkowo planowano usytuować tam planowaną inwestycję. Oferta powstałej stacji narciarskiej skierowana została głównie do rodzin z dziećmi i snowboardzistów. Wynikiem tej decyzji była budowa kilkuosobowej kolei krzeselkowej (tzw. kanapy) na stokach o ekspozycji południowej (bardziej nasłonecznionej, chociaż wymagało to większe naśnieżanie stoku i wpływało na wzrost kosztów) oraz budowa obiektów gastronomicznych nie tylko przy dolnej stacji kolejki, ale również na stoku narciarskim (Dorocki, 2007). Rozwój ośrodka narciarskiego w Wierchomli nie ograniczył się jedynie do infrastruktury narciarskiej, ale ze względu na brak istniejących obiektów noclegowych powstał tam Hotel Wierchomla Ski & Spa Resort. Stacja Narciarska Wierchomla też jako



jedna z pierwszych rozpoczęła rozszerzyła usługi o ofertę w sezonie letnim. Były to zjazdy downhillowe na rowerach górskich, obozy jogi itp. Współcześnie ośrodek współpracuje z Instytutem Promocji Zdrowia dr Ewy Dąbrowskiej.

Innym spektakularnym przykładem rozwoju narciarstwa w Małopolsce jest Białka Tatrzańska. Ośrodek narciarski powstał tu dzięki oddolnym inicjatywom mieszkańców i jest przykładem porozumienia lokalnych przedsiębiorców. Ośrodek narciarski Kotelnica Białczańska rozpoczął działalność w 2001 r. z inicjatywy mieszkańców Białki Tatrzańskiej i ma formę spółki, w której partycypuje kilkadziesiąt osób (Krzesiwo, 2016). Świadectwem współpracy pomiędzy przedsiębiorcami było utworzenie jednego z pierwszych w Polsce ski-passów łączących trzy ośrodki narciarskie. Oferta ON w Białce to substytut dla położonego w pobliżu Zakopanego. Stanowi to współczesny trend lokalizacji nowych ON w pobliżu już znanych ośrodków narciarskich. Stacje narciarskie powstają współcześnie nie tylko w górskich ośrodkach turystycznych, ale także w ich pobliżu (Krzesiwo, Mika, 2011). Równocześnie obok wyciągów powstały inne atrakcje działające również w sezonie letnim. W Białce nastąpił też rozwój innych usług turystycznych, w tym opartych na źródłach geotermalnych (Hełdak, 2016).

Aktualnie obserwuje się również rozwój małych stacji, tzw. stacji rodzinnych. Ze względu na małe rozmiary w mniejszym stopniu ingerują one w środowisko naturalne oraz mogą być lokalizowane na terenach o mniejszym nachyleniu stoków. Z drugiej strony ośrodki te stanowią odpowiedź na potrzeby wypoczynku rodzin z dziećmi. Przykładem takiej stacji narciarskiej jest powstały w 2012 r. ośrodek narciarski Master-Ski, który został uznany za najlepszą stację rodzinną wg portalu internetowego Onet.pl. Wyciąg narciarski powstały w Tyliczu koło Krynicy-Zdrój uzupełniał ofertę znanego kurortu i przyciągał początkowo głównie gości z pobliskiego uzdrowiska. Współcześnie dzięki powstałej bazie noclegowej stanowi alternatywę dla bardziej obleganej Krynicy. Równocześnie sam wyciąg przyciąga narciarzy z całej Polski oraz z położonej w pobliżu Słowacji. Inwestycja powstała w wyniku połączenia lokalnego kapitału z kapitałem zewnętrznego inwestora z branży kosmetycznej (Cembruch-Nowakowski i in., 2021) i stanowi przykład rozwoju klastra turystycznego stymulującego rozwój całej wsi.

Na podstawie opisanych powyżej przypadków ośrodków narciarskich w Małopolsce można uznać, że współcześnie obserwujemy następujące zmiany w rozwoju infrastruktury narciarskiej w Polsce:

- wzrost liczby wyciągów narciarskich na terenach wiejskich, często w pobliżu znanych stacji narciarskich (miejsowości turystyczne → obszary wiejskie);
- rozwój SN poza tradycyjnymi regionami narciarskimi (regiony turystyczne → regiony peryferyjne);
- rozwój SN stymulowany jest zarówno dzięki inwestycjom zewnętrznym, jak i kapitałowi lokalnemu lub połączeniem tych dwóch modeli. Wzrost zainteresowania sportami zimowymi inwestorów zewnętrznych oraz model katalityczny (kapitał lokalny) lub model mieszany (wiedza lokalna i kapitał zewnętrzny) (anioły biznesu);
- rozwój SN odbywa się poprzez współpracę sąsiadujących ośrodków narciarskich oraz podmiotów świadczącymi inne usługi. Następuje koncentracja przestrzenna (horyzontalna) zazwyczaj wokół biegunów wzrostu, którymi są duże stacje narciarskie, oraz koncentracja wertykalna – rozwój różnych rodzajów usług powiązanych ze sportami zimowymi – klastry (grona);

- różnicowanie oferty stacji narciarskiej w sezonie zimowym (skutery śnieżne, snowtubing, trasy biegowe, lodowiska itp.) i w okresie letnim (downhill, rollery, ślizgawki, zjeżdżalnie, pola golfowe, wieże widokowe, cykliczne imprezy regionalne i rozrywkowe itp.);
- inicjatywy oddolne i nieformalne porozumienia dotyczące rozwoju SN, co jest poniekąd wynikiem często skomplikowanej sytuacji prawnej gruntów, na których zlokalizowane są wyciągi i trasy narciarskie (np. współpraca właścicieli stacji narciarskich ze stowarzyszeniami lokalnymi). Powstają m.in. konsorcja marketingowe lub lokalne porozumienia. Zauważalna jest współpraca z innymi lokalnymi prywatnymi podmiotami gospodarczymi (branża noclegowa, gastronomiczna, rozrywkowa, handlowa itp.) oraz publicznymi (np. szkoły).

Odnosząc się zatem do pytania o to, jak stacje narciarskie wpływają na lokalny rozwój gospodarczy, należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na wzrost zatrudnienia, który pomimo że w dużej mierze jest jedynie sezonowy, to jednak stanowi ważny element dochodów mieszkańców danej jednostki administracyjnej.

Wzrost zatrudnienia występuje głównie w sektorze usług powiązanych z wypoczynkiem zimowym i uprawianiem sportów zimowych. W pierwszej kolejności poza zatrudnionymi przy obsłudze wyciągów oraz przygotowywaniu stoków narciarskich są to osoby zatrudnione w usługach gastronomicznych. Według przeprowadzonej kwerendy internetowej obiekty gastronomiczne występują w 52 z 69 zinwentaryzowanych ośrodków narciarskich w Małopolsce. Średnio w badanych obiektach z istniejącą funkcją gastronomiczną odnotowano ok. 1,9 obiektu gastronomicznego na SN. Są to zazwyczaj duże obiekty mieszczące kilkaset osób. Obiekty te często świadczą usługi całorocznie, w tym organizują imprezy okolicznościowe lub funkcjonują jako centra konferencyjne. Liczba dużych obiektów gastronomicznych ciągle wzrasta nawet przy braku rozbudowy infrastruktury narciarskiej w SN. Świadczy to o dużym zapotrzebowaniu na ten rodzaj usług oraz o ich rentowności.

Ze względu na duże zapotrzebowanie na wyszkolony personel właściciele SN zwracali uwagę, że pracownikom zatrudnionych w kuchni często płacą cały rok, nawet pomimo sezonowego zamknięcia restauracji. Jednakże położenie obiektów na terenie lub w pobliżu miejscowości turystycznych oraz możliwość zaoferowania dużego parkingu stanowi dogodne czynniki do rozwoju usług gastronomicznych także w sezonie letnim. Dlatego ciągłość zatrudnienia oraz współpraca z dostawcami produktów i towarów dla barów i restauracji w dużej mierze wpływają na aktywizację lokalnej przedsiębiorczości. Również oferta rozrywkowa związana z folklorem góralskim (np. koncerty, ogniska z kapelami góralskimi) dodatkowo oddziałuje na aktywizację lokalną, nie tylko w zakresie gospodarczym, ale też w zakresie kulturowym.

Drugą ważną usługą towarzyszącą SN są szkoły nauki jazdy na nartach i snowboardzie. Duże szkoły narciarskie zatrudniają ponad 100 nauczycieli i trenerów. Dla przykładu na terenie gminy Krynica-Zdrój z wywiadów z właścicielami szkół narciarskich wynika, że w sezonie zatrudniają łącznie ponad 300 osób. Są to przedszkola i szkołyki narciarskie związane z ośrodkiem narciarskim, lokalne przedszkola i szkołyki narciarskie, a także lokalni indywidualni instruktorzy. Poza tym na terenie SN funkcjonują przedszkola i szkołyki narciarskie zewnętrznie (dojeżdżające jednorazowo lub cyklicznie) oraz instruktorzy indywidualni spoza regionu. Dlatego liczba osób świadczących usługi szkoleniowe związana z daną SN może być o wiele większa. Dodatkowo, w związku uwolnieniem tej grupy zawodowej od konieczności posiadania specjalistycznych kursów, liczba tych osób jest trudna do zidentyfikowania. Niezależnie od tego, czy są to usługi świadczone w ramach

ośrodka narciarskiego, czy indywidualnego instruktora, to ta grupa zawodowa nie może funkcjonować bez infrastruktury narciarskiej.

Ze stacjami narciarskimi też ściśle związane są wypożyczalnie zimowego sprzętu sportowego. Istnieją one w ramach ON lub jako niezależne firmy, jednakże zazwyczaj zlokalizowane są w pobliżu wyciągów. Wypożyczalnie sprzętu działają również w dużych miastach oraz większych miejscowościach zlokalizowanych w pobliżu SN. Można zatem uznać, że oddziaływanie ośrodków narciarskich wykracza poza sąsiadujące z nimi regiony.

Innym zauważalnym procesem jest rozwój w SN usług noclegowych. Obiekty hotelowe są zlokalizowane zarówno na terenie samych ośrodków narciarskich, np. Słotwiny Arena w Krynicy-Zdrój czy Dwie Doliny w Wierchomli, jak i poza nimi. Na podstawie kwerendy stron internetowych obiektów noclegowych oraz ośrodków narciarskich można zauważyć symbiozę lokalnych przedsiębiorców. Są to zarówno związki formalne (np. oferty zniżek na karnety w SN dla gości wybranych obiektów noclegowych), jak i nieformalne (np. umieszczanie informacji o możliwości uprawiania sportów zimowych w pobliżu obiektów noclegowych). Oferta noclegowa w dużej mierze budowana jest przez inwestorów zewnętrznych, którzy traktują to jako formę zarobku. Dlatego też dochody czerpane z wynajmu obiektów noclegowych wypływają poza region.

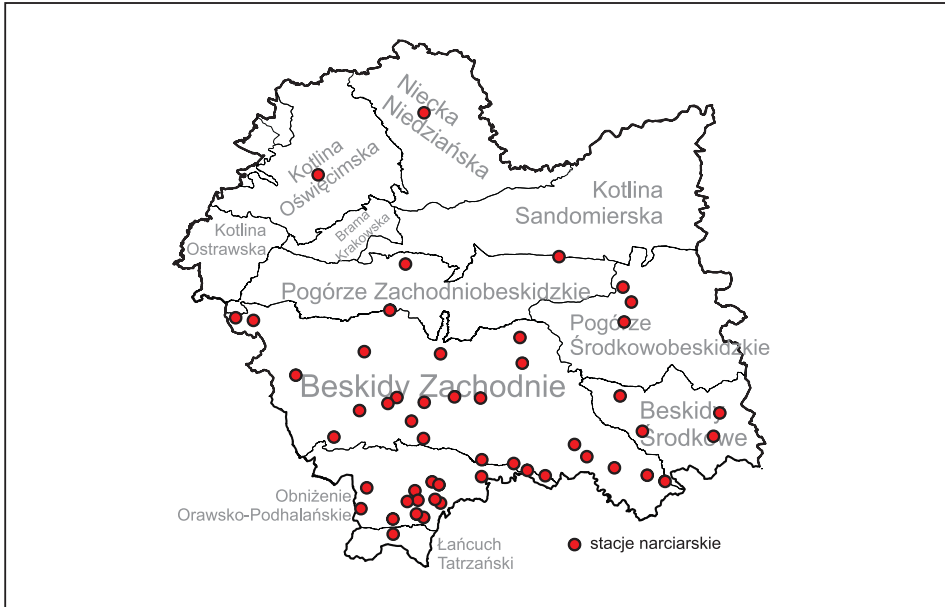
Kolejnymi czynnikami oddziaływania funkcjonowania SN na gospodarkę lokalną są rozwój handlu i usług przeznaczonych dla turystów, dochody z dzierżawy stoków narciarskich oraz opłaty lokalne ponoszone przez firmy i turystów. Ważne są również tzw. czynniki miękkie, czy – pozaekonomiczne. Są to przede wszystkim promocja regionu (w tym w social mediach), kontakty społeczne miejscowej ludności z turystami oraz rozwój tzw. ducha przedsiębiorczości.

Nie można nie wspomnieć również o negatywnych skutkach obecności ON na terenie miejscowości. Zaliczyć do nich należy kłopoty komunikacyjne w okresie sezonu narciarskiego, wzrost cen (w tym nieruchomości), hałas, wylesianie i zanieczyszczenie powietrza (Korzeniowska, Kwiek, 2020), zaburzenie stosunków wodnych oraz rozwój patologii społecznych, związany pobytem turystów, m.in. nadużywanie alkoholu, prostytutka (Gounev i in., 2009), czy też narkomania (Warne i in., 2017).

W celu zweryfikowania powyższych prawidłowości dokonano analizy kwantytatywnej stacji narciarskich. Jako studium przypadku wybrano województwo małopolskie, które skupia największą liczbę SN, co związane jest głównie z ukształtowaniem terenu. Regiony narciarskie to przede wszystkim Beskidy i Obniżenie Orawsko-Podhalańskie (kulturowy region Podhala) (rycina 2). Ośrodki narciarskie zlokalizowane są w największej liczbie w powiatach: tatrzańskim - 22, nowotarskim - 14, nowosądeckim - 11 i limanowskim - 6. Według liczby wyciągów narciarskich i kolei linowych na pierwszym miejscu klasuje się powiat tatrzański - 80. Następnymi w kolejności są powiaty: nowosądecki - 49, nowotarski - 36 i limanowski - 17 (rycina 3).

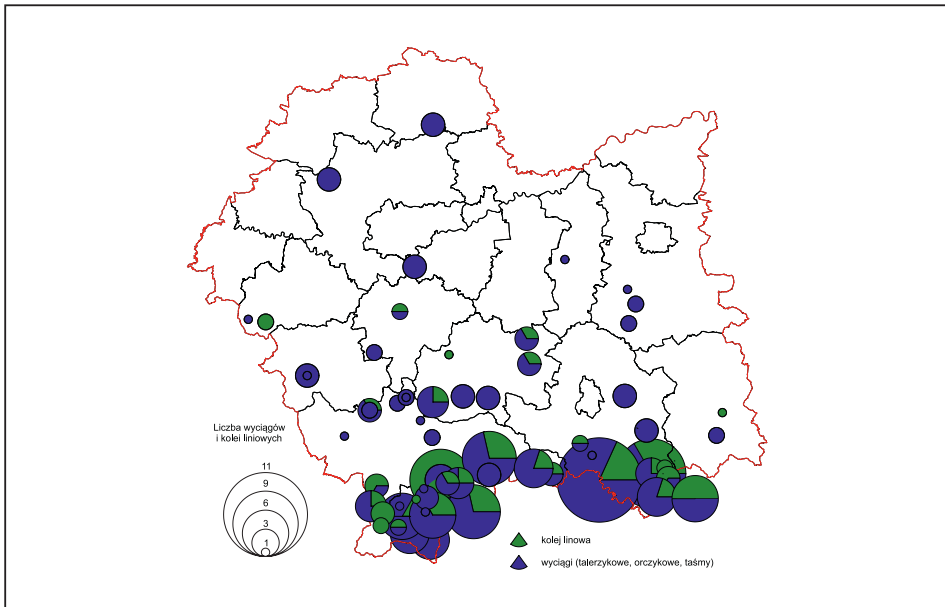
Innym parametrem świadczący o poziomie nasycenia infrastrukturą narciarską jest przepustowość wyciągów (osób na godzinę). Największą liczbę narciarzy i snowboardzistów mogą obsłużyć w ciągu godziny SN w powiecie tatrzańskim - 86 180 osób (rycina 4). Kolejnymi są powiaty: nowosądecki - 52 860, nowotarski - 29 660 i limanowski - 15 585. Również według długości tras narciarskich na pierwszym miejscu klasuje się powiat tatrzański (71,9 km). Następnymi w kolejności są powiaty: nowosądecki - 46,5 km, nowotarski - 46,5 km i limanowski - 16,6 km. Pozostałe powiaty województwa małopolskiego nie odgrywają większej roli w obsłudze narciarzy.

Rycina 2. Rozmieszczenie stacji narciarskich w województwie małopolskim w 2021 r.



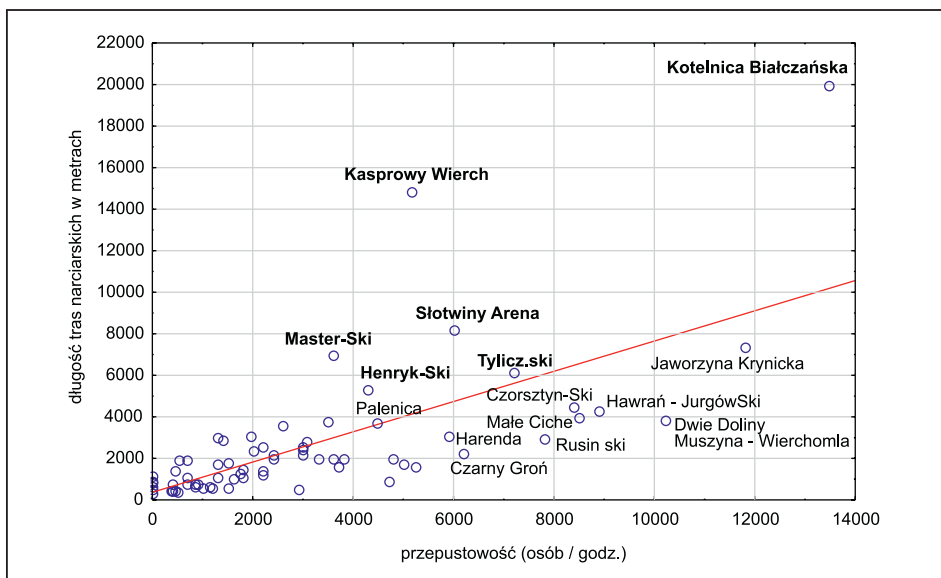
Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwerendy internetowej

Rycina 3. Rozmieszczenie wyciągów i kolei linowych w województwie małopolskim w 2021 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwerendy internetowej

Rycina 4. Potencjał narciarski ON w województwie małopolskim w 2021 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwerendy internetowej

Duża koncentracja SN powoduje wzrost kosztów ich funkcjonowania oraz kosztów pobytu, ale daje to szansę rozwoju w innych regionach o mniejszym ich natężeniu. Zwłaszcza w tym aspekcie upatruje się szansy dla obszarów wiejskich, które ze względu na mały poziom zabudowy oraz tradycyjne wylesiania terenów pod uprawy rolne i pastwiska są predysponowane do lokalizacji stacji narciarskich. Dodatkowo sezonowość prac polowych wpływa na dostępność siły roboczej w okresie zimowym. Dlatego 77% ośrodków narciarskich w województwie małopolskim położonych jest na terenie gmin wiejskich. Wyjątek stanowią dwa znane kurorty górskie – Zakopane i Krynica-Zdrój (tabela 2).

Tabela 2. Miejscowości o największym potencjale narciarskim w województwie małopolskim

Miejscowość	ON	Wyciągi	Przepustowość os./godz.	Trasy długość (m)
Zakopane	6	19	17 250	23 094
Krynica-Zdrój	4	18	26 900	22 860
Białka Tatrzańska	3	16	21 120	23 535
Tylicz	2	11	10 800	13 150
Wierchomla / Szczawnik	1	11	10 210	3 860
Bukowina Tatrzańska	2	9	10 710	3 430
Czarna Góra	2	7	6 780	4 410
Jurgów	1	7	8 400	4 470
Kluszkowce	1	7	8 880	4 285
Murzasiczle	3	7	4 700	1 750

Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwerendy internetowej

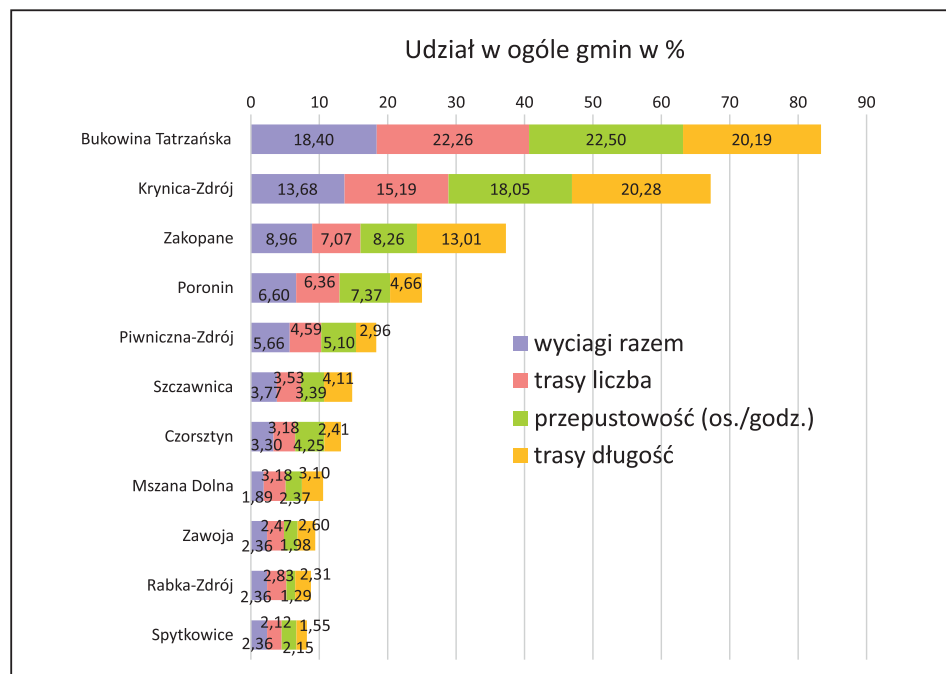
Jeżeli zestawienia dokonamy w ujęciu gminnym, największym potencjałem charakteryzuje się w Małopolsce gmina wiejska Bukowina Tatrzańska (tabela 3). Podobnie w ujęciu syntetycznego potencjału na pierwszym miejscu znalazła się Bukowina Tatrzańska, a na drugim – gmina miejsko-wiejska Krynica-Zdrój, w dużej mierze dzięki ON zlokalizowanym w Tyliczu (rycina 5).

Tabela 3. Gminy o największym potencjale narciarskim w województwie małopolskim

Gminy	Kolej linowa	Wyciągi	Przepustowość os./godz.	Długość tras (m)	Średnia przepustowość	Średnia dł. tras (m)
Bukowina Tatrzańska	13	26	47010	35845	1135,67	462,74
Krynica-Zdrój	12	17	37700	36010	1477,41	871,41
Zakopane	7	12	17250	23094	1008,61	1111,47
Poronin	3	11	15400	8271	911,33	408,38
Czorsztyn	2	5	8880	4285	1268,57	476,11
Piwniczna-Zdrój	2	10	10660	5260	689,09	525,45
Czarny Dunajec	2	1	850	620	283,33	620,00
Szczawnica	2	6	7080	7300	881,33	762,50
Andrychów	2	1	6200	2860	1550,00	438,75

Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwerendy internetowej

Rycina 5. Syntetyczny potencjał względny infrastruktury narciarskiej w gminach województwa małopolskiego w 2021 r.

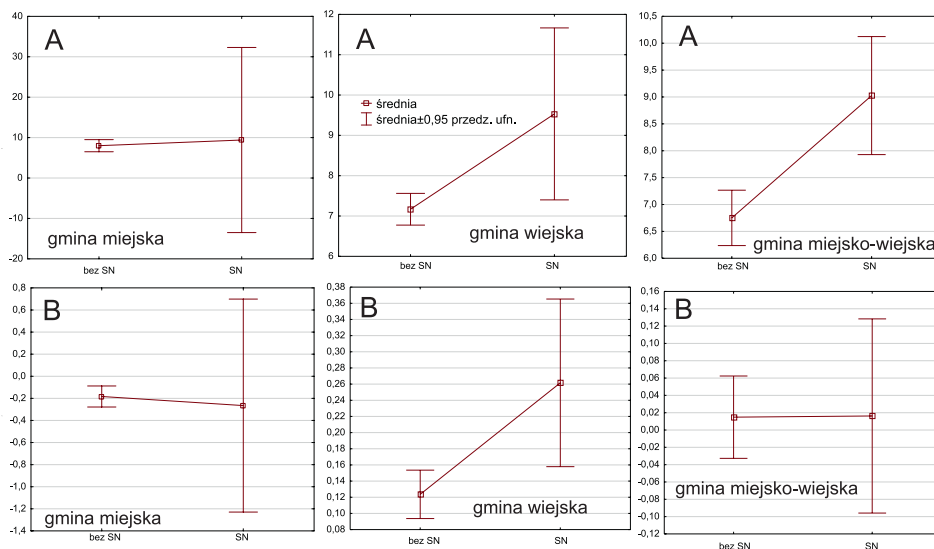


Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwerendy internetowej

Na koniec dokonano próby weryfikacji wpływu SN na rozwój regionalny. Wykorzystano dwa wskaźniki względne: wskaźnik uwzględniający liczbę nowych podmiotów na 1000 osób (GUS BDL) oraz trend zmian oparty na funkcji liniowej. Analizy dokonano w podziale na gminy wiejskie, miejskie i miejsko-wiejskie oraz ze względu na obecność SN na ich terenie. Ze 182 gmin w województwie małopolskim tylko w 37 zlokalizowane są ośrodki narciarskie. Dlatego, aby uchwycić różnicowanie, wartości podano z 95% przedziałem ufności do wartości średniej.

Obecność SN wpłynęła na rozwój liczby nowych podmiotów gospodarczych najsilniej w przypadku gmin wiejskich. W większości były to miejscowości położone w regionach turystycznych lub w pobliżu znanych kurortów (rycina 6A). Jednakże w analizie brano również pod uwagę gminy położone w pobliżu dużych aglomeracji, gdzie w związku z procesem suburbanizacji postępuje też od wielu lat szybki rozwój gospodarczy. Również w przypadku trendu zmian w gminach wiejskich oferujących usługi dla narciarzy rozwój nowych podmiotów gospodarczych był znacząco szybszy niż w przypadku pozostałych wsi (rycina 6B).

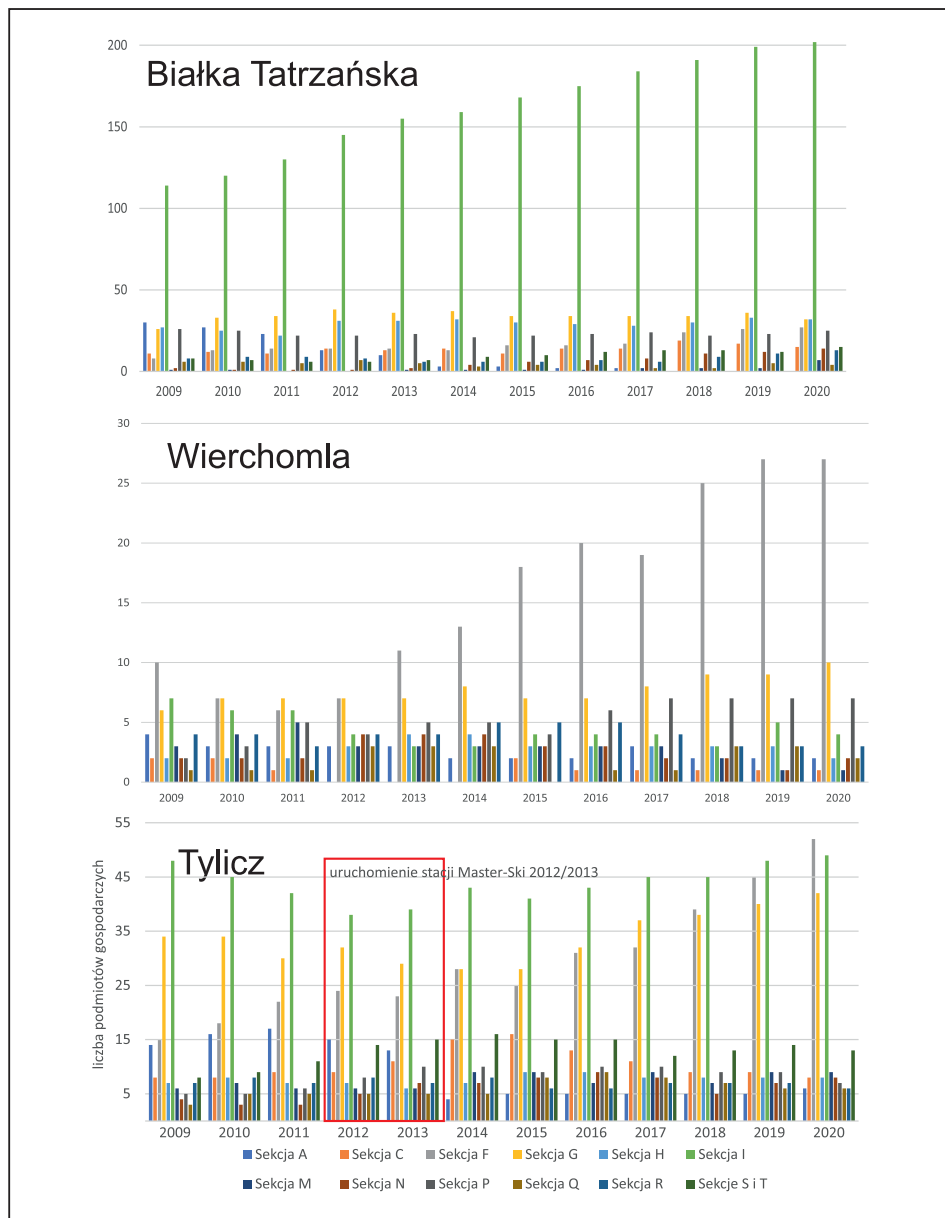
Rycina 6. Nowe podmioty gospodarcze na 1000 osób (średnia dla lat 2014–2020) (A) oraz trend zmian liczby nowych podmiotów gospodarczych na 1000 osób (2014–2020) (B) w poszczególnych rodzajach gmin województwa małopolskiego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS BDL

W dalszej kolejności w celu porównania znaczenia SN dla rozwoju lokalnego porównano zmiany struktury i liczby podmiotów gospodarczych według sekcji PKD dla trzech wybranych wsi (GUS BDL). Jak wykazano powyżej, gminy wiejskie najczęściej skorzystały z lokalizacji na ich terenie ON. Do porównania wybrano w pierwszej kolejności Białkę Tatrzańską jako przykład miejscowości, która ściśle związana jest z usługami dla narciarzy, a rozwój odbywa się przy udziale całej społeczności wsi. Wierchomla to z kolei

Rycina 7. Podmioty gospodarcze w latach 2009–2020 w wybranych miejscowościach z ośrodkami narciarskimi



A – rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo; C – przetwórstwo przemysłowe; F – budownictwo; G – handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle; H – transport i gospodarka magazynowa; I – działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi; M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna; N – działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca; P – edukacja; Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna; R – działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją; S – pozostała działalność usługowa; T – gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS BDL



wieś, gdzie zlokalizowany jest „zamknięty” ośrodek narciarski, który oferuje pełną gamę usług dla narciarzy i snowboardzistów, podczas gdy pozostała część wsi w małej mierze uczestniczy w świadczeniu usług dla narciarzy. W przypadku Tylicza zlokalizowane są tam dwa ON (TyliczSki i Master-Ski), przy czym pomimo że w ostatnich latach wprowadziły one wspólny skipass, to nie można uznać, że działają wspólnie, jak w przypadku Białki Tatrzańskiej. Można zatem wnioskować, że jest to miejscowość, w której niezależnie funkcjonują dwa ON oraz podmioty świadczące usługi noclegowe i gastronomiczne. Dodatkowo w badanym okresie został we wsi uruchomiony ośrodek narciarski (Master-Ski), co pozwoliło na obserwację wpływu na liczbę i strukturę powstałych nowych podmiotów gospodarczych (rycina 7).

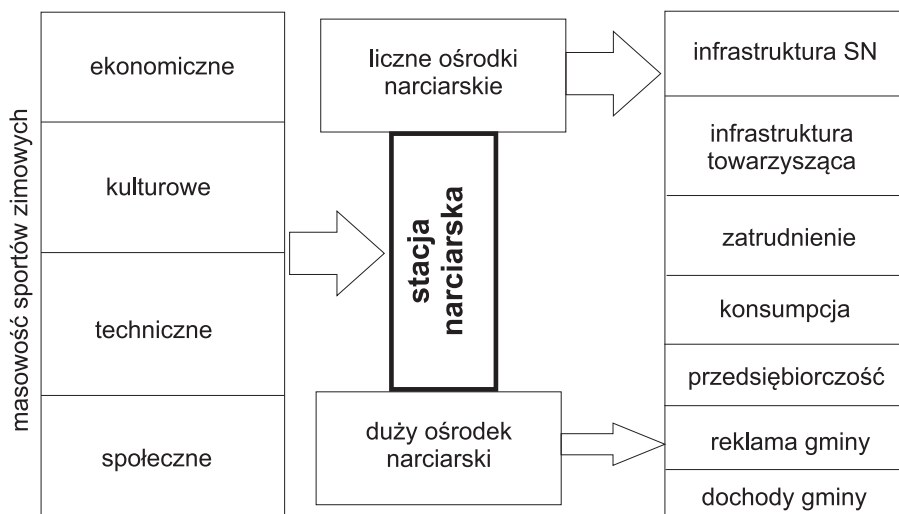
W przypadku Białki Tatrzańskiej można zauważyć w latach 2009–2020 największy wzrost liczby podmiotów z sekcji I (działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi), która też jest dominującą formą działalności. W Wierchomli dostrzegalny jest wzrost sekcji F (budownictwo) oraz w mniejszym stopniu – sekcji G (handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle). Brak wzrostu liczby podmiotów z sekcji I może potwierdzać małe oddziaływanie zamkniętego obiektu turystycznego na lokalny rozwój usług hotelarskich i gastronomicznych. W Tyliczu dominują sekcje I, G i F, przy czym tempo ich wzrostu rośnie po uruchomieniu ON Master-Ski pod koniec 2012 r.

Można zatem uznać, że rodzaj i forma działalności SN wpływają na poziom ich oddziaływania na rozwój lokalny.

## Zakończenie

Ośrodki narciarskie są przedsiębiorstwami, dlatego jako podsumowanie odniesiono się do modelu ich funkcjonowania w strukturze regionu według Z. Zioła (2011). Określając

Rycina 8. Model oddziaływania ON na aktywizację gospodarczą



Źródło: Opracowanie własne

poziomu wpływu ON na rozwój lokalny, należy uwzględnić masowość i popularność sportów zimowych. Są to czynniki ekonomiczne (np. zamożność społeczeństwa), kulturowe (np. sposób spędzenia czasu wolnego), techniczne (np. narty carvingowe) czy społeczne (np. struktura demograficzna społeczeństwa). W oddziaływaniu SN ważny jest także jego charakter, czy to jeden duży „zamknięty” ośrodek, czy też liczne ośrodki narciarskie i stopień ich powiązania z lokalnymi podmiotami. Wydaje się, że to obecność licznych i współpracujących ze sobą ON w najsilniejszy sposób wpływa na lokalną gospodarkę.

W pierwszej kolejności ON wpływają na rozwój infrastruktury SN, w tym: sportowej, noclegowej, gastronomicznej, oraz infrastruktury towarzyszącej, np. sklepów. Drugim czynnikiem wpływającym na wzrost gospodarczy jest wzrost zatrudnienia zarówno w miejscowości z ON, jak i z całym regionem (tzw. czynnik mnożnikowy). Innym bodźcem rozwojowi lokalnego jest wzrost konsumpcji, dzięki napływowi turystów oraz popytowi na różne usługi i towary. Ważnym elementem jest rozwój „ducha przedsiębiorczości i innowacyjności” wśród mieszkańców. Innym elementem wzrostu lokalnego jest reklama miejscowości w mediach (w tym w social mediach, które stają się dziś ważnym elementem reklamy). Istotne są też dochody gminy, w tym te otrzymywane z podatków. Pozwalają one na realizację planów rozwoju JST oraz dalsze kreowanie rozwoju miejscowości.

Przedstawiony powyżej model wymaga zapewne dodatkowych badań, gdyż został opracowany na podstawie jedynie przykładów z województwa małopolskiego. Dodatkowo większość, jak nie wszystkie, stacje narciarskie, świadczą inne usługi turystyczne, dlatego trudno jest zbadać wpływ jedynie usług związanych z funkcjonowaniem samych obiektów narciarskich na lokalny rozwój gospodarczy.

Jednocześnie rodzi się pytanie: Jak stymulować rozwój samych stacji narciarskich?. Odpowiedź na nie zapewne wymaga dokładnych badań.

## Literatura

## References

- Baran, M. (1986). *Koleje linowe, wyciągi narciarskie, nartostrady*. Warszawa–Kraków: Dom Wydawniczy Księży Młyn.
- Barjolin-Smith, A. (2020). Snowboarding youth culture and the Winter Olympics: Co-evolution in an American-driven show. *The International Journal of the History of Sport*, 37(13), 1322–1347.
- Bédiiová, M., Ryglová, K. (2015). Satisfaction and loyalty factors of ski resorts-the case study of Slovakia and Austria. *Economic Science for Rural Development, Economic Science for Rural Development*, 40, 37–45.
- Bereźnicki, J. (2018). *Polskie Koleje Linowe idą w ręce PFR. Nacjonalizacja właściciela kolejki na Kasprowy*. Pozyskano z: <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artypul/kolejka-na-kasprowy-pfr-polskie-koleje-linowe,242,0,2418162.html>
- Berg, B.K., Warner, S., Das, B.M. (2015). What about sport? A public health perspective on leisure-time physical activity. *Sport Management Review*, 18(1), 20–31.
- Brohman, J. (1996). New directions in tourism for third world development. *Annals of Tourism Research*, 23(1), 48–70.
- Brzosko-Sermak, A., Dorocki, S. (2018). Znaczenie turystyki w rozwoju Krynicy-Zdroju. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 14, 313–328. <https://doi.org/10.24917/20833296.14.23>
- Cembruch-Nowakowski, M., Dorocki, S., Faracik, R., Zdon-Korzeniowska, M., Żemła, M. (2021). *Rozwój górskich i podgórszych terenów wiejskich w oparciu o potencjał obszaru i produkty mar-*

- kowe – analiza dobrych przykładów przedsiębiorczości. Kraków: Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie.
- Čuka, P., Dorocki, S., Rachwał, T., Rettinger, R. (2015). *Development of ski infrastructure as a factor of local development vs. environmental sustainability: the case of Krynica-Zdrój (Poland)*. Conference: 15th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2015At: Albena Resort, Bulgaria Volume: Book 5, Vol. 3, 189–196. <https://doi.org/10.5593/SGEM2015/B53/S21.024>
- Derek, M., Kowalczyk, A., Swianiewicz, P. (2005) Wpływ turystyki na sytuację finansową i rozwój miast w Polsce (na przykładzie miast średniej wielkości). *Prace i Studia Geograficzne*, 35, 199–217.
- Didry, N., Frochot, I., Kreziak, D. (2019). Ski-Clubbing: transforming and upgrading the touristic ski experience?. W: *8th Advances in tourism marketing conference* „Marketing for more sustainable and collaborative tourism”. 8th Advances in tourism marketing conference „Marketing for more sustainable and collaborative tourism”, University of Namur, Sep 2019, Namur, Belgium.
- Dorocki, S. (2016). Wykorzystanie i stan infrastruktury narciarskiej w gminie Krynica-Zdrój w świetle badań ankietowych. Wyniki badań pilotażowych. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis Studia Geographica*, 10, 206–222.
- Dorocki, S. (2007). Stacja Narciarska „Wierchomla” – lokalny ośrodek aktywizacji gospodarczej. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 3, 81–87.
- Dorocki, S., Brzegowy, P. (2014). Ski and spa tourism as local development strategy – the case of Krynica Zdrój (Poland). *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis Studia Geographica*, 5, 88–116.
- Dorocki, S., Raźniak, P., Obirek, D. (2014). Rozwoju infrastruktury narciarskiej w Polsce i na terenie Podhala w świetle badań ankietowych. *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society*, 28, 59–77.
- Dryglas, D., Golba, J. (2018). Stymulatory i bariery posiadania statusu uzdrowiska w Polsce i jego wpływ na rozwój turystyki uzdrowiskowej. *Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja*, 1, 112–128.
- Gałecki, R. (2004). Znaczenie efektu mnożnikowego wpływów z turystyki dla rozwoju regionu i miejscowości”. W: R. Gałecki R. (red.), *Rola i zadania samorządu terytorialnego w rozwoju gospodarki turystycznej*. Łowicz: Wyd. Mazowiecka Wyższa Szkoła Humanistyczno-Pedagogiczna w Łowiczu, 113–117.
- Gounev, P., Bezlov, T., Petrunov, G. (2009). Market regulation and criminal structures in the Bulgarian commercial sex market. W: P.C. van Duyne, S. Donati, J. Harvey, A. Maljević, K. von Lampe (eds), *Crime, money and criminal mobility in Europe*, Nijmegen: Wolf Legal Publishers, 71–96.
- Górka-Chowaniec, A., Szczęśniak, M. (2018). Infrastruktura turystyczno-rekreacyjna narciarstwa w Polsce. wybrane aspekty. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 42, 165–177.
- Guzik, H., Ostrowska, B. (2015). Ekonomiczne aspekty gospodarowania przestrzenią turystyczną. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie/Cracow Review of Economics and Management*, 913, 57–76.
- Hełdak, D. (2016). Rozwój usług turystycznych na Podhalu na przykładzie miejscowości Białka Tatrzańska. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio B – Geographia, Geologia, Mineralogia et Petrographia*, 71(2), 129–137.
- Hohl, A., Tisdell C. (1995). Peripheral tourism. Development and management. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 517–534.
- Jackowski, A. (1971). Wpływ turystyki na kształtowanie się dochodów ludności powiatu Nowy Targ. *Folia Geographica, Series Geographica-Oeconomica*, IV, 93–112.
- Korzeniowska, J., Kwiek, M. (2020). Ocena hałasu przy wybranych stokach narciarskich w uzdrowiskowych gminach Piwniczna-Zdrój i Krynica-Zdrój. W: B. Plonka-Syroka, P. Brzegowy, A. Syroka, S. Dorocki (red.), *Tradycje i perspektywy rozwoju kultury uzdrowiskowej w Muszynie w kontekście europejskim*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Arboretum, 305–316.
- Krupa, J., Wołowicz, T. (2010). Uzdrowiska Polski wschodniej wobec wyzwań rozwojowych – turystyka zrównoważona. W: J. Hermaniuk, J. Krupa (red.), *Współczesne trendy funkcjonowania uzdrowisk –*

- klastering. Rzeszów: Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, 7–36.
- Krzesiwo, K. (2014). *Development and functioning of ski stations in the Polish Carpathians*. Kraków: Institute of Geography and Spatial Management, Jagiellonian University.
- Krzesiwo, K. (2016a). Ocena wielkości ruchu turystycznego w ośrodku narciarskim Kotelnica Białczańska w sezonie zimowym 2014/2015. *Prace Geograficzne*, 145, 47–70.
- Krzesiwo, K. (2016b). Społeczne i gospodarcze aspekty rozwoju turystyki narciarskiej. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 12, 233–244. <https://doi.org/10.24917/20833296.12.17>
- Krzesiwo, K., Mika, M. (2011). Ocena atrakcyjności turystycznej stacji narciarskich w świetle zagadnienia ich konkurencyjności-studium porównawcze Szczyrku i Białki Tatrzańskiej. *Prace Geograficzne*, 125, 95–110.
- Kudłacz, T. (2006). „Prawo Śniegu” czy „Prawo Górskie”? *Dziki Życie*, 4(142). Pozyskano z: <https://dzikiezycie.pl/archiwum/2006/kwiecien-2006/prawo-sniegu-czy-prawo-gorskie>
- Lasanta, T., Laguna, M., Vicente-Serrano, S.M. (2007). Do tourism-based ski resorts contribute to the homogeneous development of the Mediterranean mountains? A case study in the Central Spanish Pyrenees. *Tourism management*, 28(5), 1326–1339.
- Li, J., Cernaianu, S., Sobry, C., Liu, X. (2021). Ski Tourism: A Case Study as a Booster for the Economic Development of Chongli, in China. *Sustainability*, 13(23), 13318.
- Luc, M., Tejwan-Bopp, M., Bopp, C., Szmańda, J.B. (2016). E-turystyka natywna szansą rozwoju przedsiębiorczości wśród społeczności lokalnych. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 12, 245–255. <https://doi.org/10.24917/20833296.12.18>
- Lukoseviciute, G., Pereira, L.N., Panagopoulos, T. (2022). Assessing the income multiplier of trail-related tourism in a coastal area of Portugal. *International Journal of Tourism Research*, 24(1), 107–121.
- Mandziuk, M., Stępień, E., Niżnikowska, E. (2014). Motywy kobiet do uczestnictwa w zajęciach aqua fitness – przejawem zdrowego stylu życia. *Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Wychowania Fizycznego i Turystyki w Białymstoku*, 10(10), 26–30.
- Mika, M. (2009). Ski tourism in the Polish Carpathians: present state and issues of development. *Folia Geographica*, 49(14), 198–208.
- Mróz, F., Ziółkowska-Weiss, K. (2017). Wpływ przedsiębiorczości mieszkańców i władz samorządowych na podniesienie atrakcyjności turystycznej regionu na przykładzie gminy Susiec (Roztocze Środkowe). *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 13, 159–181. <https://doi.org/10.24917/20833296.13.12>
- Nieczynny od trzech lat wyciąg narciarski w Szczawniku dostanie drugą szansę? (2021, 27 listopada). *Sądeczanie*. Pozyskano z: <https://sadczenie.info/sport/nieczynny-od-trzech-lat-wyciag-narciarski-w-szczawniku-dostanie-druga-szanse>
- Nordin, S., Svensson, B. (2007). Innovative destination governance: The Swedish ski resort of Åre. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 53–66.
- Plazińska, K., Wójtowicz, B.E. (2018). Dziedzictwo kulturowe Podkarpacia jako istotny element rozwoju przedsiębiorczości w regionie. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 14, 282–291. <https://doi.org/10.24917/20833296.14.21>
- Polderman, A., Haller, A., Viesi, D., Tabin, X., Sala, S., Giorgi, A., Bidault, Y. (2020). How can ski resorts get smart? Transdisciplinary approaches to sustainable winter tourism in the European Alps. *Sustainability*, 12(14), 5593.
- Quaranta, G., Citro, E., Salvia, R. (2016). Economic and social sustainable synergies to promote innovations in rural tourism and local development. *Sustainability*, 8(7), 668.
- Rettinger, R. (2010). Turystyka jako czynnik aktywizacji gospodarki Chorwacji. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 6, 450–461. <https://doi.org/10.24917/20833296.6.34>
- Richards, G. (2009). Creative tourism and local development. *Creative Tourism: A global conversation*, 78–90.
- Sala, K. (2015). Baza noclegowa jako czynnik rozwoju regionów w Polsce. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 11, 301–313. <https://doi.org/10.24917/20833296.11.23>

- Seweryn, R. (2004). Rozwój społeczno-gospodarczy poprzez zatrudnienie w turystyce a zadania samorządu terytorialnego. W: R. Gałęcki (red.), *Rola i zadania samorządu terytorialnego w rozwoju gospodarki turystycznej*. Łowicz: Wyd. Mazowiecka Wyższa Szkoła Humanistyczno-Pedagogiczna w Łowiczu, 131–145.
- Sobko, R. (2021). Czy turystyka może determinować lokalną gospodarkę? Przykład turystycznych gmin w Polsce. W: J. Korpysa, P. Niedźwiedzińska-Rystwej (red.), *Młodzi Naukowcy 2.0*, Tom I, Szczecin: Fundacja Centrum Badań Socjologicznych, 597–608.
- Soria, I.D., Llundés Coit, L.C. (2013). Thoughts about proximity tourism as a strategy for local development. *Cuadernos de Turismo*, 32, 303–305.
- Suryanata, I.G.N.P. (2019). Investment multiplier effect expands tourism destinations. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(2), 44–51.
- Thorpe, H. (2012). 'Sex, drugs and snowboarding':(il) legitimate definitions of taste and lifestyle in a physical youth culture. *Leisure Studies*, 31(1), 33–51.
- Tomczewska-Popowycz, N., Quirini-Popławski, Ł. (2021). Political instability equals the collapse of tourism in Ukraine?. *Sustainability*, 13(8), 4126.
- Tracz, M., Bajgier-Kowalska, M. (2019). Oddziaływanie agroturystyki na rozwój lokalny na przykładzie Karpat. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 15(2), 200–213. <https://doi.org/10.24917/20833296.152.14>
- Tuulentie, S., Mettöinen, I. (2007). Local participation in the evolution of ski resorts: the case of Ylläs and Levi in Finnish Lapland. *Forest, Snow and Landscape Research*, 81(1/2), 207–222.
- Wall, G. (2009). Tourism and development: Towards sustainable outcomes. W: G. Wall (ed.), *Cultural tourism and sustainable local development*, Routledge, 31–46.
- Wantuch-Matla, D., Dorocki, S. (2021). Przeobrażenia i rozwój przestrzeni publicznych Krynicy-Zdroju w kontekście zróżnicowania potrzeb mieszkańców i kuracjuszy w latach 2004–2019. W: B. Płonka-Syroka, P. Brzegowy, S. Dorocki, A. Syroka, *Uzdrowiska nadmorskie w Europie (XIX–XXI w.) w kontekście porównawczym*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Arboretum, 419–445.
- Warne, M., Sinadinovic, K., Berman, A. H., Källmén, H., Vinberg, S. (2017). Risky consumption of alcohol and drugs among employees at ski resorts. *Nordic studies on alcohol and drugs*, 34(3), 201–216.
- Węgrzyn, G., Miłaszewicz, D. (2018). Gospodarowanie rzeczowymi zasobami czasu wolnego przez studentów–wybrane aspekty. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 509, 440–450.
- Widomski, M. (2020). Turystyka krajowa a pandemia. *Poszerzamy Horyzonty*, XXI(I), 771–779.
- Zbieć, E. (1998). Wydatki cudzoziemców w Polsce jako czynnik rozwoju gospodarczego i aktywizacji terenowej. *Problemy Turystyki*, 3–4, 5–20.
- Zioło, Z. (2011). Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w strukturze regionu–zarys modelu. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 20, 26–46.
- Żemła, M. (2008). Failures in building partnership for success in the competitive market: The case of Polish ski resorts. *Managing Global Transitions*, 6(4), 421.
- Żemła, M. (2004). Ośrodki narciarskie w Polsce i Europie – wybrane dylematy i drogi rozwoju. *Turyzm/Tourism*, 14(1), 49–63.
- Żemła, M., Szromek, A.R. (2018). Development models of ski resorts–selected examples from Poland. W: *5th International Multidisciplinary Scientific Conference on social sciences and arts SGEM 2018*, 145–152.

**Sławomir Dorocki**, dr, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Instytut Geografii, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej. Absolwent studiów z zakresu geografii społeczno-ekonomicznej Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie historia (Instytut Europeistyki – Uniwersytet Jagielloński). Adiunkt w Instytucie Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie. Zainteresowania badawcze autora skupiają się wokół problematyki regionów i procesów regionalizacji społeczno-gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem zróżnicowania przestrzeni europejskiej oraz procesów integracji europejskiej i uwarunkowań historycznych.

**Sławomir Dorocki**, PhD, Pedagogical University of Krakow, Institute of Geography, Department of Entrepreneurship and Spatial Management. He has graduated from the Pedagogical University in Krakow with MS degree in geography, holds a PhD in history (Institute of European Studies of the Jagiellonian University). Associate professor at the Pedagogical University of Krakow, Institute of Geography. His research interests are tied with regional problems and processes of socio-economic regionalisation, with particular emphasis on the diversity of Europe, processes of European integration and historical conditions.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6083-0346>

**Adres/Address:**

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie  
ul. Podchorążych 2  
30-084 Kraków, Poland  
e-mail: [sdorocki@up.krakow.pl](mailto:sdorocki@up.krakow.pl)

Łukasz Marczak

Vereinigung für Sozialethik in Mitteleuropa, Universität Wien, Austria

## Storytelling i social selling jako metody grywalizacji andragogicznej podnoszącej wartość zrównoważonego rozwoju

### Storytelling and social selling as andragogical gamification methods increasing the value of sustainable development

**Streszczenie:** Rentowna przedsiębiorczość, andragogiczna edukacja i pomysłowa grywalizacja wychowawcza to wartości, którym systemowo podporządkowano wskaźniki egzemplifikujące etyczne uzasadnienie zastosowania zasady zrównoważonego rozwoju w kontekście społecznym lokalu gastronomicznego. Z jednej strony artykuł przedstawia korpus metody grywalizacyjnej oparty na storytellingu i towarzyszącym mu odgrywaniu ról: killera, socializera, achivera i explorera w świecie rzeczywistym, z drugiej strony przenosi kontekst oddziaływania marketingowego w rzeczywistość social sellingu (FB). W opracowaniu objaśnia się andragogiczną wartość grywalizacji w codziennej funkcjonalności restauracji ujmowanej jako drobne przedsiębiorstwo rodzinne. Tekst uzasadnia znaczenie synergii systemów zrównoważonego rozwoju w podnoszeniu rangi wartości: lojalnej postawy pracownika, efektywności współpracownika i lojalności klienta. Ta ostatnia wartość, kluczowa wśród wszystkich pozostałych, decyduje o rezyliencji społecznej i ekonomicznej podmiotu gospodarczego w lokalnym ekosystemie społecznym.

**Abstract:** Profitable entrepreneurship, andragogical education and ingenious educational gamification are the values that were systematically subordinated to indicators that exemplify the ethical justification for the application of the principle of sustainable development in the social context of a gastronomic establishment. On the one hand, the article presents the corpus of the gamification method based on storytelling and the accompanying roles played: killer, socialiser, achiever and explorer in the real world, on the other hand, it transfers the context of the marketing impact into the reality of social selling (FB). The study explains the andragogical value of gamification in the daily functionality of the restaurant as a small family enterprise. The text justifies the importance of the synergy of sustainable development systems in increasing the rank of values: loyal employee attitude, co-worker efficiency and customer loyalty. The last value, the most crucial among all the others, determines the social and economic resilience of an economic entity in the local social ecosystem.

**Słowa kluczowe:** andragogika marketingowa; grywalizacja; media społecznościowe; social selling; storytelling; rezyliencja społeczna; zrównoważony rozwój

**Keywords:** gamification; marketing andragogy; social media; social resilience; social selling; storytelling; sustainable development

Otrzymano: 21 marca 2022

Received: 21 March 2022

Zaakceptowano: 21 września 2022

Accepted: 21 September 2022

#### Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Marczak, Ł. (2022). Storytelling i social selling jako metody grywalizacji andragogicznej podnoszącej wartość zrównoważonego rozwoju. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 119–131. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.7>

## Wstęp

Równość płci: SDG5 jest zmienną wpływającą na realizację wszystkich celów zrównoważonego rozwoju (*Strategia rozwoju powiatu krakowskiego*, 2020: 8). Pozytywne oddziaływanie grywalizacyjne przeciwstawnych płci niesie ze sobą praktyczne konsekwencje pedagogiczne, które w kontekście chrześcijańskiej etyki społecznej i zasady personalizmu konsekwentnie podnoszą rangę uznanych wartości będących komponentami kapitału społecznego i kulturowego (Dźwigoł-Barosz, Leoński, 2019: 12–15). Etyka społeczna dowodzi, że stosowanie zasad etyczno-społecznych w więziach kapitału wiążącego i pomostowego przy doborze odpowiedniej metodologii tworzy trwałą i sprawiedliwą, jak również innowacyjną (Pawluczuk, 2019: 253–255) system pracy zapewniający ciągłość międzypokoleniową. Jest to etyczny fundament modeli typu win-win, w którym wszyscy wygrywają wskutek bezinteresownej, bo solidarnej realizacji motywacji wewnętrznej wskutek nieformalnej edukacji (Eurostat, 2021: 5).

## Metodologia badań: założenia teoretyczne grywalizacji andragogicznej

Metodologia tekstu oparta jest na dwóch teoriach. Pierwsza (I) dotyczy wnętrza restauracji ujmowanego jako teatr interakcyjny Ervinga Goffmana, zwłaszcza w metaforze gry i rytuału (Sztompka, 2016: 66–73). Przedmiotem badania były uwarunkowania podmiotu gospodarczego składającego się z kuchni i restauracji. Stosując reaktywną metodologię obserwacji uczestniczącej i studium przypadku, analizie badawczej poddawano formy reakcji wynikłe z interakcyjnych, zapewne nieuświadomionych, sprzężeń zwrotnych podczas obsługi klientów. Przyczynkiem badań była zewnętrzna postawa pracowników wskazująca na kierowanie się chrześcijańskimi wartościami tworzącymi swoistą strukturę aksjonormatywną. Interakcje jako hipotezy badawcze klasyfikowano w typologii grywalizacji. W perspektywie realizacji zasady zrównoważonego rozwoju celem artykułu jest uzasadnienie:

1. Czym jest grywalizacja, jakie są jej strategie realizacji i jakie są jej zwrotne sprzężenia uzyskiwane w wyniku zwyczajnej obsługi gości i konsekwentnego stosowania storytelling i social selling? (Kozłowska, 2016: 37–45)
2. Jakie są konsekwencje praktyczne grywalizacji w kontekście funkcjonalności restauracji ujmowanej w kontekście kultury organizacji własności prywatnej przy wymogu realizacji celów zrównoważonego rozwoju? (Kłoskowska, 1983: 38–42; Ostafiński, 2021b: 239–241)
3. Jakie są zależności w zakresach obszaru społeczno-ekonomicznego dotyczące postaw pracowniczych, podnoszenia efektywności zespołu pracowników (osób, ról) i oddziaływania całego zespołu ujmowanego jako **system wewnętrzny** na świat zewnętrzny klientów? (Babbie, 2004: 312)
4. Jakie są współzależności oddziaływania kapitału społecznego na integralne płaszczyzny całościowo pojmowanego człowieka?



5. Jak integralna koncepcja człowieka kształtuje zewnętrzne formy kapitału kulturowego i innowacji: SDG9?
6. Jakim celem rozwoju zrównoważonego w badanym przypadku najbardziej odpowiada pozytywne pod względem etycznym rozumienie równości płci męskiej i żeńskiej: SDG5, jakości edukacji: SDG4, wyrównywania szans rozwojowych: SDG10 i partnerstwa na rzecz celów: SDG17 (Eurostat 2021: 5)?
7. Jaki potencjał znajduje etycznie stosowana grywalizacja w komunikacji marketingowej małych przedsiębiorstw: SDG15, SDG11, SDG12, SDG2 (Eurostat 2021: 5)?

Drugim ujęciem teoretycznym (II) są systemy społeczne, pośród których restauracja ujmowana jest jako osobliwy ekosystem wykreowanych wartości w związku z realizacją zasady dobra wspólnego wraz z jej użytecznymi wartościami: 1. eksploracji, 2. opisowi, a następnie 3. wyjaśnieniu.

(1) Eksploruje się formy oddziaływania grywalizacyjnego nie tylko w paradygmatach ogólnie rozumianych nauk społecznych w zakresie socjologii, psychologii i pedagogiki, ale również w synergii tych dyscyplin z naukami ekonomicznymi w zakresie marketingu, a nawet – rytuału religijnego specyficznego dla wielokulturowych kontekstów społecznych (Kurtz, 2008: 791; Piwowarski, 1996: 207–239; Sroczyńska, 2014: 80–93). (2). Opisowo udowadnia się tezę mówiącą o wzroście stopnia rezyliencji ekosystemu lokalnego wskutek form oddziaływania grywalizacyjnego. Stawia się dalej pytania badawcze mierzące siłę funkcjonalności wychowawczych technik gamifikacyjnych, zwłaszcza storytellingu. (3) Wyjaśnia się sens pozytywnego stosowania typologii graczy stosujących grywalizację tak, by kulturę traktowania drugiego człowieka „przeszczepiać” w kontekst wychowywania i edukacji w innych systemach (środowiskach) niż restauracja. Takie kształtowanie kultury służy ekonomizacji podmiotów społecznych. Wyjaśnia się również wartość synergii więzi wiążących z więziami pomostowymi kapitału społecznego wskutek stosowania systemu zasad etyczno-społecznych ugruntowanych w personalizmie chrześcijańskim (Mazur, 2015).

Grywalizacja andragogiczna (gamifikacja) jest metodą motywacyjną polegającą na implementowaniu technik znanych z gier (fabularnych, komputerowych) do sytuacji biznesowych (Kozłowska, 2016: 37–45). Grywalizacja stosowana w marketingu ukierunkowana jest na przynoszenie korzyści ekonomicznej, natomiast w naukach społecznych jej celem jest z jednej strony, na gruncie socjologii, budowanie kapitału społecznego (social selling), z drugiej strony, na gruncie pedagogiki, socjalizacja ku poczuciu szczęścia człowieka w związku z jego umocowaniem w społeczności stosującej komunikację grywalizacyjną (storytelling). Skuteczność interdyscyplinarnych technik grywalizacyjnych, chociaż przynosi korzyść ekonomiczną, przy zastosowaniu zasad etyki społecznej generuje poczucie szczęścia osobistego (eudajmonię) wskutek zdobywania (achiver) i odkrywania (explorer) nowych wartości (Noack Napoles, 2021: 283–286). Dla realizacji strategii zrównoważonego rozwoju istotą jest edukacja ku umiejętności kształcenia się przez całe życie (Rinkel, Powers, 2017).

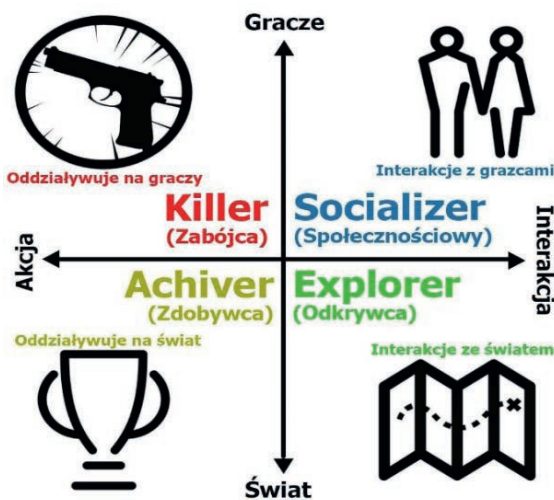
Punktem wyjścia w tak skonstruowanej metodologii jest synergia trzech obszarów systemowych zasady zrównoważonego rozwoju, których wskaźnikami w analizowanym studium przypadku są kolejno komponenty menedżerskie: poznawcze, motywacyjne i behawioralne (Klimkiewicz, Staszkiwicz, 2021: 95–116), zatem: 1. w systemie społecznym: **lojalna postawa pracownika**, 2. w systemie ekonomicznym: **efektywność współpracownika**, 3. w ekosystemie środowiskowym kuchni i restauracji: **tworzenie więzi społecznych**. Synergia tych systemowo ujmowanych obszarów i wartości generuje kapitał społeczny, którego **osią w procesie badawczym w związku z postawionymi pytaniami badawczymi czyni się poniższą strukturę tekstu naukowego**. Rdzeniem kapitału społecznego

ukierunkowanego na zysk jest kapitał intelektualny grywalizacji: zdolności zarządcze i przywódcze, artystyczne lub nawet aktorskie (Dźwigoł, 2014: 96–98). Zawarte w tytule opracowania kategorie ujęto jako **nagłówki poszczególnych części struktury artykułu**. **Wyłoniony kapitał społeczny** wynika ze współzależności opartego na etyce społecznej systemu społecznego, gospodarczego i środowiskowego w sensie etyki antropocentryzmu umiarkowanego zrównoważonego rozwoju (Marczak, 2021). Ostatni ekosystem tłumaczy się jako uwarunkowanie biologiczno-psychosomatyczne integralnej struktury człowieka, któremu u podstaw kolejno zaspokajanych potrzeb podstawowych służą zdrowa kuchnia i zrównoważony charakter restauracji (Noack Napoles, 2021).

### Lojalna postawa pracownika i system etyczny

Grywalizacja przynosi korzyść społeczną pod warunkiem etycznego stosowania technik komunikacyjnych, a niekiedy nawet – psychomanipulacyjnych ukierunkowanych na edukację dotyczącą etyki społecznej (Bierówka, 2018: 149–150). Stąd metodologię grywalizacji można badać w różnych ujęciach teorii społecznych, ostatecznie znajdujących swoje potwierdzenie nie tylko na gruncie nauk socjologicznych, ale także w psychologii społecznej, behawioralnej i pedagogice chrześcijańskiej. Rzeczywistość grywalizacji w ujęciu Richarda Bartle’a rozgrywa się wzdłuż osi: gracze – świat społeczny, akcja – interakcja i największej korzyści społecznych przynosi we wzajemnej korelacji ról: socializera: społecznika, wychowawcy – 80%, explorera: odkrywcy – 50%, achivera: zdobywcy – 40% i killera: zabójcy – 20% (Kwaśniak-Szumlakowska, 2020). Tym rolom mogą towarzyszyć strategie realizacji ukierunkowane na cel, włączanie w świat wymienionych ról lub kreacja nowych ról wspomagających lub dospolecniających: facylitator. Etyka społeczna odsłania w grywalizacji specyficzną dla lokalnej społeczności architekturę wartości. W etyce gospodarczej i w marketingowej kulturze pracy wartościami spajającymi kapitał są **lojalność** i całościowo rozumiana zasobność kapitału ludzkiego.

Rycina 1. Typologia ról grywalizacyjnych wg Richarda Bartle’a



Lojalność ujmowana jako uczciwość i rzetelność pracownika stabilizuje pracę przedsiębiorstwa, którego potencjał w grywalizacyjnym oddziaływaniu mierzy się zakresem kapitału społecznego i dalej – kapitału gospodarczego (stały zysk). Zatem rytualna niekiedy grywalizacja jako technika oddziaływania na gruntuwnie wytworzone dobro wspólne wraz z jego zabezpieczeniem w perspektywie międzygeneracyjnej przynosi korzyści zwłaszcza w sprawiedliwym systemie etycznym wspólnie realizowanej pracy. Przejawem lojalności są wskaźniki satysfakcji (Drapieńska, 2013: 127). Lojalna postawa pracownika z jednej strony naturalnie wynika z przyjmowanego systemu etycznego, z drugiej strony – generuje kapitał społeczny wraz z ciągłą aktualizacją wartości pracownika według ustalonych norm obowiązujących zarówno w normatywnych rozporządzeniach, jak i w niepisanych regułach. Lojalność behawioralna jest wówczas miernikiem postaw pracowniczych względem siebie i wskaźnikiem występowania synergii wewnątrzgeneracyjnej **sprawiedliwości społecznej: wymiany, rozdziału i legalnej**. Tak skonstruowany ład społeczny lojalnego zespołu pracowniczego (w badanym przypadku: rodziny), generuje wysokie prawdopodobieństwo występowania szczególnego rodzaju formy *iustitia socialis*: **sprawiedliwości szans i potrzeb** (Drapieńska, 2013: 126; Wiemeyer, 2015: 120–132).

### Podnoszenie efektywności pracownika i system pracy oparty na wymianie ról graczy w grywalizacji

W sensie życia społecznego publicznie dostępnego wskutek etycznie stosowanej komunikacji grywalizacyjnej wzrasta z jednej strony kapitał moralny uczestników gry, z drugiej strony – przy odpowiednio stawianych granicach w komunikacji niewerbalnej i werbalnej – wzrasta ilościowo kapitał ekonomiczny i proporcjonalnie kapitał społeczny w sensie umocowania własności prywatnej. **Wraz ze wzajemną edukacją ról grywalizacyjnych zespołu obsługującego klientów restauracji teoretycznie powinna podnosić się efektywność pracownicza: kompetencje interpersonalne, kompetencje zawodowe oraz samoorganizacja** (Trzcionka, 2018: 52–53). Jeśli tylko w zespole kelnerskim stosującym grywalizację (osób przeciwnej płci) dokonuje się wzajemna uświadomiona edukacja zachowań grywalizacyjnych, wówczas wzrasta wewnętrzny kapitał społeczny generowany występowaniem np. afektywnej lojalności: NPS, ale i behawioralnej: CLR oraz włożonego wysiłku: CES (Drapieńska, 2013: 130). Mechanizmem współzależności kapitałowej jest wówczas zwyczajna obecność klientów, ich satysfakcja i zysk ekonomiczny generowany systemem pracy opartym na realizacji reguł etyki społecznej przy podstawowym warunku dobrej, zdrowej żywności. **Z socjologicznego punktu widzenia istotne jest pytanie, czy klienci zdają sobie sprawę z tego, że oddziałuje się na nich techniką ról grywalizacyjnych?** (Agnihotri i in., 2012). Wobec zespołu kelnerskiego klient również może stosować techniki komunikacyjne grywalizacyjne i wówczas jest to punkt wyjścia ku więzi emocjonalnej wiążącej człowieka z kontekstem społecznym ludzi i miejsca. Pracownik poprzez grywalizację uodparnia się na stres, jest bardziej komunikatywny i zdolny lepiej wyjaśniać konflikty (Trzcionka, 2018: 52). Decyduje o tym **krąg wartości uznanych za swoje. Jeśli część restauracji w momencie korzystania z usług przez gości jest im oddana, wówczas ta wartość niejako przynależy użytkownikom dóbr**. To jest podstawowy warunek dojrzałej sfery obywatelskiej i habermasowskiej publiczności w kontekście użytkowania własności prywatnej (Habermas, 2008). Mieszkański typ obywatelskości generuje się przy logice odpowiednio stawianych granic w funkcjonalności głęboko zakorzenionego kapitału społecznego. W oddziaływaniu marketingowym wystarczy jedynie odpowiednio wykreowany system pracy kuchni, obsługi

klientów i etycznie konstruowany model grywalizacyjny. Wówczas klienta traktuje się z jednej strony jako cel zysku, z drugiej strony w etyce społeczno-gospodarczej tworzy się kapitał kulturowy restauracji zauważalny w sferze obywatelskiej – wewnętrznym spoiwem jest **wytworzona zewnętrznie marka**, której wartość wzrasta wraz z coraz to lepszym jej rozpoznaniem i inwestycją w kapitał symbolicznie oznaczany szyldem lub logo. Strategie potencjału rozwojowego i analizy SWOT wskazują na niewystarczającą rozpoznawalność marek własnych (*Strategia rozwoju powiatu krakowskiego*, 2020: 48). W odpowiedzi na ten deficyt jedną z technik grywalizacyjnych może być interakcyjna komunikacja w mediach społecznościowych, za pośrednictwem której kuchnie, prezentując menu, symbolicznie komunikują się ze swoimi klientami (Gorzelań-Dziadkowiec, Firlej, 2021: 43). Okazuje się, że wymiana ról graczy w stacjonarnej rzeczywistości tworzy wysoki potencjał komunikacyjny i wzbudza zainteresowanie w innych przestrzeniach społecznego wyrażania się. Tak konstruowana lojalność znajduje swoje pochodzenie w średniowiecznych gildiach kupieckich, gdy wyspecjalizowani handlarze zawiązywali cechy rzemieślnicze. Bractwa religijne kreowały swój kapitał na podstawie podobnych mechanizmów towarzyskości (Sztompka, 2016: 43) i ta wartość konstytuuje specyficzną strukturę aksjonormatywną.

Synergia społecznych i ekosystemowych aspektów w modelach biznesowych jest traktowana jako źródło przewagi konkurencyjnej i wartości dodanej przedsiębiorstwa nad innymi. Metoda społecznego oddziaływania grywalizacyjnego stanowi dopełnienie wydajnej działalności usług restauracji, której fundamentem jest **funkcjonalność sprawiedliwości wymiennej** wewnątrz samej kuchni i domu z restauracją.

Na proces podnoszenia efektywności pracownika składa się wiele czynników. Dzieli się je na:

- czynniki wewnętrzne: w grywalizacyjnym oddziaływaniu na klienta – wymiana ról graczy, symbolizacja zachowania i wzajemne edukowanie się rolami wraz z wiedzą o potrzebach klientów, o ile kelner je rozpoznaje i typologizuje;
- czynniki zewnętrzne: w funkcjonalności restauracji – konstrukcja menu z możliwością wyboru nowego lub ulepszanego produktu, stosowanie nowych technik komunikacyjnych w dematerializacji bezpośredniej: menu w mediach społecznościowych, i pośredniej: zdalne zamówienia przez aplikację lub telefon (Gralak, 2021: 35). Okazuje się, że efektywność pracownika wzrasta wraz z wystąpieniem zarówno grywalizacji, jak i logicznie konstruowanego menu.

Wraz z podnoszeniem efektywności pracowniczej i stosowaniem technik marketingowych o charakterze grywalizacyjnym w sensie ściśle istotowym chodzi o system lojalnego pojmowania więzi bliskości, systemu pracy ukierunkowanego na zysk i lokację wypracowanej własności prywatnej. W logice funkcjonalności prestiżowej restauracji niekiedy mniej chodzi o zysk, a bardziej o taką komunikację obsługi z klientem, by klient w chwili obecności w restauracji był „własnością obsługi” z zachowaniem jego prawa do autonomii. Dopiero w takiej komunikacji, gdy przestrzeń publiczna lokalu należy też do klienta, a on sam „należy do kelnera” – gracza go obsługującego – tworzy się więź generująca **kapitał wiążący**. W formalnych relacjach **kapitału pomostowego** wówczas tworzy się wysoka kultura międzyludzka „per Pan”, a z relacji bliskości wynika zwyczajna umiejętność mówienia sobie „per Ty” (Sztompka, 2012: 194–198). W ostatecznej synergii tych form relacyjności celem jest wzajemne zainteresowanie, które pod względem etycznym podwyższa poziom kapitału kulturowego. Wyzwała go etyczna gamifikacja, a warunkiem istotnym z punktu widzenia obsługi gości jest kelner przeciwnej płci w stosunku do osoby obsługiwanej. Ciekawym zagadnieniem z zakresu psychologii społecznej jest siła oddziaływania płci kelnera na większą

grupę obsługiwanych gości. Pytania badawcze wówczas intensyfikowałyby się w zakresie istotności kategorii płci względem innych zmiennych. Te współzależności, tj. jak zmienna płci warunkuje zachowanie ludzi i ich decyzje o charakterze tylko konsumpcyjnym, są dla socjologii najbardziej interesującymi zagadnieniami.

### Lojalność klienta i tworzenie więzi w realizacji celów zrównoważonego rozwoju

Płaszczyzna aksjonormatywna zrównoważonego rozwoju zawiera 17 celów (rycina 2). Zazwyczaj w synergii ekosystemowo-ekonomiczno-społecznej zmierza się do realizacji wszystkich celów i wartości im odpowiadających tak, by wygenerowała się możliwie najwyższa kultura partnerstwa na rzecz celów: SGD17 globalnie realizowanych w lokalnym wymiarze społeczeństwa obywatelskiego, SDG10 i samego podmiotu gospodarczego: kuchni z restauracją. Generowanie kapitału społecznego dokonuje się wraz ze ściślejszym wiązaniem ludzi ze sobą w grupach społecznych krzyżowanych formami **kapitału wiążącego i pomostowego**: relacji prywatnych i pracowniczych (EIT Food, 2021: 13). Może się to odbywać dwukierunkowo: od **więzi wiążących** (rodzina, przyjaciele, sąsiedztwo) ku **więziom pomostowym** (dalsza znajomość, instytucjonalność) lub od **kapitału pomostowego** (globalny zrównoważony rozwój) do **kapitału wiążącego** (lokalny kontekst grup społecznych realizujących cele zrównoważonego rozwoju). Przywiązanie klienta wskutek stosowania metod grywalizacyjnych odbywa się w co najmniej dwukierunkowym sprzężonym oddziaływaniu współzależnych więzi: **wiązących i pomostowych** w kontekście kapitału społecznego **pomostowego** w formalnych strukturach społecznych i **wiązącego** w relacjach znajomości sąsiedzkiej **grywalizacji dobrych przyjaciół**. Okazuje się w praktyce teorii kapitału społecznego, że zakres stosowania grywalizacji edukacyjnej może być większy ze strony klienta, choć gamifikacyjne komunikowanie względem niego generuje korzyści restauracji przy zachowaniu podstawowego warunku dobrej i zdrowej kuchni po przystępnej cenie: SDG9.1. Przy stosowaniu wyszukanych metod gamifikacyjnych to jednak wskaźnik ekonomiczny jest wielokrotnie podstawowym motywem ponownego wyboru produktu. Z drugiej strony interesująca grywalizacja multiplikuje: wiedzę, umiejętności i kompetencje osobowe

Rycina 2. Cele zrównoważonego rozwoju wg Agendy Narodów Zjednoczonych na rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030



Źródło: <https://www.globalgoals.org/goals/>

do wykonywania zadań właściwych dla danego zawodu czy stanowiska pracy (Trzcionka, 2018: 52). Kategorią istotną w budowaniu lojalności klienta jest również wiek. O ile starsze pokolenie wymaga realnego, fizycznego kontaktu, o tyle millenialsia oczekują stosowania nowych metod oddziaływania komunikacyjnego (Dźwigoł-Barosz, Dźwigoł, 2021: 8–10).

### Realno-wirtualna grywalizacja, czyli storytelling. Wielość kontekstów i elastyczność ról

Storytelling jest techniką grywalizacyjną ugruntowaną w narracyjnej, długofalowej i wielowątkowej opowieści mającej na celu włączyć odbiorców, angażować ich tak, by niejako sami stawali się częścią konstruowanego scenariusza. Storytelling zatem w marketingu ukierunkowany jest na społeczne wiązanie historii i ich indywidualnych bohaterów po to, by wykreować markę lub hasło, które stanie się myślą przewodnią grupy społecznej utożsamiającej się z lokalnym kontekstem spotkań. Storytelling jest narzędziem konstruktywnie wspartym na rozeznaniu potrzeb ludzkich i w przypadku ich powiązania można generować kapitał społeczny oparty na zaspokojeniu potrzeb wyższych. Dzieje się to zazwyczaj w formach edukacji nieformalnej, co jest specyfiką podmiotów ekonomii społecznej i solidarnej kreatywnych ludzi zakorzenionych we własności prywatnej (KPRES, 2019: 26). Kapitał społeczny łączy się zatem z andragogicznymi teoriami Petera Jarvisa: **uczenia się przez doświadczenie, sytuacyjny uczenia się i uczenia się egzystencjalnego** (Muszyński, 2013: 105–122). Konstrukcja etyczna storytellingu w marketingu może przebiegać od realizacji potrzeb żywieniowych o charakterze fizjologicznym, przez generowanie potrzeb bezpieczeństwa, przynależności, uznania i w końcu – samorealizacji. Nie można zapomnieć o podświadomym generowaniu potrzeb, pośród których w potrzebach fizjologicznych występuje korelacja pomiędzy zaspokajaniem głodu a nawet – potrzeb seksualnych. Ta płaszczyzna grywalizacyjnego oddziaływania może stanowić podłoże psychomanipulacji, z drugiej strony **zastosowanie odpowiedniej etyki** i poradnictwa w tym zakresie generuje wysoką kulturę rozumienia równości płci ze wzajemnym ich szacunkiem i ponętną, ale czystą grą subtelną edukacyjnie na sposób poradnikowo-wychowawczy (Ostafiński, 2021a: 181–185). Piramida potrzeb Abrahama Masłowa może być zatem konstruowana na grywalizacyjnym oddziaływaniu damsko-męskim odmiennych płciowo ludzi: małżeństwa lub rodzeństwa storytellingowego ukierunkowanego na fabularne poszukiwanie współmałżonka albo „tylko” i „aż” realnych więzi przyjacielskich w lokalności. Storytelling pozwala etycznie włączać realizację kolejnych potrzeb w kierunku osiągnięcia dojrzałej samorealizacji.

Konstruowanie przestrzeni międzyludzkich opiera się również na dostrzeganiu wartości wielokulturowej perspektywy, w której dochodzi do odmiennego rozumienia konwenansów społecznych (Wójciak, 2021: 27–40). Storytelling zatem w grywalizacyjnym oddziaływaniu etycznym jest **poznawczy i edukacyjny** najpierw, w dalszej kolejności marketingowo ukierunkowany na **biznesowy zysk** i w ostateczności, wraz z konstruktywną strategią realizacyjną, **twórczy** w stosunku do kapitału społecznego, np. konstrukcja nazw potraw w menu. Komunikacja może materializować się w formie różnorodnie wątkowej telenoweli, serialu odcinkowego, powieści o zróżnicowanych tematykach w zależności od gości przychodzących do restauracji lub w andragogice pracy socjalnej, która dotyczy specyfiki pracy opiekuńczej osób dorosłych przy jednoczesnym towarzyszeniu im.

Grywalizacyjny, etyczny storytelling nie jest zawsze strategią zaplanowaną. Może być on nawet nieuświadomiony, wynikający z naturalnej komunikacji gry osób, których więzi

mogą przetrząsnąć się w znajomość z racji częstotliwości spotkań. Konstrukty społeczne, zwłaszcza o charakterze różnicowanym płcią męską i żeńską, wraz z ich interpretacją kulturową wytworzonych konwenansów wyzwalają naturalną potrzebę etycznego utożsamienia się z osobieście przeżywanymi wartościami i statusem społecznym. Niemniej jednak infrastruktura restauracji na tyle jest wyspecjalizowana, że metodologię storytellingu w wielu różnych konstelacjach gości odwiedzających restaurację można kontynuować przy odpowiedniej motywacji marketingowej np. na blogu prowadzonym przez osobę kreatywnie opisującą swoje doświadczenie zawodowe wskutek codziennej pracy (Gałuszka, 2019: 179–182). Konstrukcja menu jest wówczas komponentem komunikacyjnego storytellingu.

Zachowaniem gratyfikacyjnym może stać się płaszczyzna komunikacyjna mediów społecznościowych (Facebook) w formie akceptacji menu: „Lubię to”. Logika mediów społecznościowych przynosi niewymierną korzyść z jednej strony promocyjną, z drugiej strony ujawniającą tożsamość gościa: sąsiada, osoby pełniące funkcje publiczne lub VIP-a. Przy takiej płaszczyźnie komunikacyjnej wzrasta ranga wartości restauracji i sąsiedztwa (Nachbarschaft), które pod względem etymologicznym posiada głębokie pole odniesień semantycznych „są-siedzieć” = „wspólnie razem siedzieć” (Bralczyk, 2021). Z samej nazwy restauracji sąsiad to „ten, co ze mną siedzi”.

### Konstrukcja marki biznesowej: Social selling. Social Selling Index (SSI)

Technice storytellingu grywalizacyjnego oddziaływania towarzyszy social selling. Siostrzano-braterski potencjał tych metod wynika z socjologicznego rozpoznania rynku i takiego ukierunkowania pracy zespołu kelnerskiego, by budować społeczność wokół swojej marki, nazwy restauracji. Kontekst socjologii codzienności Piotra Sztompki i Małgorzaty Boguni-Borowskiej (2008: 15–52) technikę social selling w mediach społecznościowych łączy z wykorzystaniem kanałów komunikacyjnych do budowania zaufanych relacji, generowania leadów sprzedażowych, łączenia ze sobą klientów biznesowych w ukierunkowaniu na rozpoznawanie ich potrzeb i eliminowania tzw. cold callingu. Social selling tworzy sieć powiązań, które w realnym świecie rozpoznawalnej marki w lokalności generuje usieciowiony kapitał społeczny (Marczak, 2021: 201–209). Social selling jest zjawiskiem długofalowego strategicznego social buying, którego konsekwencją jest odpowiedź konsumenta na działanie marketingowe właśnie w tej restauracji, z którą utożsamia się lokalna społeczność. W tej architekturze wartości istotna jest realizacja zrównoważonej konsumpcji i zrównoważonej produkcji: SDG12 (Prymon-Ryś, 2017: 97–99). Funkcjonalność kuchni i restauracji uniformizuje społeczność wobec kreatywności i sprawczości oddziaływania promocyjnego: synergii zasięgu lokalnego i wirtualnego wraz z rozpoznaniem potrzeb grup docelowych występujących w pobliżu restauracji. Technika grywalizacyjna zespołu kelnerskiego wówczas w efekcie końcowym na płaszczyźnie marketingowej posiada swój własny Social Selling Index (SSI), którego potencjał buduje się i weryfikuje na podstawie następujących kategorii:

1. **Relacje właściciela** restauracji i obsługi z osobieście poznanymi gośćmi (kapitał niewymierny jakościowy) i zysk kuchni wraz z restauracją (kapitał wymierny ekonomiczny inwestowany we wspólną własność prywatną).
2. **Zaangażowanie** (synergia odwiedzających restaurację gości w świecie rzeczywistym z ich usieciowionym wirtualnie odpowiednikiem w mediach społecznościowych: budowanie zaufania wskutek grywalizacyjnego storytelling).

3. **Grupa docelowa** potencjalnych nowych gości (reklama w mediach społecznościowych generująca zasięg kanału komunikacyjnego).
4. **Profesjonalizacja** marki zbudowanej na podstawie identyfikacji kapitału społecznego (profile gości restauracji w mediach społecznościowych potwierdzających treści komunikacyjne, np. menu).

Strategia komponentów: Social Selling Index, Storytelling i tradycyjnego oddziaływania grywalizacyjnego w realnym świecie restauracji oparta jest w ostateczności na funkcjonalności zastosowania zasady zrównoważonego rozwoju. Podmiot gospodarczy oddziałujący społecznie ma obowiązek realizacji zasad etyczno-społecznych, które jednak w katolickiej nauce społecznej są ogólnie sformułowanymi principiami społecznymi. **Zaufanie społeczne wygenerowane wskutek zastosowania zasad etyczno-społecznych sprowadza anonimowe kontakty do więziotwórczych relacji zmniejszających dystans emocjonalny.** W realnie funkcjonalnym świecie nowoczesnych społeczeństw informacyjnych trans(post)covidowych potrzeby ludzkie coraz częściej są generowane również w świecie cyfrowym, ich realizacja wciąż dokonuje się pod względem żywieniowym w stacjonarnie funkcjonalnej gastronomii. Jeśli stosowana jest grywalizacja budująca kapitał kulturowy, rozpoznane strategie spotykają się z pozytywną akceptacją społeczną i zyskują wartość reframingu, czyli odniesienia do etycznej płaszczyzny edukacyjnej dobra wspólnego rozumianego jako wspólna własność (Böhnisch, 2020: 97–100). Wówczas gra edukacyjna zyskuje wartość wychowawczą i przy zastosowaniu odpowiedniej metodologii można kreować wartości zgodnie z etyką społeczną i mapą celów sustainable development goals. Social selling w sustainable society i tak zwanych inteligentnych technologiach dostosowuje podmiot gospodarczy do zmieniających się łańcuchów dostaw, przez co zwiększają się możliwości kapitałowe inwestycji m.in. w tzw. zrównoważone cyfrowe technologie (EHI Reitail Institute, 2021).

## Podsumowanie

Grywalizacja ukierunkowywana na rezyliencję społeczną w konsekwencji przynosi sprężyste utrzymywanie się na konkurencyjnym rynku, w którym zwłaszcza silne podmioty wydają się najbardziej elastycznie zachowywać wzrost ekonomiczny, kierując się koniecznością innowacyjności (Duda i in., 2022: 22–23). Wiele czynników edukacyjnych i socjalizacyjnych przynosi wpływ na stabilność ekonomiczną pozwalającą zachowywać kapitał społeczny: SDG9.5. Oprócz podstawowej funkcjonalności restauracji dostrzega się dwa uwarunkowania istotne dla zrównoważonego rozwoju: 1. (re)produkcję obywatelskiej sfery publicznej różnicującej jednostki społeczne: SDG10 i spajającą je pod względem realizacji wspólnych wartości: SDG4; 2. spójność ekosystemu gastronomicznego pojmowanego w sensie integralnej części gospodarki o obiegu zamkniętym: SDG12 (Gralak, 2021: 29).

Grywalizacja edukacyjna stała się metodą wspierającą proces ekonomizacji podmiotu gospodarczego, o ile włącza się komunikacyjnie i społecznie klienta (Wygnański, 2008: 36–37), uświadamia społecznie o dokonującym się rozwoju technologicznym, którego wskaźnikami są realizowane cele rozwoju zrównoważonego w związku z odpowiedzialną polityką państwa (Tarcza 2.0). Należą do nich kolejne komponenty dobra wspólnego: 1. stała cena posiłków ilościowo zrównoważonych pod względem zawartości (stałej miary) produktów: SDG1, z możliwością bezgotówkowej transakcji: SDG9; 2. aktualizowane menu w związku z sezonowym występowaniem zdrowych produktów: SDG3; 3. zastosowanie systemu informowania gości o funkcjonalności restauracji za pomocą nowoczesnych środków oddziaływania komunikacyjnego, takich jak media społecznościowe: SDG4, SDG9, SDG11



(Gorzelany-Dziadkowiec, Firlej, 2021; Wenerowska, 2016: 45–52); 4. użyteczne systemy monitoringowe rejestrujące obecność gości i etyczną wartość gry grywalizacyjnej, która może posłużyć jako materiał do storytellingu, o ile występuje taka kultura aktywizowania gości restauracyjnych; z marketingowej perspektywy etycznej takie działania są mocno angażujące personel restauracji wchodzącej w rozumienie tzw. silnych instytucji: SDG16, z drugiej strony techniki monitoringu wizyjnego CTTV są skutecznym sposobem służącym zapobieganiu nadużyć i wyjaśnianiu problemów społecznych generowanych na przykład poprzez ryzyko wystąpienia nieetycznych zachowań klientów wobec atrakcyjnej obsługi: SDG5; grywalizacja w cyfrowo rejestrowanym kontekście jest zarówno doskonałą płaszczyzną badań dla psychologów i pedagogów społecznych, socjologów klinicznych, jak i przedmiotem pracy policji kryminalnej, śledczej i specjalistów z zakresu prawa w kontekście funkcjonalności systemów bezpieczeństwa wewnętrznego: SDG4; potencjał systemów monitoringowych podnosi poziom kapitału moralnego i wyzwala socjalizację pożądaną społecznie zachowań.

Grywalizacja jest **metodą andragogiczną** uczenia się nawyków związanych z rozwojem umiejętności przywódczych, polegających na stosowaniu wiedzy produktywnie podnoszącej wartość całości zespołu pracowniczego wskutek oddziaływania komunikacyjnego **lidera** killera, a następnie wychowawcy (socializer), odkrywcy (explorer) i zdobywcy (achiver). Każda z tych ról odgrywanych w rozumieniu teatru interakcyjnego Goffmana posiada potencjał generujący kapitał społeczny. Wyłonione komponenty kapitału społecznego istotnie i realnie przekładają się na zachowanie rezylencji społeczno-ekonomicznej przedsiębiorstwa korzystającego z wyszukanych metod zarządczych i oddziaływania komunikacyjnego na klientów (Klimkiewicz, Staszkiwicz, 2021: 95–116).

Edukacyjna pod względem etycznym grywalizacja jest odpowiedzialną troską dorosłych ludzi o siebie nawzajem, a niekiedy – zabawą. W ostatecznej perspektywie socjalizacyjno-pedagogicznej zrównoważonego rozwoju gamifikacja ma charakter eudajmonistyczny: ponętnej – ale etycznej – gry. Choć celem lokalu gastronomicznego jest zysk ekonomiczny, to jednak w jego funkcjonalności można osiągać osobiste szczęście jednostki społecznej: zarówno pracownika, jak i tego, względem kogo praca jest świadczona, choćby nawet praca ta była niedostatecznie gratyfikowana ekonomicznie, a o grywalizacji nikt by nie wiedział.

## Literatura

## References

- Agnihotri, R., Kothandaraman P., Kashyap R., Singh R. (2012). Bringing „Social” into Sales: The Impact of Salespeople’s Social Media Use on Service Behaviors and Value Creation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 333–348. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320304>
- Babbie, E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: PWN.
- Bierówka, J.P. (2018). Między grywalizacją a manipulacją – perspektywa interdyscyplinarna. *Państwo i Społeczeństwo*, 18(1), 149–150.
- Böhnisch, L. (2020). *Sozialpädagogik der Nachhaltigkeitsprinzip. Eine Einführung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Bralczyk, J. (2021, 30 kwietnia). Bądźmy sobie nawzajem sąsiadami. *Idee dla Polski – obywatelski Thinkletter*. Pozyskano z: <https://www.kongresobywatelski.pl/pomorski-thinkletter/wszystkie-teksty/badzmy-sobie-nawzajem-sasiadami-2/>
- Drapińska, A. (2013). Pomiar lojalności klientów – wybrane wskaźniki. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 58(9), 125–136.
- Duda, J., Kusa, R., Pietruszko, S., Smol, M., Suder, M., Teneta, J., Wójtowicz, T., Żdanowicz, T. (2022). Development of Roadmap for Photovoltaic Solar Technologies and Market in Poland. *Energies*, 174(15), 1–25. <https://doi.org/10.3390/en15010174>

- Dźwiągół, H. (2014). Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 70, 93–104.
- Dźwiągół-Barosz, M., Dźwiągół, H. (2021). Managing family businesses in light of methodological assumptions for higher education, *E3S Web Conf., International Interdisciplinary Scientific Conference "Digitalisation and Sustainability for Development Management: Economic, Social, and Ecological Aspects"*, 307(06003), online. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202130706003>
- Dźwiągół-Barosz, M., Leoński, W. (2019). Gender diversity as an important element of diversity management in modern enterprises: case of Poland. *Virtual Economics*, 2(1), 7–30.
- EHI Retail Institute. (2021). *Zrównoważone inteligentne sklepy. Zrównoważone rozwiązania cyfrowe dla branży handlu detalicznego*. Kolonia.
- EIT Food. (2021). *Kierunek: Restauracja Przyszłości. Wnioski z badań oraz dobre praktyki. Raport z badania jakościowego i warsztatów koncepcyjnych polskiej branży gastronomicznej*.
- Gałuszka, D. (2019). Rozważania wokół dyskursu nad gramami cyfrowymi w oparciu o ich krytykę ze strony Philipa Zimbardo. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 15(3), 178–201. <http://dx.doi.org/10.18778/1733-8069.15.3.10>.
- Gorzelań-Dziadkowiec, M., Firlej, K. (2021). Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej przez małe przedsiębiorstwa. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 17(2), 36–50. <https://doi.org/10.24917/20833296.17.2.3>
- Gralak, A. (2021). Wdrażanie modelu gospodarczego opartego na obiegu zamkniętym w biogospodarce. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego*, 3, 21(36), 24–40. <https://doi.org/10.22630/PRS.2021.21.3.11>
- Habermas, J. (2008[1962]). *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Klimkiewicz, K., Staszkiwicz, M. (2021). HR biznes partner jako coach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 142(5), 95–116.
- Kłoskowska, A. (1983). *Socjologia kultury*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozłowska, I. (2016). Gamifikacja – specyfika wykorzystania narzędzia w Polsce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 255, 37–45.
- Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej i Solidarnej do 2023 roku. *Ekonomia Solidarności Społecznej*. (2019). *Monitor Polski*, 214.
- Kurtz, L. (2008). Wierzenia, rytuały, instytucje. W: P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska, (red.), *Socjologia codzienności*. Kraków: Wydawnictwo Znak, 780–811.
- Kwaśniak-Szumlakowska, A. (2020). *Fabularyzowane zjęcia edukacyjne w gospodarstwie rolnym*. Dolnośląski Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli we Wrocławiu, Filia w Legnicy. <https://www.dodr.pl/userfiles/uploads/dodr/pliki/agroturystyka/zagrody/20200204-szkolenie/scenariusze.pdf>
- Marczak, Ł. (2021a). Wzrost świadomości osoby w aplikacji zasady zrównoważonego rozwoju. Rodzina jako zasób społeczny. W: K. Salamon, K. Kutek-Sładek, B. Karcz (red.), *Teoretyczno empiryczne interpretacje tożsamości społecznej z uwzględnieniem perspektywy famiologii*. Kraków: Wydawnictwo UPJP2, 133–149.
- Marczak, Ł. (2021b). *Zasada zrównoważonego rozwoju. Perspektywa społeczno-etyczna*, Kraków: Wydawnictwo UPJP2.
- Mazur, J. (2015). *Afirmacja dobra wspólnego. Katolicka nauka społeczna propozycją dla polityki*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Muszyński, M. (2013). Teoria uczenia się egzystencjalnego Petera Jarvisa, *Edukacja Dorosłych*, 1, 105–122.
- Noack Napoles, J. (2021). Soziale Arbeit nach Corona – Skizze eines eudaimogenetischen Paradigmenwandels. W: J. Kniffki, R. Lutz, J. Steinhaußen (red.), *Corona, Gesellschaft und Soziale Arbeit. Neue Perspektiven und Pfade*. Weinheim Basel: Beltz Juventa, 276–289.
- Ostafiński, W. (2021a). Konteksty społeczne początku XX wieku a poradnictwo dla rodziców w zakresie opieki i wychowania na ziemiach polskich. *Polska Myśl Pedagogiczna*, 7, 177–189.
- Ostafiński, W. (2021b). Między wielokulturowością a potrzebami narodowymi. Dialog kultur jako problem edukacyjny. *Edukacja, Terapia, Opieka*, 3, 238–248.
- Pawłuczuk, A. (2019). Grywalizacja – od koła naukowego do modelu biznesowego na przykładzie Startupu Photon Entertainment. W: M. Makowiec, A. Witoszek-Kubicka (red.), *Grywalizacja w edukacji i biznesie*. Kraków: Katedra Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego, 253–268.

- Piwowski, W. (1996). *Socjologia religii*. Lublin: Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Prymon-Ryś, E. (2017). Wolontariat i filantropia jako przejawy konsumpcji zrównoważonej w warunkach polskich. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 501, 96–105.
- Rinkel, M., Powers, M. (red.). (2017). *Social Work Promoting Community and Environmental Sustainability. Workbook for Social Work Practitioners and Educators*, Vol. 1, Switzerland: International Federation of Social Work (IFSW).
- Sroczyńska, M. (2014). Rytuał religijny a kwestia różnorodności kulturowej. *Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne*, 9, 80–93.
- Strategia rozwoju powiatu krakowskiego na lata 2021–2030. „Powiat krakowski 2030”*. (2020).
- Sztompka, P. (2016). *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*. Kraków: Znak.
- Sztompka, P. (2012). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Trzcionka, M. (2018). Innowacje w edukacji – grywalizacja w procesie dydaktycznym. *Państwo i społeczeństwo. Teoretyczne i praktyczne aspekty grywalizacji*, 18(1), 49–69.
- Eurostat. (2021). Sustainable development in the European Union. Overview of progress towards the DSGs in an EU context.
- Werenowska, A. (2016). Social media jako narzędzie komunikacji przedsiębiorstwa z klientami. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 113, 45–52.
- Wiemeyer, J. (2015). *Keine Freiheit ohne Gerechtigkeit. Christliche Sozialethik angesichts globaler Herausforderungen*. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder.
- Wójciak, D. Praktyka pracy socjalnej jako komunikacja międzykulturowa. *Zeszyty Pracy Socjalnej*, 26(1), 27–40. <https://doi.org/10.4467/24496138ZPS.21.002.13843>
- Wygnański, J.J. (2008). *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?* Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Złotek, M. (2017). *Grywalizacja – wykorzystanie mechanizmów z gier jako motywatora do zmiany zachowania ludzi*. Kraków: Krakowska Akademia im. Andrzeja Grycza Modrzejewskiego.

**Łukasz Marczak**, dr nauk społecznych, etyk społeczny w zakresie katolickiej nauki społecznej, socjolog, teolog. Wykładowca katolickiej nauki społecznej w Katedrze Polityki Społecznej i Socjologii Problemów Społecznych Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie (2019–2022). Duchowny rzymskokatolicki diecezji zielonogórsko-gorzowskiej. Główne obszary zainteresowań autora to: sustainable development goals, antropocentryczna etyka zrównoważonego rozwoju, zasada zrównoważonego rozwoju, etyka środowiskowa, metodologia badań jakościowych, social media (FB), pedagogika chrześcijańska.

**Łukasz Marczak**, PhD in social sciences, social ethicist in the field of Catholic social thought, sociologist, theologian. Lecturer in Catholic social thought in the Department of Social Policy and Sociology of Social Problems at the Pontifical University of John Paul II in Krakow (2019–2022). Roman Catholic priest of the Zielona Góra-Gorzów Wielkopolski Diocese. The main area of interest include: sustainable development goals, anthropocentric ethics of sustainable development, the principle of sustainable development, environmental ethics, quality research methodology, social media (FB) and Christian pedagogy.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1553-1747>

**Adres/Address:**

Vereinigung für Sozialethik in Mitteleuropa  
Universität Wien  
Institut für Systematische Theologie und Ethik, Sozialethik  
Schenkenstraße 8-10  
A-1010 Wien, Austria  
email: lukanm3@gmail.com

Ludmiła Walaszczyk

Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Technologii Eksploatacji, Radom, Polska ■ Łukasiewicz Research Network – Institute for Sustainable Technologies, Radom, Poland

Agata Karaś

Akademia Handlowa Nauk Stosowanych w Radomiu ■ Radom Academy of Economics, Poland

## Kształtowanie relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstwa monopolistycznego Totalizator Sportowy

### Developing relationships with clients: case study of monopolist „Totalizator Sportowy”

**Streszczenie:** Współczesne dynamicznie zmieniające się otoczenie wymaga od przedsiębiorstw kształtowania długoterminowych relacji z klientem dopasowanych do jego potrzeb (Burnett, 2002). Istota relacji opiera się na wzajemnym wywiązywaniu się z podjętych zobowiązań oraz na zaufaniu. Zaufanie jest nieodłączną cechą zwłaszcza trwałych relacji. Celem pracy jest analiza sposobów kształtowania relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstwa monopolistycznego Totalizator Sportowy. Metodami badawczymi wykorzystanymi w pracy są: przegląd literatury, analiza dokumentów oraz sondaż diagnostyczny. Przeprowadzone badania pozwoliły na określenie (w ograniczonym zakresie), że relacje przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy z klientami stanowią fundament działalności firmy i opierają się na zaufaniu wypracowanym przez wiele lat funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Ponadto zidentyfikowano działania podejmowane przez przedsiębiorstwo, aby relacje z klientem miały charakter długoterminowy. Wskazano tu przede wszystkim na: sukcesywne wprowadzanie nowych produktów na rynek (gier), wdrożenie systemu informatycznego umożliwiającego korzystanie z produktów w formie online, posiadanie odpowiednich certyfikatów bezpieczeństwa, prowadzenie działalności społecznej i dobroczynnej, informowanie klientów o ryzyku związanym z uczestnictwem w oferowanych grach, ciągłe budowanie zaufania do firmy poprzez doskonalenie standardów obsługi klienta czy jawność danych na temat spółki.

**Abstract:** The contemporary dynamically changing environment requires companies to form long-term relationships with clients, tailored to their needs. The essence of the relationship is based on mutual fulfilment of commitments and trust. Trust in particular is an inherent feature of the relationships. The aim of the paper is to analyse the ways of shaping the relationship with the client based on the example of the monopolistic company „Totalizator Sportowy”. The authors used the following research methods: literature review, document analysis and a diagnostic survey. The research allowed for the verification (in a limited scope) that the relations between „Totalizator Sportowy” and its customers constitute the foundation of the company’s operations and the relations are based on the trust developed over many years of the company’s operation on the market. In addition, the activities undertaken by the enterprise in order for the relationship with the client to have a long-term nature have been identified, i.e.: the successive introduction of new products to the market (games), the implementation of an IT system enabling the

use of products in an online form, having appropriate safety certificates, conducting social and charity activities, informing customers about the risk related to the participation in the offered games, continuously building trust in the company by improving customer service standards or transparency of company data.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo monopolistyczne; relacje z klientem; Totalizator Sportowy; zaufanie

**Keywords:** monopolist company; relations with clients; Totalizator Sportowy; trust

**Otrzymano:** 3 czerwca 2022

**Received:** 3 June 2022

**Zaakceptowano:** 16 września 2022

**Accepted:** 16 September 2022

**Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Walaszczyk, L., Karaś, A. (2022). Kształtowanie relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstwa monopolistycznego Totalizator Sportowy. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 132–146. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.8>

## Wstęp

Nawiązywanie relacji z klientem powinno przynosić wymierne korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i klientom. Posiadanie przez przedsiębiorstwo wiedzy o klientach pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku, a także na dopasowanie oferty do potrzeb oraz wymagań klientów, obniżenie kosztów oraz zapewnienie lepszej obsługi (Cheverton, 2001). Istotny czynnik w relacjach przedsiębiorstwa z klientami stanowi zaufanie do firmy. Żeby firma mogła zdobyć i utrzymać klienta, najpierw musi zdobyć jego zaufanie.

Głównym celem pracy jest analiza sposobów kształtowania relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstwa monopolistycznego Totalizator Sportowy. Postawiono następujące pytanie badawcze: Jakie działania są podejmowane przez przedsiębiorstwo Totalizator Sportowy, aby relacje z klientem były pozytywne i miały charakter długoterminowy? Zaprezentowano działania podejmowane przez Totalizator Sportowy na rzecz odpowiedzialnej gry oraz kształtowania relacji z klientami opartych na zaufaniu. Przedstawiono również wyniki badań własnych – sondażu diagnostycznego przeprowadzonego wśród klientów firmy – na temat ich relacji z Totalizatorem Sportowym.

## Relacje z klientem – kluczowy element w zarządzaniu firmą

W literaturze przedmiotu nie istnieje jedna ogólnie przyjęta definicja relacji. Zdaniem A. Kolemby (2009), relacje oznaczają „specyficzny niematerialny zasób w organizacji, który obejmuje kulturę, zachowania oraz współdziałanie, w różny sposób kultywowane i objawiane przez organizacje, co prowadzić może do budowania przewagi konkurencyjnej”. Z kolei J. Otto (2001) uważa, iż relacje stanowią szczególny, niematerialny zasób w organizacji, wyzwalający potencjał umiejętności oraz możliwości połączonych stron, co prowadzić może do budowania przewagi konkurencyjnej.

Nie ulega wątpliwości, że skuteczność procesu zarządzania relacjami jest uzależniona od zaangażowania, kompetencji, kreatywności i sprawności działania pracowników (Bauer, Grether, Leach, 2002; Keillor, 2007; Taranko, 2014). Koncepcja zarządzania relacjami z klientem, tzw. CRM (Customer Relationship Management) jest filozofią prowadzenia biznesu zarówno dostarczającą teoretycznych podstaw do jego istnienia i zawierającą

w sobie problematykę dotyczącą procesów biznesowych, jak i stanowiącą system informatyczny wspomagający w praktyce realizację zadań. Dzięki narzędziom CRM możliwe jest zbieranie danych o kliencie oraz ich wykorzystywanie w późniejszych relacjach. Wśród zidentyfikowanych w literaturze celów CRM można wymienić m.in.: zwiększenie retencji klientów, zachowanie i powiększanie istniejącej bazy klientów, zaferowanie spersonalizowanego produktu, zwiększenie wartości generowanej dla obu stron relacji – firmy i klienta, poprawę organizacyjnej efektywności operacyjnej i dostarczenie wartości dla organizacji, ulepszenie i rozszerzenie relacji z klientami, generowanie nowych możliwości biznesowych, przekształcanie informacji o klientach w wiedzę dla firmy, wybranie najbardziej wartościowych klientów, rozszerzenie relacji między klientami i firmami w ramach e-commerce, maksymalizowanie zadowolenia klienta poprzez oferowanie lepszej obsługi, opracowanie bardziej dochodowych relacji z klientem, pogłębienie relacji między produktem/usługą a klientem (Gordon, 2001; Mazurek-Łopacińska, 2003; Storbacka, 2001; Wróblewska, 2013).

W obecnych czasach procesy, które dotyczą obsługi klienta, odgrywają ważną rolę w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa (Subramanian, 2017). Klient będący głównym podmiotem zainteresowania przedsiębiorstwa jest kluczem do jego sukcesu. Satysfakcja i zadowolenie klientów jest istotą prowadzenia działalności oraz wpływa na efektywność przedsiębiorstw. Dziś wielu przedsiębiorców nie zdaje sobie sprawy z tego, że ich przetrwanie na globalnym rynku jest w bardzo dużym stopniu uzależnione od umiejętności kształtowania długotrwałych i efektywnych relacji ze swoimi klientami (Bellingkrodt, Waltenburg, 2015). To właśnie dzięki wypracowaniu odpowiednich i właściwych standardów obsługi klienta przedsiębiorstwa są w stanie badać oraz analizować zachowania klientów. Odpowiednia obsługa klienta daje szansę na właściwe kierowanie sprzedażą, dostosowanie oferty oraz prowadzenie działań promocyjnych, które mają na celu zdobycie nowych oraz utrzymanie dotychczasowych klientów (Payne, Frow, 2005).

Rezultatem właściwej obsługi klienta jest poprawa satysfakcji klientów przedsiębiorstwa, zadowolenie pracowników, a także polepszenie wyniku finansowego (Ward, Dagger, 2007). Aby zwiększyć sprzedaż i poprawić zadowolenie kupujących, przedsiębiorstwa winny wdrożyć efektywne metody komunikacji z nabywcami.

W dzisiejszych czasach zdobycie oraz utrzymanie klientów nie jest łatwe, jednakże właściwe poznanie potrzeb oraz wymagań nabywców stanowi główny cel poszczególnych przedsiębiorstw (Payne, Frow, 2005). Nieodzownym elementem zarządzania relacjami jest zaufanie. R.M. Morgan i S.D. Hunt (1994) podkreślają, że w procesie tym pozytywną rolę odgrywają czynniki kształtujące zaufanie, takie jak: wspólne wartości podzielane przez uczestników rynku, dotychczasowy przebieg kooperacji, sprawna komunikacja oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów (Morgan, Hunt, 1994). Można przyjąć, że od poziomu zaufania między dwoma podmiotami zależy zaangażowanie we współpracę. Obniżenie poziomu relacji z dostawcami objawia się zanikiem wzajemnej współpracy, powodowanym przede wszystkim brakiem zaufania.

## Metodyka badania

W ramach prowadzonych badań sformułowano następujący problem badawczy: Jakie działania podejmuje przedsiębiorstwo Totalizator Sportowy, aby jego relacje z klientem były pozytywne i miały charakter długoterminowy? Ponadto zidentyfikowano problemy szczegółowe:

- Czy Totalizator Sportowy jest firmą godną zaufania?
- Czy Totalizator Sportowy dostarcza swojej grupie docelowej (graczom) pełnych informacji o dostępnych grach i loteriach (w tym regulaminy, zasady oraz table wygranych)?
- Czy Totalizator Sportowy jest firmą stosującą zasady odpowiedzialnej gry (zgodne z obowiązującymi przepisami prawa)?

W zakresie zbierania oraz analizy danych wykorzystano następujące metody badawcze: analiza dostępnych dokumentów (m.in. raportów dotyczących działalności przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy) oraz sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem ankiety online. Badania przeprowadzono na przełomie stycznia i lutego 2022 roku na stuosobowej grupie respondentów. Warunkiem wzięcia udziału w ankiecie było zagranie choć raz w życiu w grę oferowaną przez przedsiębiorstwo Totalizator Sportowy. W badaniach wykorzystano dobór dogodny, czyli dobór jednostek, do których badacze mieli najłatwiejszy dostęp (Witkowska, 2004). Ze względu na ograniczoną liczbę respondentów, na którą wpłynęły przede wszystkim restrykcje związane z COVID-19, autorki artykułu są świadome, że uzyskanych wyników nie można uogólniać na całą populację.

### Wyniki badań własnych – analiza dokumentów (etap 1)

Prowadzenie działalności biznesowej w zgodzie z ideą odpowiedzialnej gry to jedno z podstawowych założeń przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy. Spółka dokłada wszelkich starań, aby stosować się do międzynarodowych standardów branżowych, czerpać wiedzę z własnego doświadczenia i szukać nowych rozwiązań wzmacniających bezpieczeństwo swoich klientów. W 2020 r. Totalizator Sportowy po raz trzeci uzyskał certyfikat Responsible Gaming dla sieci sprzedaży naziemnej LOTTO. Przestrzeganie najwyższych światowych standardów odpowiedzialnej gry potwierdzone zostało niezależnym audytem oraz poświadczane przez międzynarodowe organizacje branżowe, takie jak European Lotteries oraz World Lottery Association. Ponadto przedsiębiorstwo Totalizator Sportowy otrzymało certyfikat ISO 27001 oraz branżowy certyfikat WLA Security Control Standard.

Szczególnym obszarem zainteresowania przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy jest bezpieczeństwo graczy online. Spółka zapewnia maksymalne zabezpieczenia danych osobowych graczy oraz środków zgromadzonych na ich kontach. Utrzymanie odpowiednich standardów bezpiecznej gry przy równoczesnym zachowaniu atrakcyjności produktów i usług jest wyzwaniem, przed którym stale stoi przedsiębiorstwo Totalizator Sportowy. Spółka przede wszystkim stawia sobie za cel ochronę graczy. W związku z tym prowadzi otwartą informacyjną politykę dotyczącą ryzyka związanego z nadużywaniem oferowanych gier, stosuje odpowiednie oznakowanie produktów oraz usług. Ponadto w celu ochrony graczy przedsiębiorstwo wprowadziło swoiste mechanizmy, które umożliwiają kontrolę aktywności przez grającego, np. obowiązkowe ustawienia limitów zarówno czasowych, jak i finansowych. Spółka na swojej stronie internetowej udostępniła także graczom informacje dotyczące pomocy w wypadku podejrzenia uzależnienia. Wszystkie mechanizmy są opisane w *Regulaminie odpowiedzialnej gry*, który jest dostępny na stronach internetowych przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy.

Relacje z klientami są bardzo ważnym elementem funkcjonowania spółki. Z tego względu Totalizator Sportowy stosuje strategię zarządzania relacjami z aktualnymi oraz potencjalnymi klientami (CMR) (Kampani, Jhamb, 2020). Główną korzyścią, którą spółka zyskuje dzięki wykorzystaniu CRM, jest wiedza o kliencie umożliwiająca segmentację i identyfikację bardziej

dochodowych klientów, oferowanie produktów i usług odpowiednich dla indywidualnych potrzeb klientów oraz projektowanie inicjatyw i komunikacji, aby zdobyć lojalność klientów.

Zaufanie klientów przedsiębiorstwa obejmuje: zaufanie oparte na kalkulacji, zaufanie instytucjonalne i zaufanie osobiste. Zaufanie oparte na kalkulacji związane jest z wyborem opartym na racjonalnych przesłankach i informacjach o danym produkcie. Zaufanie instytucjonalne odnosi się do aspektu społecznego, ochrony prawnej konsumenta. Natomiast zaufanie osobiste opiera się na doświadczeniu i lojalności wobec przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy.

Wśród czynników wpływających na zaufanie konsumentów do przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy wyróżnia się: ogólną postawę ufności/podejrzliwości konsumenta, jego wcześniejsze doświadczenia, profesjonalizm sprzedawcy, relację emocjonalną konsumenta ze sprzedawcą, poziom ochrony prawnej i instytucjonalnej konsumenta oraz perspektywę powtarzalności transakcji.

Na strategię budowania zaufania klientów do Totalizatora Sportowego w dużej mierze wpłynął rozwój Internetu. Spółka posiada stronę internetową – przejrzystą, profesjonalnie zaprojektowaną i łatwą w obsłudze. Aby zwiększyć zaufanie klientów do przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy, na stronie internetowej zamieszczono informacje na temat posiadanych certyfikatów, nagród i informacji o przynależności do znanych i profesjonalnych stowarzyszeń. Spółka buduje zaufanie również poprzez opisywanie historii swoich sukcesów (tzw. success stories).

Niezwykle istotna jest obecność przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych. Klient postrzega spółkę jako bardziej przystępną, jeżeli istnieje ona w tych mediach. Na budowanie zaufania wpływa również uczciwość porad, które otrzymuje klient od sprzedawców lub które są zamieszczone na stronie internetowej przedsiębiorstwa. Klient może ufać informacjom przekazywanym przez Totalizator Sportowy, ponieważ spółka przekazuje wiarygodne, uczciwe porady i rekomendacje. Zachowania etyczne w dużym stopniu wpływają na budowanie zaufania i lojalności. Na budowanie zaufania wpływa również personalizacja usług, która jest szczególnie ważna tam, gdzie realizacja jest w całości lub części wspomagana nowoczesnymi technologiami. Wówczas bardzo łatwo popaść w pułapkę standaryzacji, traktując wszystkich klientów w ten sam sposób. Personalizacja może mieć dwie formy – zachowawczą i ofertową. Klienci albo są specjalnie traktowani, otrzymując dodatkowe informacje i specjalną obsługę, albo otrzymują dodatkowe usługi, produkty, zindywidualizowaną ofertę obejmującą cenę i dystrybucję.

Sprzedawcy przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy są szkoleni w zakresie budowania zaufania. Obecnie klienci przed zakupem danego produktu zazwyczaj szukają informacji w Internecie, co sprawia, że ich wiedza staje się coraz szersza. Współczesny konsument to nabywca poszukujący informacji, świadomy swojej siły, osobiście sprawdzający poziom jakości oferty rynkowej. Zachowanie i cechy sprzedawców przedsiębiorstwa wpływają na satysfakcję klientów, dlatego przedsiębiorstwo kładzie nacisk na szkolenia sprzedawców, aby poprawić ich kompetencje. Kompetentny sprzedawca z kompletną i aktualną wiedzą kreuje zaufanie klienta do Totalizatora Sportowego.

Utrzymanie odpowiedniego poziomu zaufania klientów jest warunkiem koniecznym w działalności Totalizatora Sportowego. Ciągłe wzbogacanie oferty oraz wychodzenie naprzeciw potrzebom graczy stanowi o sukcesie przedsiębiorstwa. To dzięki zaufaniu oraz bogactwu oferty klienci stale odwiedzają kolektury LOTTO i salony gier z automatami, a także korzystają z platform internetowych oraz aplikacji mobilnych.



## Relacje przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy z klientami – sondaż diagnostyczny (etap 2)

W celu zbadania, w jaki sposób kształtują się relacje przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy z klientami, przeprowadzono sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem ankiety. W badaniu udział wzięło 100 osób, z czego 62% stanowili mężczyźni. Prawie 40% to osoby mające 26–35 lat. Co piąta badana osoba była w wieku 36–45 lat. Pozostałe grupy wiekowe to: osoby w wieku 46–55 lat – 16%, osoby w wieku 55–65 lat – 12%, osoby w wieku 18–25 lat – 7% i osoby powyżej 66 roku życia – 5%.

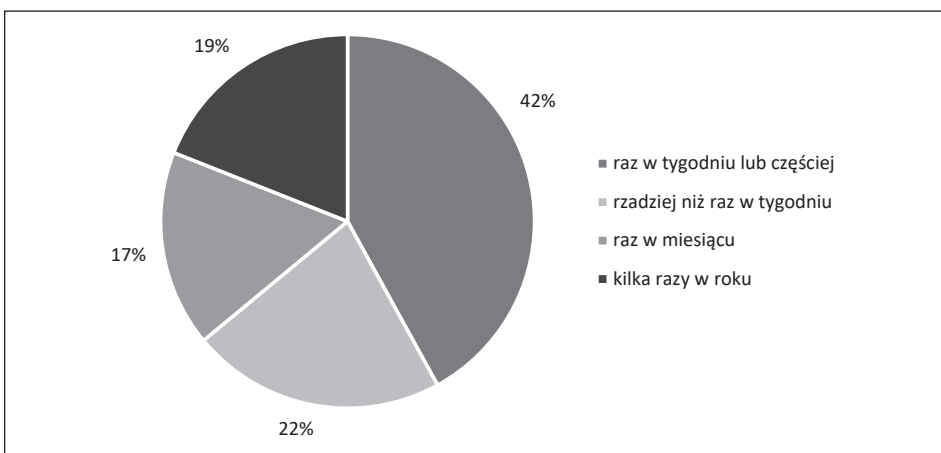
Wykształcenie średnie posiadało 35% badanych, podobna liczba osób miała wykształcenie zasadnicze (34%). Osoby z wykształceniem średnim stanowiły 19% badanych, a z wykształceniem podstawowym lub gimnazjalnym – 12%.

Wyniki badań ukazały, że respondenci uczestniczyli w grach liczbowych albo pieniężnych z różną częstotliwością (rycina 1). Do udziału w grach liczbowych albo pieniężnych oferowanych przez Totalizator Sportowy raz w tygodniu lub częściej przyznało się 42% ankietowanych. Rzadziej niż raz w tygodniu robi to 22% ankietowanych, a 17% respondentów – raz w miesiącu. Bardzo rzadko, bo kilka razy w roku, z gier korzysta 19% badanych.

Wyniki badania pokazały, że Lotto jest najpopularniejszą grą przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy – grali w nią wszyscy badani. Kolejną grą – równie popularną co lotto – była gra Multi Multi – grało w nią 82% respondentów. Natomiast 45% badanych kupowało zdrapki, a 29% respondentów grało w Eurojackpot. W grę Super Szansa grało 25% badanych, a w grę Kaskada – 19% respondentów. W grę Ekstra Pensja grało 18% respondentów, a w Szybkie 600 – 17% z nich. Keno i Loteria Terminalowa to gry, w które grało odpowiednio 16% i 15% badanych (rycina 2).

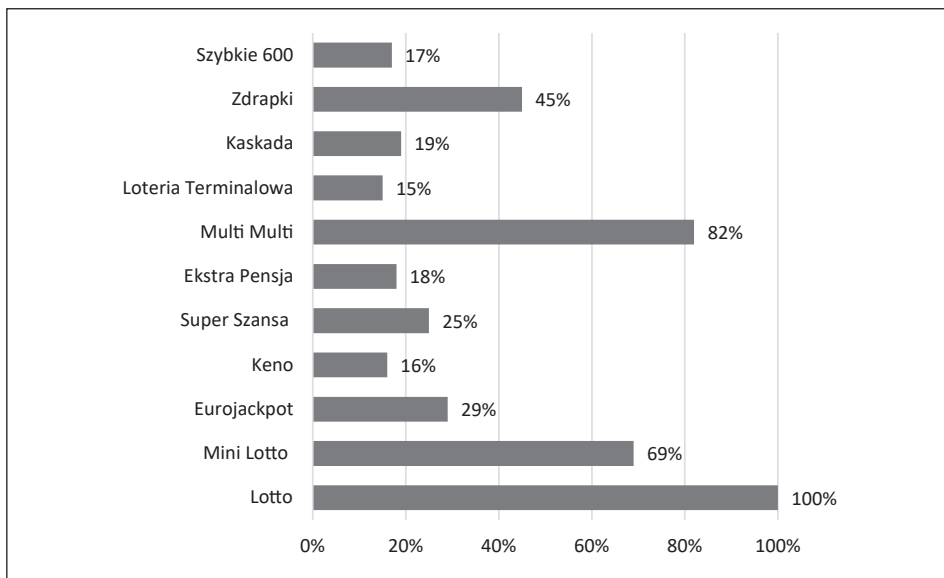
Od roku 2018 gracze mogą zawierać zakłady gier przez Internet. Jak wynika z ryciny 3, tylko 35% badanych grało w gry liczbowe Totalizatora Sportowego przez Internet, a 65% – nie grało w te gry w ten sposób.

Rycina 1. Częstotliwość grania w Lotto, inne gry liczbowe lub zakłady pieniężne oferowane przez przedsiębiorstwo Totalizator Sportowy



Źródło: Opracowanie własne

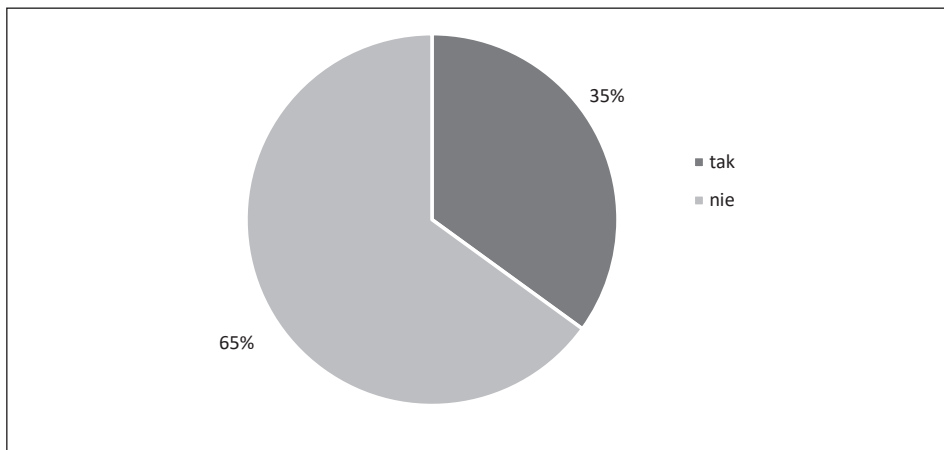
Rycina 2. Gry liczbowe oferowane przez przedsiębiorstwo Totalizator Sportowy, w które grali respondenci\*



\*Możliwość zaznaczenia dowolnej liczby odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne

Rycina 3. Udział respondentów w grach liczbowych oferowanych przez przedsiębiorstwo Totalizator Sportowy przez Internet

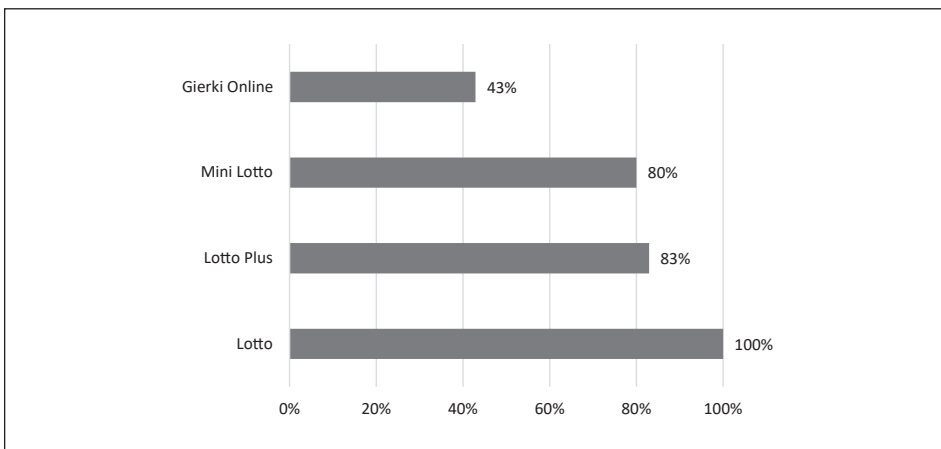


Źródło: Opracowanie własne

Osoby, które grały w gry liczbowe Totalizatora Sportowego przez Internet (35%), poproszono o sprecyzowanie, które gry wybierały najczęściej. Wyniki ujawniły, że wszyscy respondenci grali w Lotto. W Lotto Plus grało 82,9% badanych, a 80% respondentów

uczestniczyło w grze Mini Lotto. Najmniej popularne były Gierki Online, w które grało 42,9% respondentów (rycina 4).

Rycina 4. Udział respondentów w grach liczbowych oferowanych przez przedsiębiorstwo Totalizator Sportowy przez Internet

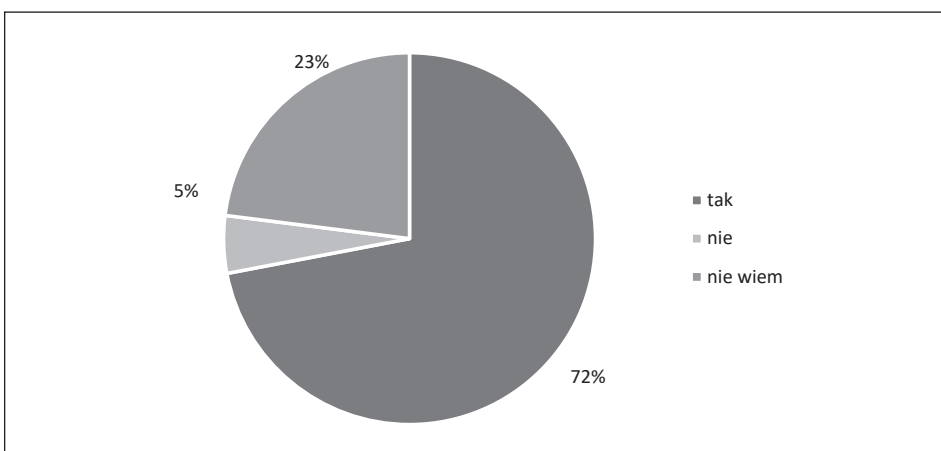


\*Możliwość zaznaczenia dowolnej liczby odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne

Wszelkie działania prowadzone w Internecie wywołują wiele niebezpieczeństw, takich jak kradzież pieniędzy z konta czy kradzież danych osobowych. Na pytanie o to, „Czy udział w grach liczbowych Totalizatora Sportowego przez Internet jest bezpieczny”, 72% respondentów odpowiedziało twierdząco. Jedynie 5% badanych przyznało, że udział w grach liczbowych Totalizatora Sportowego w tej formie nie jest bezpieczny. Spora grupa ankietowanych (23%) nie miała zdania w tej kwestii (rycina 5).

Rycina 5. Bezpieczeństwo udziału w grach liczbowych Totalizatora Sportowego przez Internet

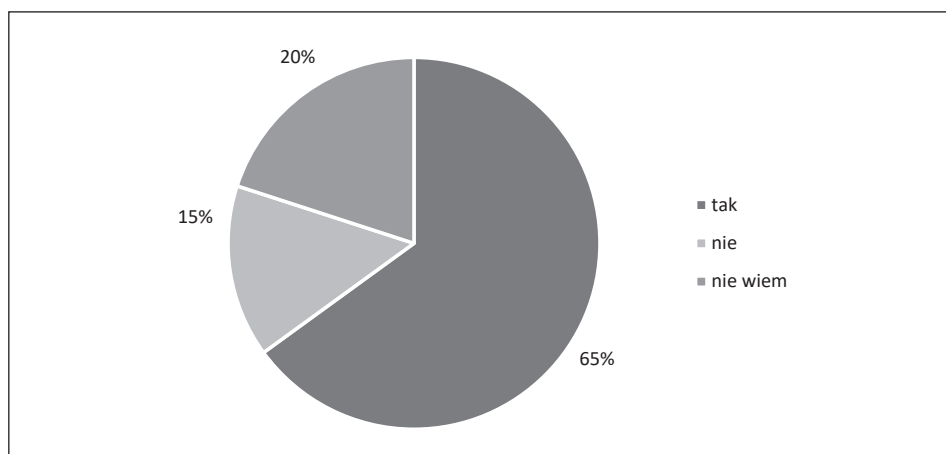


Źródło: Opracowanie własne

Udział w grach przez Internet może prowadzić do uzależnienia, zwłaszcza w przypadku osób małoletnich. Dlatego w grach Totalizatora Sportowego w Internecie mogą brać udział jedynie osoby pełnoletnie.

Według 65% badanych, Totalizator Sportowy zapewnia funkcjonalne zabezpieczenia zarówno przed niepełnoletnimi graczami online, jak i osobami mogącymi cierpieć na uzależnienie. Tylko 15% badanych było zdania, że zabezpieczenia stosowane przez Totalizator Sportowy nie zapewniają wystarczającej ochrony przed niepełnoletnimi graczami online i osobami uzależnionymi. Co piąty respondent nie potrafił udzielić odpowiedzi na to pytanie (rycina 6).

Rycina 6. Zapewnienie przez Totalizator Sportowy funkcjonalnych zabezpieczeń przed małoletnimi graczami online oraz osobami uzależnionymi



Źródło: Opracowanie własne

Zaufanie klientów do firmy jest niezwykle istotne. Pozwala ono bowiem firmie na utrzymanie przewagi konkurencyjnej, gdyż z czasem przekształca się w lojalność i zapewnia ponowny zakup oferty przedsiębiorstwa.

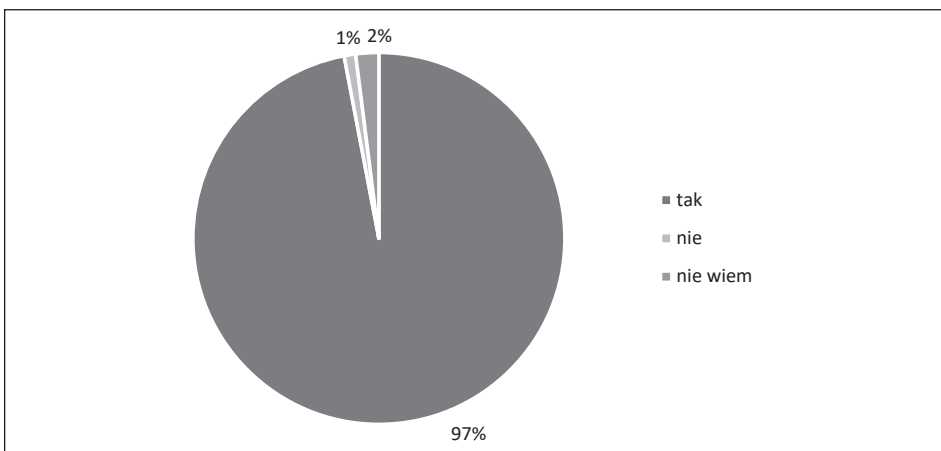
Aż 97% badanych uznało Totalizator Sportowy za firmę godną zaufania. Jedynie jedna osoba stwierdziła, że Totalizator Sportowy nie jest firmą godną zaufania (rycina 7).

Osoby uznające Totalizator Sportowy za firmę godną zaufania (97%) poproszono o oszacowanie poziomu tego zaufania w kategoriach: wysoki / przeciętny / słaby. 87,6% badanych wskazało poziom zaufania do Totalizatora Sportowego jako wysoki, 10,3% badanych – jako przeciętny, a przez 2,1% badanych – jako słaby (rycina 8).

Zdaniem 95% badanych, Totalizator Sportowy przedstawia informacje o grach i loteriach (w tym regulaminy, zasady) w jasny i przejrzysty sposób, który jest dla badanych w pełni zrozumiały. Jedynie 5% ankietowanych nie potrafiło odnieść się do tego, czy informacje o grach i loteriach przedstawiane przez Totalizator Sportowy są dla nich jasne i zrozumiałe (rycina 9).

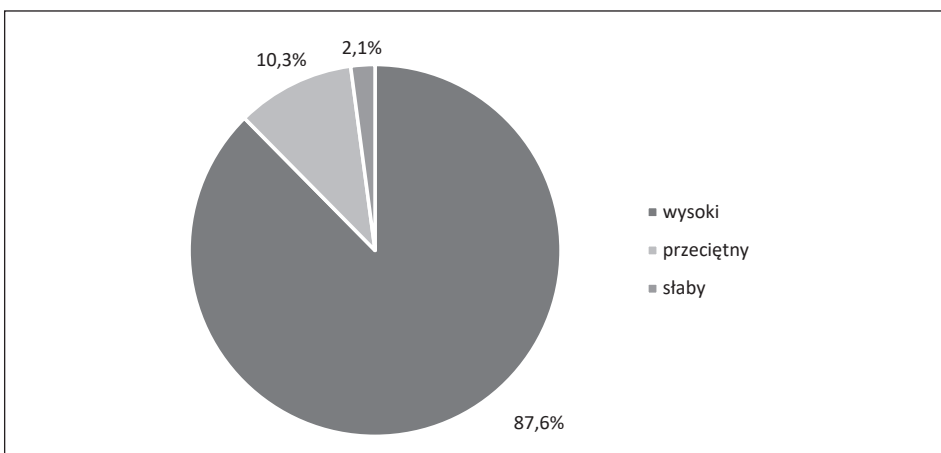
W kolejnym pytaniu poproszono respondentów o wskazanie czynników, które ich zdaniem najbardziej wpływają na wiarygodność przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy i zaufanie do niego. Respondenci za czynnik najbardziej wpływający na zaufanie i wiarygodność

Rycina 7. Totalizator Sportowy jako firma godna zaufania



Źródło: Opracowanie własne

Rycina 8. Poziom zaufania respondentów do przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy

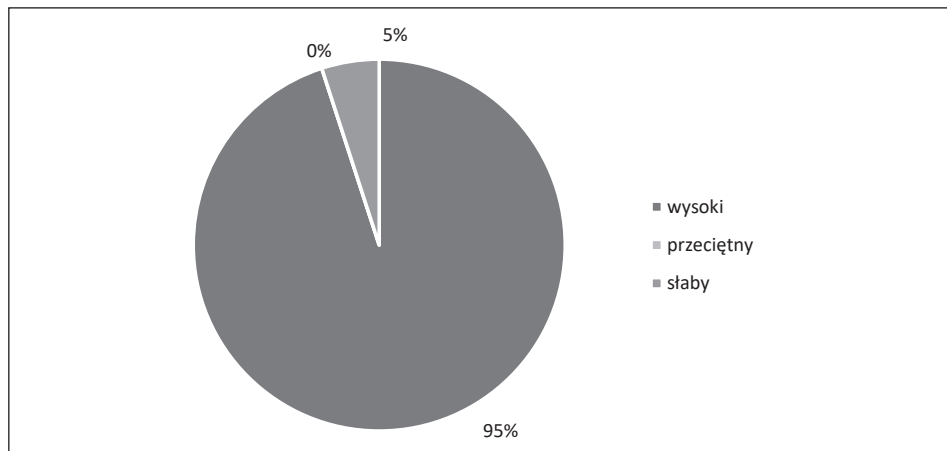


Źródło: Opracowanie własne

uznali fakt, że Totalizator Sportowy jest spółką Skarbu Państwa (98%) oraz że firma stosuje zasady odpowiedzialnej gry (72%) i posiada certyfikaty i nagrody (72%). Tradycja, zdaniem 67% badanych, jest czynnikiem najbardziej wpływającym na zaufanie i wiarygodność do Totalizatora Sportowego. W następnej kolejności badani wymienili następujące czynniki: przynależność do znanych, profesjonalnych stowarzyszeń (61%), strona internetowa firmy (55%), normy (42%). Za najmniej ważny czynnik wpływający na zaufanie i wiarygodność do Totalizatora Sportowego respondenci uznali tożsamość firmy (17%) (rycina 10).

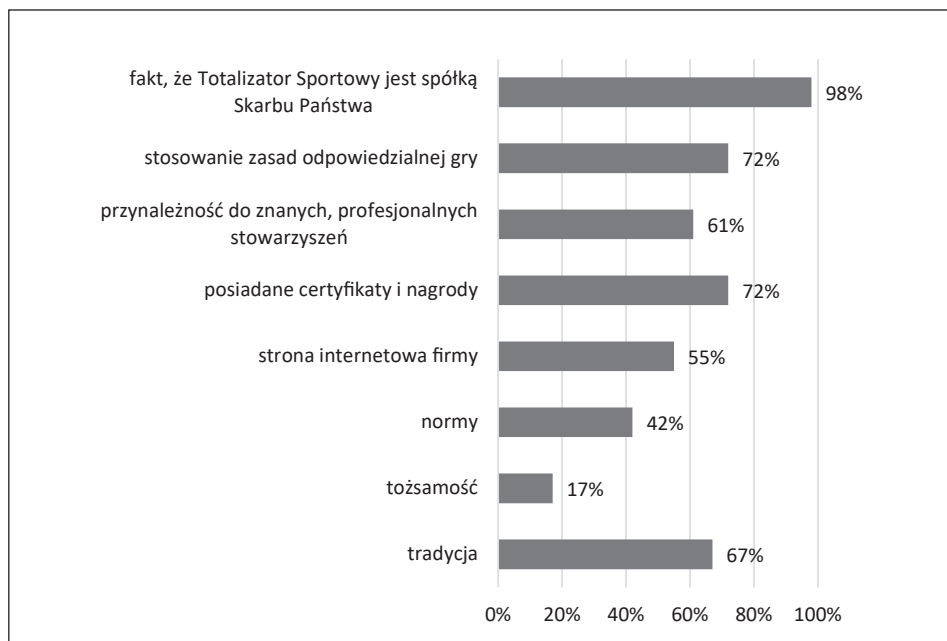
Miarą zaufania do firmy jest skłonność klientów do rekomendowania jej przyjaciołom i znajomym. Wyniki pokazały, że 84% badanych jest skłonna rekomendować przyjaciołom i znajomym gry oferowane przez Totalizator Sportowy. Jedynie 16% ankietowanych nie

Rycina 9. Jasność i przejrzystość informacji o grach i loteriach dostarczanych przez Totalizator Sportowy



Źródło: Opracowanie własne

Rycina 10. Czynniki wpływające na zaufanie i wiarygodność do przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy

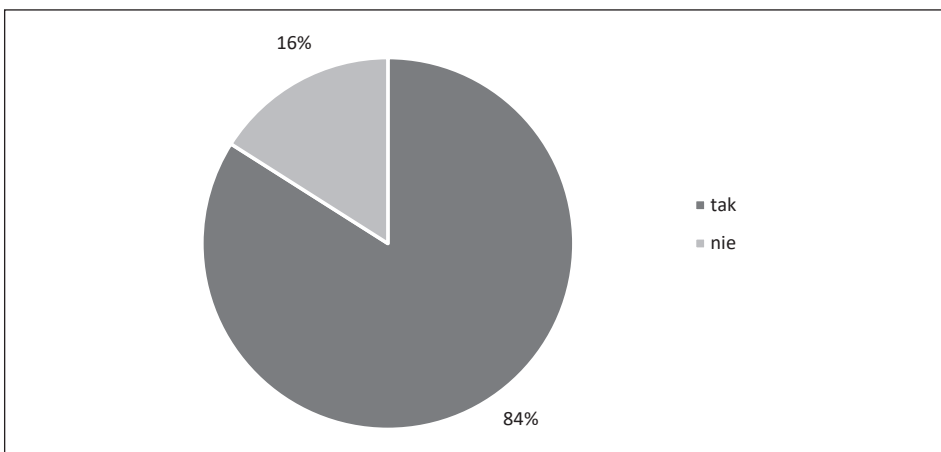


\*Możliwość zaznaczenia dowolnej liczby odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne

poleciliby uczestnictwa w grach oferowanych przez przedsiębiorstwo (rycina 11). Powyższe badanie pokazało, że relacje przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy z klientami są poprawne i w dużej mierze opierają się na zaufaniu.

Rycina 11. Rekomendowanie przyjaciółom i znajomym uczestnictwa w grach oferowanych przez Totalizator Sportowy



Źródło: Opracowanie własne

## Dyskusja

Badania wybranej grupy docelowej pokazały, że Totalizator Sportowy to firma godna zaufania (97%), a poziom zaufania jest wysoki (87,6%). Związane jest to z faktem, iż Totalizator Sportowy jest spółką Skarbu Państwa (98%) oraz że przedsiębiorstwo stosuje zasady odpowiedzialnej gry (72%) i posiada liczne certyfikaty oraz nagrody (72%).

Odnosząc się do głównego problemu badawczego, należy stwierdzić, że relacje przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy z klientami oparte są przede wszystkim na zaufaniu. Wynika to głównie z faktu, że spółka oferuje swoim klientom produkty, które są bezpieczne (co potwierdzają liczne certyfikaty) oraz że stosuje zasady odpowiedzialnej gry. O zaufaniu klientów do firmy świadczy fakt, że spółka jest obecna na rynku od 66 lat.

Mimo że przedstawione wyniki badań uzyskano od grupy docelowej, która nie była grupą reprezentatywną, a tym samym nie ma możliwości uogólnienia wniosków na całą populację, to jednocześnie pozwalają one na uznanie w skali mikro (mikroteoria), że:

- Totalizator Sportowy jest firmą godną zaufania.
- Totalizator Sportowy dostarcza graczom pełnych informacji o grach i loteriach (w tym regulaminy, zasady oraz tabele wygranych).
- Totalizator Sportowy to firma stosująca zasady odpowiedzialnej gry (zgodnej z obowiązującymi przepisami prawa).

Warto również podkreślić fakt, iż wydawać by się mogło, że Totalizator Sportowy jako firma monopolistyczna nie musi szczególnie dbać o relacje z klientami, gdyż w tym obszarze nie ma na rynku konkurencji. Poza tym, literatura wielokrotnie wskazuje, że przedsiębiorstwa monopolistyczne nie muszą dbać o relacje z klientami, gdyż ci i tak muszą korzystać

z usług tych przedsiębiorstw. Przykładem mogą być takie firmy, jak PGE czy PGNiG. Jednak w dobie szybko zmieniającego się świata może okazać się to złudne, gdyż w ciągu krótkiego czasu mogą pojawić się na rynku firmy, które zaoferują podobne usługi (dotyczy to np. energii). Przeprowadzone badania wyraźnie pokazują, że Totalizator Sportowy zachowuje się w stosunku do klienta tak jak każde szanujące się przedsiębiorstwo, czyli dba o jego potrzeby i nie bierze pod uwagę głównie faktu, iż jest monopolistą. Stara się dopasować do wymagań klienta i wciąż rozbudowuje swoją ofertę, tak aby zachęcić klientów do współpracy długoterminowej. Może to wiązać się z faktem, iż Totalizator Sportowy zdaje sobie sprawę, że w krótkim czasie mogą pojawić się podobne firmy na rynku – może nie tak duże, ale z podobnymi ofertami. Natomiast popsute relacje z klientem trudno odbudować. Jeżeli Totalizator Sportowy utraci zaufanie klientów, może z powrotem go nie odzyskać w momencie, kiedy będzie tego potrzebował. Przykładem może być przedsiębiorstwo Poczta Polska, które jeszcze kilka lat temu było przedsiębiorstwem monopolistycznym. Nie zabiegało o pozytywne relacje z klientem, a w międzyczasie pojawiło się wiele firm kurierskich, które odebrały Poczcie Polskiej dużą liczbę klientów. W tym momencie nie ma już szans, aby ci klienci powrócili do Poczty Polskiej, gdyż przedsiębiorstwo zawiodło ich zaufanie.

## Podsumowanie

Zarządzanie relacjami z klientem jest jednym z najtrudniejszych zadań w organizacji, ale bezsprzecznie dobre zarządzanie tymi relacjami stanowi źródło jej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Przewaga konkurencyjna jest istotnym aspektem wciąż poddawany dyskusji w literaturze naukowej w odniesieniu do funkcjonowania i rozwoju organizacji. Z jednej strony wzajemnie korzystne relacje umożliwiają i warunkują dostarczanie produktów na najkorzystniejszych warunkach – są one traktowane jako podstawa formułowania strategii rozwoju organizacji. Z drugiej strony organizacje upatrują w kształtowaniu relacji z klientem szansy na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, bo przecież pozycja konkurencyjna organizacji na rynku uzależniona jest od posiadania klientów.

Przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu było kształtowanie relacji z klientem w przedsiębiorstwie Totalizator Sportowy. Chociaż grupa docelowa była grupą niereprezentatywną, to jasno widać, że współczesne dynamicznie zmieniające się otoczenie wymaga od spółki kształtowania długoterminowych relacji z klientem dopasowanych do jego potrzeb. Relacje te zmieniają się wraz ze zmianą warunków rynkowych. Ich istota opiera się na wzajemnym wywiązywaniu się z podjętych zobowiązań i na zaufaniu. Te dwa czynniki gwarantują skuteczne partnerstwo. Szczególnie zaufanie jest nieodłączną cechą trwałych relacji.

Przedsiębiorstwo Totalizator Sportowy podkreśla, że rozwój wzajemnego zaufania jest uwarunkowany zdolnością przewidywania zachowań drugiej strony. W relacjach długookresowych zaufanie nabiera szczególnego znaczenia dla przedsiębiorstwa, gdyż zyski nie są jednorazowe, a poza tym klient zachęca innych do korzystania z usług przedsiębiorstwa. Proces tworzenia zaufania jest warunkowany odpowiednimi działaniami i często rozpoczyna się, zanim dojdzie do wymiany handlowej z klientem.

Przeprowadzone badania pozwoliły na stwierdzenie, że relacje przedsiębiorstwa Totalizator Sportowy z klientami stanowią fundament działalności firmy i opierają się na zaufaniu wypracowanym przez wiele lat funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Ponadto



udzielono odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące działań, jakie są podejmowane przez przedsiębiorstwo Totalizator Sportowy, aby relacje z klientem miały charakter długoterminowy. Wskazano tu przede wszystkim na: sukcesywne wprowadzanie nowych produktów na rynek (gier), wdrożenie systemu informatycznego umożliwiającego korzystanie z produktów w formie online, posiadanie odpowiednich certyfikatów bezpieczeństwa, prowadzenie działalności społecznej i dobroczynnej, jawne informowanie klientów o ryzyku związanym z uczestnictwem w oferowanych grach, oferowanie usług spersonalizowanych, ciągłe budowanie zaufania do firmy poprzez doskonalenie standardów obsługi klienta, jawność danych na temat spółki, ochronę prawną. Te wszystkie działania powodują, że klient jest zadowolony z oferowanych usług i korzysta z produktów w długiej perspektywie czasowej.

## Literatura

## References

- Bauer, H.H., Grether, M., Leach, M. (2002). Customer relations through the Internet. *Journal of Relationship Marketing*, 1(2), 39–55.
- Bellingkrodt, S., Wallenburg, C.M. (2015). The role of customer relations for innovativeness and customer satisfaction: A comparison of service industries. *The International Journal of Logistics Management*, 26(2), 254–274.
- Burnett, K. (2002). *Relacje z kluczowymi klientami*. Kraków: OE.
- Cheverton, P. (2001). *Zarządzanie kluczowymi klientami*. Kraków: OE.
- Gordon, J.H. (2001). *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kampani, N., Jhamb, D. (2020). Analyzing the role of e-crm in managing customer relations: A critical review of the literature. *Journal of Critical Review*, 7(4), 221–226.
- Keillor, B.D. (2007). *Marketing in the 21st Century: Company and customer relations*. Praeger.
- Kolemba, A. (2009). Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej. W: M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Maciejewski, J. (2012). Strategia biznesowa i technologia informatyczna. *Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Współczesne Problemy Zarządzania*, 1, 99–137.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2003). *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mitrega, M. (2008). *Marketing relacji*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994). The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 158(3), 20–38.
- Otto, J. (2001). *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Payne, A., Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Storbacka, K., Lehtinen, R. (2001). *Sztuka budowania trwałych relacji z klientami*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Subramanian, K.R., Chennai, T.N. (2017). Building customer relations through direct marketing. *International Journal of Combined Research and Development*, 6(9), 799–810.
- Taranko, T. (2014). Refleksje nad wartością marketingu. W: A. Czubata, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Totalizator Sportowy. (2022, 15 lipca). *Raport zintegrowany za rok 2020. Wygrywamy razem*. Pozyskano z: <https://raport.totalizator.pl/>

- Totalizator Sportowy. (2022, 15 lipca). *Misja i wizja Totalizatora Sportowego*. Pozyskano z: <https://www.totalizator.pl/firma/misja-i-wizja>
- Totalizator Sportowy. (2022, 15 lipca). *Raport Odpowiedzialności Społecznej 2020*. Pozyskano z: <https://www.totalizator.pl/storage/files/2022/4/20/36234b25-239d-49ce-83a1-ffb78ce76205/Raport-CSR-2017-18-prev.pdf>
- Ward, T., Dagger, T.S. (2007). The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing*, 21(4), 281–290.
- Witkowska, D. (red.). (2004). *Statystyka w zarządzaniu*. Łódź: Wydawnictwo AND.
- Wróblewska, W. (2013). ZarządzaRycznie relacje z klientami jako źródło sukcesu organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 97, 229–239.

**Ludmiła Walaszczyk**, adiunkt w Sieci Badawczej Łukasiewicz – Instytucie Technologii Eksploatacji. Kierownik Grupy Badawczej Zarządzania Behawioralnego w Innowacyjności. W 2015 r. uzyskała stopień doktora na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Zaangażowana w pozyskiwanie i realizację projektów badawczych z zakresu edukacji hybrydowej, zachowań kadry zarządzającej oraz modeli biznesowych w przedsiębiorstwach. Wykładowca akademicki w Akademii Handlowej Nauk Stosowanych w Radomiu.

**Ludmiła Walaszczyk**, assistant professor at Łukasiewicz – Institute for Sustainable Technologies in Hybrid Learning and Behavioural Economics Lab. She received her PhD in Management (Warsaw University of Technology) in 2015. Involved in research projects in hybrid education (including gamification), behaviours of managers, and business models in companies. She is also a lecturer at Radom Academy of Economics.

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8022-9419>

**Adres/Address:**

Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Technologii Eksploatacji  
ul. Kazimierza Pułaskiego 6/10  
26-600 Radom, Poland  
e-mail: [ludmila.walaszczyk@itee.lukasiewicz.gov.pl](mailto:ludmila.walaszczyk@itee.lukasiewicz.gov.pl)

**Agata Karaś**, absolwentka w Akademii Handlowej Nauk Stosowanych w Radomiu na kierunku zarządzanie nowoczesną organizacją. Zainteresowania: relacje z klientami, przedsiębiorstwa monopolistyczne, strategię CSR.

**Agata Karaś**, Graduate at the Radom Academy of Economics in the field of Modern Organization Management. Research interests: customer relations, monopolistic enterprises, CSR strategies.

**Adres/Address:**

Akademia Handlowa Nauk Stosowanych  
ul. Romualda Traugutta 61A  
26-610 Radom, Poland  
e-mail: [karasagata4@gmail.com](mailto:karasagata4@gmail.com)

Adam Damrath

Uniwersytet Gdański, Polska ■ University of Gdańsk, Poland

## Działania przedsiębiorcze odpowiedzią na kryzys wywołany pandemią COVID-19

### Entrepreneurial activities in responding to the crisis caused by the COVID-19 pandemic

**Streszczenie:** W 2020 r. świat nieoczekiwanie nawiedziła pandemia COVID-19. Zmiany, które zaszły w jej trakcie, miały bardzo szeroki zasięg. W trosce o zdrowie i życie obywateli wiele państw wprowadziło szereg regulacji. Jednocześnie na reakcje poszczególnych jednostek w odpowiedzi na pandemię wpłynęły nie tylko regulacje państwowe związane ze stosowaniem przymusu, ale również indywidualne decyzje dotyczące troski o własne zdrowie. Problemy dotknęły wiele gospodarek, co w efekcie wpłynęło również negatywnie na rynek pracy. W obliczu trudnej sytuacji rządy poszczególnych krajów zdecydowały się na wsparcie przedsiębiorstw w celu utrzymania istniejących miejsc pracy, gdyż sytuacja osób świadczących pracę zależy w istotnej mierze od samych przedsiębiorców, którzy, posiadając określone zasoby, podejmują decyzje dotyczące ich wykorzystania. Celem artykułu jest przedstawienie głównych symptomów kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 i wybranych zmian, które nastąpiły w jej konsekwencji w sektorze przedsiębiorstw.

**Abstract:** In 2020, the world was unexpectedly struck by the COVID-19 pandemic. The changes that occurred during the pandemic were very wide-ranging. Numerous countries have introduced a number of regulations out of concern for the health and life of citizens. At the same time, the reactions of individual units in response to the pandemic were influenced not only by state regulations related to the use of coercion, but also by individual decisions regarding care for one's own health. The problems affected many economies, also negatively affecting the labour market. In view of the difficult situation, governments decided to support enterprises in order to keep existing jobs, because the situation of people who provide work depends to a large extent on the entrepreneurs themselves, who, having certain resources, make decisions about their use. The aim of the article is to present the main symptoms of the crisis caused by the coronavirus pandemic and, as a consequence, selected changes that have taken place in the enterprise sector.

**Słowa kluczowe:** bezrobocie; kryzys; polityka gospodarcza; przedsiębiorczość; rynek pracy

**Keywords:** crisis; economic policy; entrepreneurship; labour market; unemployment

**Otrzymano:** 20 września 2022

**Received:** 20 September 2022

**Zaakceptowano:** 14 listopada 2022

**Accepted:** 14 November 2022

**Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Damrath, A. (2022). Działania przedsiębiorcze odpowiedzią na kryzys wywołany pandemią COVID-19. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 147–157. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.9>

## Wstęp

Kryzys wywołany pandemią COVID-19 ma zdecydowanie inny wymiar, gdyż – w przeciwieństwie do poprzednich – nie ma swych korzeni w sferze finansowej. Wpłynął on jednak zarówno na stronę popytową, jak i podażową poszczególnych gospodarek (Stradomski, Schmidt, 2020). W obliczu pandemii COVID-19 wyzwaniem dla rządów poszczególnych krajów stała się kwestia wyboru odpowiedniej strategii postępowania w celu zapobieżenia szybkiemu rozprzestrzenianiu się groźnej dla życia odmiany wirusa. Główny problem decyzyjny stanowiło znalezienie optymalnego rozwiązania pomiędzy zapewnieniem wydolności służby zdrowia a ochroną istniejących miejsc pracy. Niestety, bez względu na wysiłki decydentów, pandemia wpłynęła na zjawiska kryzysowe – zarówno w sektorze służby zdrowia, jak i w gospodarce.

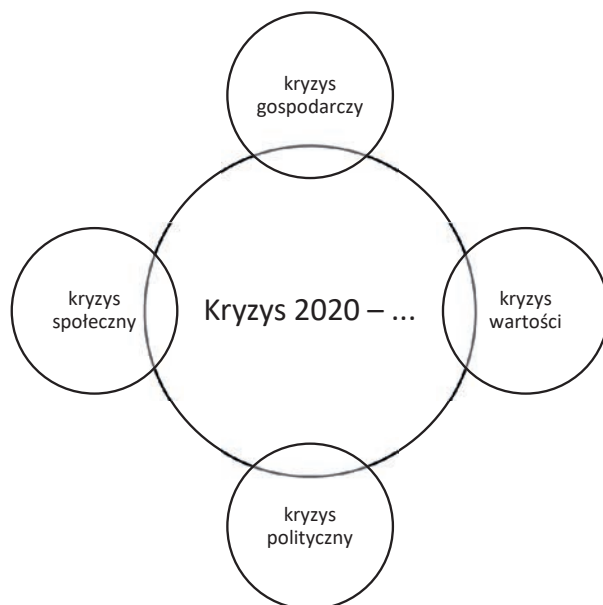
J.A. Schumpeter definiuje przedsiębiorcę m.in. jako osobę wykonującą czynności zupełnie nowe lub też szablonowe, ale wykonywane w nowy, oryginalny sposób. W ten sposób, jego zdaniem, powstają innowacje (Schumpeter, 1991). Zjawiska kryzysowe, a do takich na pewno zalicza się pandemię COVID-19, stanowią bezpośrednią przyczynę działań dostosowawczych ze strony sektora przedsiębiorstw (Ćwikliński, 2015; Zioło, 2013). Tym samym pandemia wymusiła działania innowacyjne ze strony przedsiębiorstw. Celem artykułu jest przedstawienie głównych symptomów kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 i wybranych zmian, które w jej konsekwencji nastąpiły w sektorze przedsiębiorstw.

## Wielowymiarowość kryzysu wywołanego pandemią

Przywoływany w wielu podręcznikach akademickich wielki kryzys gospodarczy, który dotknął światową gospodarkę w latach 1929–1933, wiązał się z nadprodukcją, gdyż wówczas podaż znacznie przewyższała popyt. W efekcie problemów przedsiębiorstw nastąpił znaczny wzrost bezrobocia (Kwiatkowski, 2002). Niemal wiek później można powiedzieć, że świat, jaki znaliśmy, w pewien sposób nieoczekiwanie się zatrzymał, gdy miliony ludzi w różnych zakątkach globu przebywały w kwarantannie. Okazało się, że podobnie jak w nieodległej przeszłości, kiedy po latach względnego spokoju nastąpił kryzys finansowy z lat 2007–2009, tym razem nieoczekiwanie dał o sobie znać kryzys związany z pandemią (Pawłowski, 2020).

W związku z pandemią COVID-19 wiele aktywności podmiotów gospodarczych zostało ograniczonych przez regulacje wprowadzone w poszczególnych krajach (Grabowska-Powaga, 2020). Kryzys zdrowotny wywołał w konsekwencji również kryzys finansowy (Shehzad, Xiaoxing, Kazouz, 2020). Tym samym pandemia zdaje się być czynnikiem sprawczym kryzysu obejmującego wiele wymiarów (rycina 1) (Zahra, 2021).

Rycina 1. Wielowymiarowość kryzysu wywołanego pandemią COVID-19

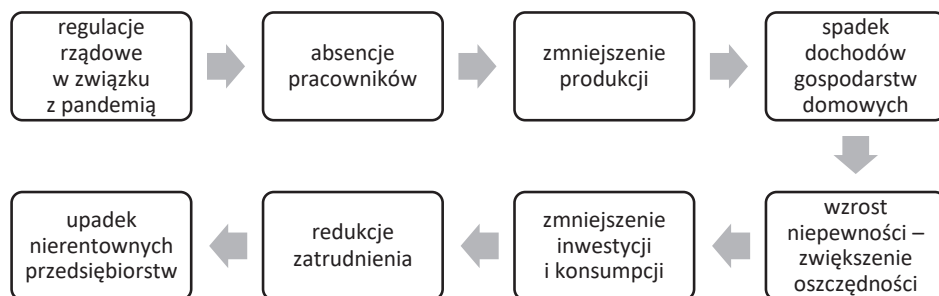


Źródło: Opracowanie własne

Warto w tym miejscu przytoczyć dane OECD: szacuje się, iż kryzys związany z pandemią COVID-19 miał w ciągu pierwszych trzech miesięcy dziesięciokrotnie większy wpływ na rynki pracy w krajach OECD niż kryzys finansowy w 2008 r. w swojej początkowej fazie – liczba przepracowanych godzin spadła o 12,2% w ciągu pierwszych trzech miesięcy kryzysu w 2020 r. w porównaniu z 1,2% w 2008 r. (OECD, 2020).

W ciągu pierwszych kilku miesięcy pandemia przeobraziła się z kryzysu zdrowia publicznego w poważny kryzys gospodarczy, mający swoje odzwierciedlenie na rynku pracy. Pogarszająca się sytuacja epidemiczna wpłynęła na poważny szok podaży, związany z absencją pracowników, którzy zachorowali, byli poddani kwarantannie bądź też nie mogli udać się do pracy ze względu na ograniczenia wprowadzone przez władze – w tym miejscu należy zwrócić uwagę na fakt, iż na indywidualne reakcje poszczególnych jednostek wpłynęły nie tylko regulacje państwowe związane ze stosowaniem przymusu, ale również indywidualne decyzje dotyczące troski o własne zdrowie. Skutkiem tego typu zachowań odczuwanym na rynku pracy było zatem zmniejszenie indywidualnej mobilności pracowników, powiązane z niechęcią do podróżowania komunikacją zbiorową. Pomimo reakcji rządów i banków centralnych w poszczególnych krajach pogłębił się wzrost niepewności skłaniający do oszczędności. Był on powiązany ze spadkiem dochodów gospodarstw domowych oraz wspomnianymi powyżej ograniczeniami, stosowanymi przymusowo lub dobrowolnie. W efekcie zaobserwowano szok popytowy związany ze spadkiem inwestycji i konsumpcji, wywierający dalszy wpływ na przedsiębiorstwa (OECD, 2020). Pandemia COVID-19 miała zatem poważne konsekwencje w sektorze przedsiębiorstw (rycina 2). W rezultacie niektóre z nich były zmuszone do redukcji zatrudnienia lub wręcz ogłosiły upadłość (Boone i in., 2020).

Rycina 2. Uproszczony przebieg kryzysu wywołanego pandemią COVID-19



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: OECD (2020: 22)

Ze względu na rolę, jaką praca odgrywa w życiu człowieka, deficyt odczuwany przez poszczególne jednostki na polu zawodowym stanowi poważny problem dla całego społeczeństwa. Wiadomo, że osoby dojrzałe i starsze, ze względu na doświadczenie życiowe, zwykle mają wypracowane pewne schematy postępowania w trudnych sytuacjach. W bardziej skomplikowanym położeniu są ludzie młodzi (Markiewicz, 2019).

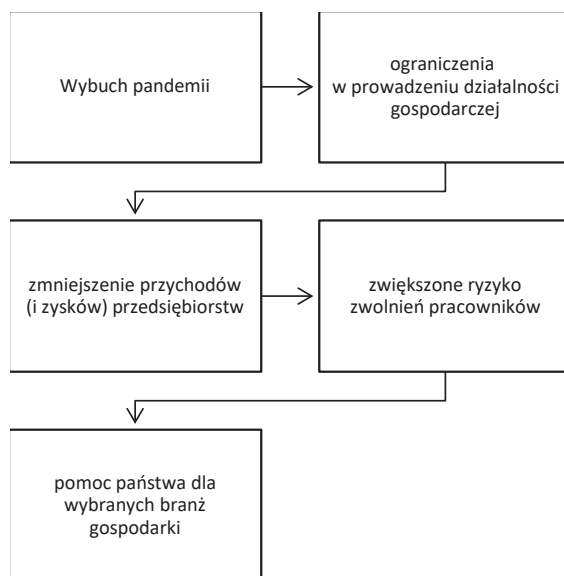
### Sytuacja na rynku pracy symptomem kryzysu

Decyzje władz dotyczące polityki gospodarczej mają znaczący wpływ na łagodzenie skutków oddziaływania pandemii na gospodarkę (Boone, 2020). Reakcja rządów poszczególnych państw w odpowiedzi na kryzys na rynku pracy spowodowany pandemią COVID-19 była bardzo zróżnicowana. W większości państw pojawiły się programy mające na celu utrzymanie istniejących miejsc pracy poprzez pośrednie lub bezpośrednie wsparcie finansowe przeznaczone dla przedsiębiorstw (Płonka, Skurska, Stankiewicz, 2021). Poza tym, w niektórych krajach zaostrzono również przepisy dotyczące zwolnień lub uproszczono zatrudnianie pracowników w przypadku umów terminowych. Jednocześnie w wielu państwach podjęto również kroki w celu ułatwienia pracy zdalnej pracownikom, którzy nie muszą być fizycznie obecni w miejscu pracy. Ponadto w większości krajów doprecyzowano przepisy dotyczące płatnych zwolnień chorobowych, także dla osób poddanych kwarantannie, i podjęto działania w celu pomocy pracownikom opiekującym się dziećmi w momencie zamknięcia szkół (OECD, 2020).

Pomimo podjętych przez poszczególne państwa środków zaradczych w niektórych krajach bezrobocie bardzo szybko osiągnęło rekordowy poziom, a w innych praktycznie nie odnotowano zmian stopy bezrobocia (rycina 3). Z drugiej strony należy przyznać, że niezależnie od polityki przyjętej przez poszczególne rządy problemy na rynku pracy i tak się pojawiły, ale nie zawsze zostały odnotowane w statystykach. Fakt, iż wiele umów na czas określony nie zostało przedłużonych, przy spadku liczby nowych ofert pracy, świadczył o początku kryzysu na rynku pracy (OECD, 2020).

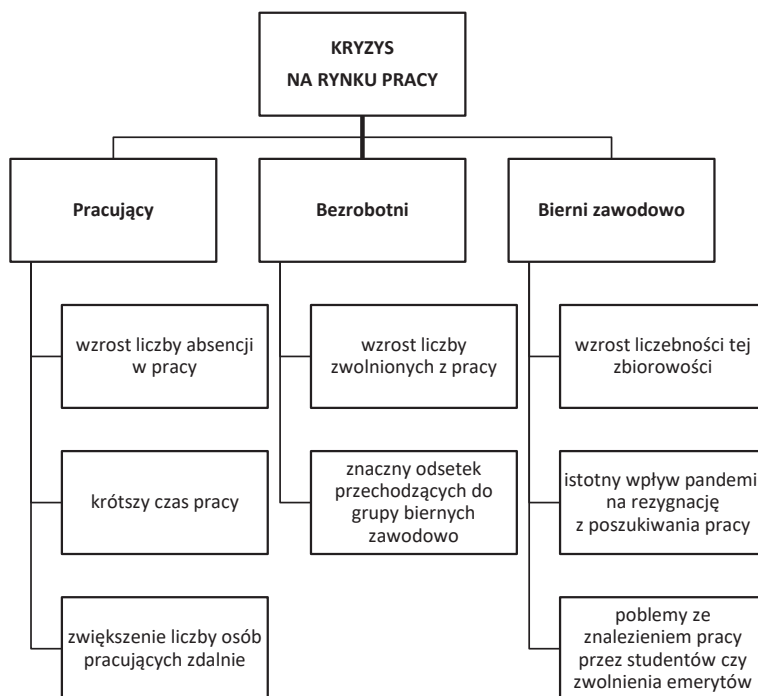
Dokonując analizy głównych symptomów kryzysu na rynku pracy wynikającego z pandemii COVID-19, warto najpierw zwrócić uwagę na sytuację osób bezrobotnych (rycina 4). Według danych GUS za II kwartał 2020 r., liczba osób bezrobotnych nie zmieniła się znacznie, natomiast zaobserwowano dynamiczne zmiany w obrębie tej zbiorowości – nowi

Rycina 3. Działania pomocowe dla wybranych branż gospodarki jako konsekwencja pandemii



Źródło: Opracowanie własne

Rycina 4. Główne symptomy kryzysu na rynku pracy

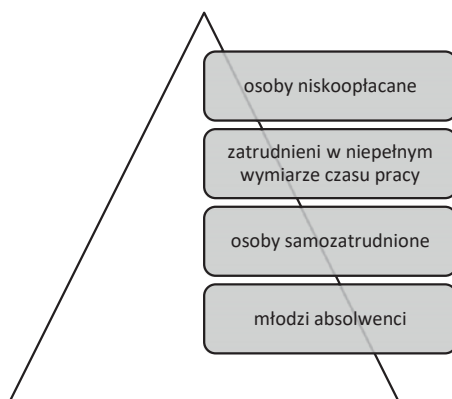


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GUS (2020: 9–12)

bezrobotni zajęli miejsce osób, które zrezygnowały z poszukiwania pracy i zdecydowały się na pozostanie w grupie biernych zawodowo. Ta ostatnia zbiorowość staje się liczniejsza, tym bardziej, że zalicza się do niej m.in. studentów, którzy obecnie mają problemy ze znalezieniem pracy, oraz osoby będące na emeryturze, często w pierwszej kolejności zwalniane przez pracodawców. Poza tym warto dodać, iż to pandemia COVID-19 bardzo często była dla wielu osób głównym powodem rezygnacji z poszukiwania pracy, co wynikało z różnych czynników osobistych, rodzinnych, konieczności opieki nad dziećmi i innymi członkami rodziny, a także wpłynęło na ogólne zniechęcenie do poszukiwania pracy (GUS, 2020).

W czasie pandemii także największa liczba absencji w pracy była spowodowana koronawirusem, a dokładniej – przerwą w działalności zakładu pracy. Równocześnie znaczny odsetek zbiorowości pracujących pracował krócej niż zwykle w związku z pandemią. Wpływ pandemii COVID-19 był również dostrzegalny w przypadku danych dotyczących pracy zdalnej – w II kwartale 2020 r. liczba osób wykonujących swoją pracę zazwyczaj w domu podwoiła się w stosunku do poprzedniego roku i wyniosła ponad 2 mln osób (GUS, 2020). Poza tym, można określić, która grupa najsilniej odczuła skutki pandemii (rycina 5). Podobnie jak w przypadku poprzednich kryzysów byli to ludzie młodzi (Oleszczyk, 2022).

Rycina 5. Grupy, które najsilniej odczuły skutki kryzysu wywołanego pandemią COVID-19



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: OECD (2020: 23)

Kryzys wywołany pandemią oznacza dla absolwentów mniejsze szanse na znalezienie pracy czy nawet stażu, natomiast dla osób, które ukończyły studia w ciągu ostatniego dziesięciolecia, stanowi już drugi kryzys w ich karierze zawodowej. Poza tym, wśród grup najbardziej odczuwających skutki kryzysu znaleźli się również nisko opłacani pracownicy, osoby nieposiadające zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy czy też osoby samozatrudnione (OECD, 2020).

## Działania przedsiębiorcze podejmowane w reakcji na kryzys

Według P. Druckera, zadaniem przedsiębiorców jest przenoszenie zasobów z obszarów nieefektywnych do bardziej efektywnych i tym samym – bardziej zyskowych. Jednocześnie Drucker podkreśla, iż reguły przedsiębiorczości są wspólne dla wszystkich przedsiębiorstw,



bez względu na ich wielkość i typ działalności. Tym samym zwraca uwagę na to, iż dla przedsiębiorstw zajmujących słabszą pozycję na rynku niezbędne jest podejmowanie innowacyjnych działań, gdyż w ten sposób walczą o przetrwanie (Drucker, 1992).

Okazuje się, że to sektor małych i średnich przedsiębiorstw odczuł w największym stopniu skutki zawieszenia działalności gospodarczej (Grabowska-Powaga, 2020). Z kolei sytuacja osób świadczących pracę zależy w dużej mierze od samych przedsiębiorców (Bieńkowska, 2013), którzy, posiadając określone zasoby, podejmują decyzje dotyczące ich wykorzystania. Jednocześnie odwieczną rolą przedsiębiorcy jest tworzenie okazji przedsiębiorczych, a nie jedynie ich odkrywanie. Zatem w kontekście poszukiwania sposobów przezwyciężenia kryzysu na rynku pracy szczególna uwaga należy się właśnie przedsiębiorcom, zwłaszcza tym, którzy ponownie rozpoczynają działalność gospodarczą. Ich doświadczenia w powiązaniu z nową wiedzą mogą stać się siłą sprawczą do tworzenia nowych rozwiązań biznesowych (Lisowska, Ropega, 2016).

Pandemia COVID-19 i regulacje z nią związane wywarły niewątpliwie negatywny wpływ na wiele branż, ale jednocześnie inne branże zanotowały w tym czasie znaczne wzrosty przychodów ze sprzedaży, stając się „beneficjentami pandemii” (tabela 1). Jedną z głównych zmian wymuszonych przez koronawirusa był gwałtowny wzrost wykorzystania technologii cyfrowej – zarówno w pracy (praca zdalna), jak i w życiu codziennym (zdalna edukacja, zakup leków, żywności, kontakt z innymi), pojawiły się innowacje w zakresie oferowanych przez przedsiębiorstwa produktów i usług, innowacje procesowe oraz nastąpiła cyfryzacja organizacji (Peláez et al., 2021). Dla wielu przedsiębiorstw wirtualna praca oznacza zwiększenie produktywności, szybsze podejmowanie decyzji, wzrost liczby kontaktów i niższe koszty. Poza tym, wykorzystanie technologii cyfrowych umożliwia sprawniejszą kontrolę rynków przez przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych, które w przyszłości coraz częściej będą stosować formy internacjonalizacji ograniczające fizyczną obecność na rynkach zagranicznych, takie jak franczyza lub licencje (Zahra, 2021). Można stwierdzić, iż chociaż nastąpił powrót do bezpośrednich kontaktów pomiędzy przedsiębiorcami, to jednak rachunek kosztów coraz częściej będzie wskazaniem do kontaktów wirtualnych (Brem, Nylund, Viardot, 2021).

Tabela 1. Beneficjenci i przegrani pandemii COVID-19

<b>Beneficjenci</b>	<b>Przegrani</b>
dostawcy baz danych	organizatorzy targów i konferencji
sprzedawcy e-commerce	branża nieruchomości
dostawcy e-learningu	sport zawodowy
firmy kurierskie	branża turystyczna
dostawcy sprzętu medycznego	doradztwo biznesowe
koncerny farmaceutyczne	gastronomia
szpitale	instytucje kulturalne
telewizje internetowe	szkolnictwo
dostawcy nowej technologii dla przedsiębiorstw	agencje reklamowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zahra (2021: 3)

Skutki wzrostu wykorzystania technologii cyfrowych są również widoczne nie tylko w życiu zawodowym. Wzrost rynku usług internetowych w postaci wiadomości, filmów

i programów telewizyjnych może doprowadzić do końca tradycyjnej telewizji. Również największe przedsiębiorstwa zajmujące się grami online odnotowały znaczne zwiększenie liczby aktywnych użytkowników. Wzrost odnotowano też w przypadku transakcji bezgotówkowych, w tym za pośrednictwem smartfonów. Nawet branża szkoleniowa może wykorzystywać nowe technologie i konkurować na rynku usług edukacyjnych wysokiej jakości programami szkoleniowymi (Brem, Nylund, Viardot, 2021). Jednocześnie blokady granic wpłynęły na spadek ruchu pasażerskiego, szczególnie odczuwalny w sektorze transportu lotniczego. Z kolei w miastach coraz więcej osób, rezygnując z komunikacji miejskiej, zaczęło korzystać nie tylko z samochodów, ale też z innych prywatnych środków transportu, takich jak rowery czy hulajnogi (Łukasiewicz, 2022). Jednocześnie warto w tym kontekście zauważyć, że dalsze zmiany w obszarze są możliwe wyłącznie pod warunkiem, że zarówno prywatny sektor nowej mobilności, jak i sektor transportu publicznego zobowiążą się do wspólnego opracowywania polityk dotyczących innowacji w zakresie mobilności (Turoń, Kubik, 2021).

Zmiany, które zaszły w czasie pandemii, miały bardzo szeroki zasięg. Przedsiębiorcy często polegają na jednym kanale dystrybucji, ale w czasie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 przewagę uzyskały te przedsiębiorstwa, które potrafiły wykorzystać nowe sposoby dostaw towarów. Zamówienia dokonywane z domu były bardzo często realizowane za pomocą narzędzi informatycznych (Ketchen, Craighead, 2020). Pandemia wpłynęła zatem na wzrost udziału handlu elektronicznego w sprzedaży ogółem. Problemem stał się jedynie brak wystarczającej liczby dostawców przy niemożności zastosowania niektórych nowych technologii jedynie ze względów prawnych (Brem, Nylund, Viardot, 2021).

Również liczne restauracje zdecydowały się na zmianę swoje modelu biznesowego, upraszczając swoje menu oraz uwzględniając przy sprzedaży także dostawę żywności – samodzielnie bądź za pośrednictwem firm dostawczych. Udowodniły w ten sposób, iż elastyczność łańcucha dostaw wiąże się z umiejętnością przedsiębiorstw do właściwej reakcji na ewolucję potrzeb klientów w obliczu zmian podaży i popytu (Ketchen, Craighead, 2020).

Niektóre firmy w czasie pandemii zdecydowały się nawet na zmianę w zakresie produkcji, aby zaspokoić potrzeby rynkowe dotyczące środków medycznych (Zahra, 2021). Jednocześnie czas wprowadzenia nowego produktu na rynek uległ znacznemu skróceniu – jak w przypadku respiratorów. Okazało się, że przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać wolne moce produkcyjne, aby tworzyć innowacje. Podczas kolejnych kryzysów, które zapewne wystąpią w przyszłości, konieczne będzie stosowanie bardziej elastycznych technologii oraz sprawniejszego procesu innowacji. W rezultacie proces tworzenia nowych produktów będzie jeszcze krótszy (Brem, Nylund, Viardot, 2021).

Wrażliwość przedsiębiorstw na sytuacje kryzysowe powoduje tworzenie czegoś nowego – motywem przewodnim takich działań w czasie pandemii była świadomość ludzkiego cierpienia związanego z przeciwnościami losu. W firmie Lamborghini materiał zwyczajowo używany do produkcji poduszek powietrznych posłużył do szycia certyfikowanych masek chirurgicznych. Z kolei Dallara powierzyła swoim pracownikom kwestie związane z koordynacją zadań i ustalania priorytetów w pracy, co wpłynęło na znaczący wzrost wydajności. Także społeczeństwo w obliczu pandemii okazało się być gotowe na te innowacje, na które nie zgodziłoby się w innym przypadku. Takimi innowacyjnymi rozwiązaniami są m.in. kontrola pracowników za pomocą technologii czy zastępowanie pracowników przez sztuczną inteligencję. Pandemia COVID-19 umożliwiła zatem szybszy postęp technologiczny. W związku z tym, iż światowi przywódcy zdali sobie sprawę, że w przyszłości

mogą się rozwijać inne pandemie, skutkujące kolejnymi nieprzewidywalnymi sytuacjami, priorytetem dla wielu rządów stały się działania w celu wdrożenia nowej generacji infrastruktury cyfrowej (Bergami et al., 2022; Brem, Nylund, Viardot, 2021).

Oprócz wsparcia ze strony państwa w wielu przypadkach to jednak oddolne inicjatywy obywateli, z wykorzystaniem narzędzi informatycznych, pomogły w utrzymaniu działalności przedsiębiorstw (Grabowska-Powaga, 2020). Wyniki niektórych badań pokazują, iż kapitał społeczny stanowi decydujący czynnik dla skutecznego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu w przypadku działalności opartej na nowych technologiach (Al-Omouh, Simón-Moya, Sendra-García, 2020).

## Podsumowanie

W roku 2020 wyzwaniem dla świata stał się kryzys wywołany pandemią COVID-19. Problemy dotknęły wiele gospodarek i wpłynęły negatywnie również na rynek pracy. W obliczu trudnej sytuacji rządy poszczególnych państw zdecydowały się na wsparcie przedsiębiorstw w celu utrzymania istniejących miejsc pracy. Jednak w czasie kryzysu przedsiębiorcy zdali sobie sprawę, iż nie mogą liczyć jedynie na doraźną pomoc rządów (Grabowska-Powaga, 2020). W tym kluczowym momencie okazało się, iż to właśnie od przedsiębiorców i podejmowanych przez nich decyzji zależy los ich pracowników.

Jednocześnie dopiero w obliczu pandemii, kiedy zakłócona została działalność gospodarcza przedsiębiorstw, pojawiła się dogodna okazja, aby na szerszą skalę wdrożyć wirtualne rozwiązania w biznesie (Al-Omouh, Simón-Moya, Sendra-García, 2020). Poza tym, przedsiębiorstwa dzięki elastycznej pracy zdalnej miały okazję zmienić swój sposób zarządzania (Brem, Nylund, Viardot, 2021).

Zmiany, które zaszły w wyniku pandemii, zdają się być w dużej mierze nieodwracalne. Wpływają one na przyspieszenie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Obecnie wielu przedsiębiorców, angażując się w działania badawczo-rozwojowe, doskonale rozumie fakt, iż posiadanie unikalnej wiedzy i umiejętności pozwala im uzyskać przewagę konkurencyjną. Wiąże się to także ze współpracą z innymi przedsiębiorstwami, służącą opanowywaniu niszowych rynków. Jednocześnie stanowi to poważne wyzwanie dla tych przedsiębiorstw, które muszą stawiać czoła nowym wyzwaniom przy coraz bardziej ograniczonych zasobach i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym (Zahra, 2021). Część badaczy dostrzega także zmianę polityki w zakresie innowacji – jak w przypadku dużych przedsiębiorstw w Polsce – w postaci przekierowania swoich działań na mniej ryzykowne, podstawowe innowacje, mające na celu jedynie ulepszenie istniejących produktów i usług (Dziurski, Mierzejewska, 2022).

## Literatura

## References

- Al-Omouh, K.S., Simón-Moya, V., Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279–288.
- Bergami, M., Corsino, M., Daood, A., Giuri, P. (2022). Being resilient for society: evidence from companies that leveraged their resources and capabilities to fight the COVID-19 crisis. *R&D Management*, 52(2), 235–254.

- Bieńkowska, J. (2013). *Psychospołeczne bariery zaspokajania potrzeb pracowników. Diagnozowanie sytuacji pracy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Boone, L., Haugh, D., Pain, N., Salins, V. (2020). Tackling the fallout from COVID-19. W: R. Baldwin, B.W. di Mauro (eds), *Economics in the time of COVID-19*. London: CEPR Press, 37–44.
- Brem, A., Viardot, E., Nylund, P.A. (2021). Implications of the coronavirus (COVID-19) outbreak for innovation: Which technologies will improve our lives?. *Technological forecasting and social change*, 163, 120451. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120451>
- Casson, M. (2010). *Entrepreneurship – theory, networks and history*. London: Edward Elgar Publishing.
- Ćwikliński, A. (2015). Wybrane aspekty edukacji globalnego świata. W: A. Ćwikliński, M. Przybyła, W.A. Ćwikliński, M. Przybyła (red.), *Teorie a implikacje praktyczne*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, 13–44.
- Drucker P. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dziurski, P., Mierzejewska, W. (2022). Struktura portfela innowacji dużych przedsiębiorstw w Polsce przed globalną pandemią i w czasie jej trwania. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 184, 89–100.
- Furmanek, W. (2008). *Zarys humanistycznej teorii pracy (z perspektywy pedagogiki pracy)*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Grabowska-Powaga, A. (2020). The role of social capital in economic activities in Poland in the period of global crisis. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64(7), 37–45.
- GUS. (2020). *Aktywność ekonomiczna ludności Polski – II kwartał 2020 r.* Warszawa.
- Ketchen, Jr, D.J., Craighead, C.W. (2020). Research at the intersection of entrepreneurship, supply chain management, and strategic management: Opportunities highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, 46(8), 1330–1341.
- Kwiatkowski, E. (2002). *Bezrobocie: podstawy teoretyczne*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Lisowska, R., Ropega, J. (2016). *Współczesna przedsiębiorczość a rozwój małych i średnich firm*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- López Peláez, A., Erro-Garcés, A., Pinilla García, F.J., Kiriakou, D. (2021). Working in the 21st Century. The Coronavirus Crisis: A Driver of Digitalisation, Teleworking, and Innovation, with Unintended Social Consequences. *Information*, 12(9), 377.
- Łukasiewicz, A. (2022). Konsekwencje ograniczeń związanych z pandemią COVID-19 dla transportu pasażerskiego. *Studia BAS*, (1), 85–108.
- Markiewicz, R. (2019). Kryzys w kryzysie. Psychologiczny wymiar pandemii. *Polish Journal of Public Health*, 129(4), 138–140.
- Marshall, A. (1925). *Zasady ekonomiki*. Warszawa: Wydawnictwo M. Arcta.
- OECD. (2020). *OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis*. Paris: OECD Publishing.
- Oleszczyk, A. (2022). Szanse młodych na „covidowym” rynku pracy. W: K. Białożyty-Wielonek (red.), *Wybrane aspekty funkcjonowania rynku pracy w czasie pandemii COVID-19*. Kraków: Wydawnictwo Scriptum, 91–112.
- Pawłowski, A. (2020). Covid-19, Environmental Engineering and the End of the World as We Know it. *Problemy Ekorozwoju*, 15(2), 7–14.
- Płonka, M., Skurska, E., Staszkiwicz, A. (2021). Zmiany na rynku pracy w pierwszym roku po rozpoczęciu pandemii COVID-19 w Polsce. W: E. Sobczak (red.), *Współczesne trendy w gospodarce*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 27–37.
- Say, J.B. (1960). *Traktat o ekonomii politycznej*. Kraków–Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Schumpeter, J.A. (1991). *The Economics and Sociology of Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.

- Shehzad, K., Xiaoxing, L., Kazouz, H. (2020). COVID-19's disasters are perilous than Global Financial Crisis: A rumor or fact?. *Finance Research Letters*, 36, 101669. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101669>
- Smith, A. (1954). *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Stradomski, M., Schmidt, K. (2020). Secular stagnation and COVID-19. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64(4), 199–212.
- Turoń, K., Kubik, A. (2021). Business innovations in the new mobility market during the COVID-19 with the possibility of open business model innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3).
- Zahra, S.A. (2021). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 56(1). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101143>
- Zioło, Z. (2013). Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w warunkach kryzysu gospodarczego. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 9, 10–33.

**Adam Damrath**, mgr, doktorant na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego, gdzie ukończył wcześniej studia magisterskie na kierunku międzynarodowe stosunki gospodarcze. Wykładowca Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się na przedsiębiorczości, edukacji w zakresie przedsiębiorczości, finansowaniu działalności gospodarczej przedsiębiorstw, rynku pracy oraz bankowości.

**Adam Damrath**, MSc, PhD student at the Faculty of Economics of the University of Gdańsk, where he previously completed a master's degree in international economic relations. A lecturer at the WSB University in Gdańsk. The author's interests focus on entrepreneurship, entrepreneurship education, business financing, labour market and banking.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0712-1182>

**Adres/Address:**

Uniwersytet Gdański  
Wydział Ekonomiczny  
Armii Krajowej 119/121  
81-824 Sopot, Poland  
e-mail: adam.damrath@tlen.pl

Witold Sadecki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska ■ Krakow University of Economics, Poland

## Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój pracy zdalnej w branży małych i średnich przedsiębiorstw

### The impact of the COVID-19 pandemic on the development of remote work in the small and medium-sized enterprise sector

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jak w przedsiębiorstwach z sektora MŚP podczas pandemii COVID-19 funkcjonował model pracy zdalnej. W anonimowej ankiecie badani (właściciele/zarządzający firmą MŚP) odpowiadali na pytania dotyczące pracy zdalnej przed pandemią, zakresu zadań wykonywanych zdalnie w czasie pandemii, trudności i ograniczeń tego modelu pracy oraz stopnia zadowolenia z wykonywania zadań zawodowych poza miejscem zatrudnienia. Badani byli też pytani o to, czy po zakończeniu pandemii chcieliby nadal pracować zdalnie. W czasie pandemii przedsiębiorcy MŚP korzystali z modelu pracy zdalnej, ale ta forma pracy nie przysparzała im szczególnych trudności, a pod względem zadań związanych z przygotowywaniem dokumentów okazała się bardziej efektywna niż model stacjonarny. Praca zdalna miała tyleż zwolenników, co przeciwników. To, co dla jednych było największym ograniczeniem – łączenie obowiązków domowych z zawodowymi – dla innych stawało się zaletą. Kobiетom to zadanie przychodziło łatwiej niż mężczyznom, o czym świadczy fakt, że więcej kobiet niż mężczyzn chciałoby pracować zdalnie po zakończeniu pandemii. Pandemia spowodowała wzrost popularności wideokonferencji, które stały się niemal tak samo powszechne, jak korzystanie z maili czy telefonów w sprawach biznesowych.

**Abstract:** The article attempts to answer the question of how the remote work model functioned in enterprises from the SME sector during the COVID-19 coronavirus pandemic. In an anonymous survey, the respondents (owners/managers of an SME company) answered questions about remote work before the pandemic, the scope of tasks performed remotely during a pandemic, the difficulties and limitations of this work model and the degree of satisfaction with performing professional tasks outside the place of employment. The respondents were also asked if they would like to continue working remotely after the end of the pandemic. During the pandemic, SME entrepreneurs used the remote working model, but this form of work did not pose any particular difficulties to them, and when it comes to tasks related to the preparation of documents, it turned out to be more effective than the stationary model. Remote work had as many supporters as opponents. What was the greatest limitation for some – combining home and work duties – became an advantage for others. Women found this task easier than men, as evidenced by the fact that more women than men would like to work remotely after the pandemic ends. The pandemic has

increased the popularity of videoconferencing, which has become almost as common as the use of e-mail or phone calls for business matters.

**Słowa kluczowe:** covid; COVID-19; MŚP; praca zdalna; telepraca

**Keywords:** covid; COVID-19; remote work, SMEs, telework

**Otrzymano:** 30 września 2022

**Received:** 30 September 2022

**Zaakceptowano:** 25 października 2022

**Accepted:** 25 October 2022

**Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Sadecki, W. (2022). Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój pracy zdalnej w branży małych i średnich przedsiębiorstw. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 158–179. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.10>

## Wstęp

Pandemia COVID-19 wywarła trwały wpływ na światową gospodarkę w wielu aspektach jej funkcjonowania. Szczególnie dotkliwie skutki pandemii odczuła branża małych i średnich przedsiębiorstw, do której należy większość przedsiębiorstw w Polsce. W związku z pandemią wzrosło znaczenie „gospodarki zdalnej”, czyli związanej ze świadczeniem usług i produkcją na odległość. Jednym ze skutków wprowadzenia pandemicznych obostrzeń było także przechodzenie pracowników na pracę zdalną, co wiązało się m.in. z niemożnością spotkań osobistych, z obowiązkiem odbycia kwarantanny w sytuacji zetknięcia się z osobą chorą oraz z ograniczeniami w transporcie zbiorowym. Celem niniejszego artykułu jest zbadanie wpływu pandemii COVID-19 na postawy przedsiębiorców z sektora MŚP w kontekście wprowadzania pracy zdalnej, ze szczególnym uwzględnieniem trudności i szans towarzyszących tym zmianom oraz nowych metod pracy.

## Cel badań i hipotezy badawcze

Głównym celem artykułu jest ukazanie zmian, które nastąpiły w branży MŚP w kontekście pracy zdalnej w związku z pandemią COVID-19, ukazanie wpływu tej pandemii na postawy przedsiębiorców ze szczególnym uwzględnieniem trudności i szans, które napotkali właściciele, osoby zarządzające i pracownicy. Postawiono pytania o to, czy zmiany, jakie zaszły podczas pandemii pod względem modelu pracy, trwale przeddefiniują styl pracy pracowników i czy po ustaniu ograniczeń w małych i średnich firmach nadal będzie funkcjonował model pracy zdalnej, a jeśli tak, to w jakim wymiarze.

Biorąc pod uwagę zmiany obserwowane w trakcie ograniczeń pandemicznych, badania oparto na założeniu, że pandemia COVID-19 spowodowała przechodzenie pracowników i osób zarządzających (właścicieli) na pracę zdalną w tych branżach, w których było to możliwe. Sformułowano również hipotezę, że ta zmiana postawiła przed pracownikami i osobami zarządzającymi nowe wyzwania natury organizacyjnej (m.in. konieczność dostosowania się do nowej rzeczywistości pod względem technicznym i logistycznym), jak również społeczno-socjalnej (m.in. wpływ pracy zdalnej na inne obowiązki, relacje między współpracownikami i kontrahentami).

## Kryzys wywołany pandemią jako powód wprowadzenia zmian biznesowych w sektorze MŚP

Pandemia negatywnie odbiła się na wielu aspektach działania firm z sektora MŚP, co znalazło swoje odzwierciedlenie w ich wskaźnikach finansowych. Raport na ten temat przygotowała spółka PwC Advisory, która sprawdziła, jaka jest ogólna kondycja firm z sektora MŚP w obliczu pandemii covid, biorąc pod uwagę przychody, płynność i reakcje na wstrząs. Badania przeprowadzono na próbie 756 firm z omawianego sektora. Wykazały one, że pandemia zakłóciła działalność tego sektora ze względu na związane z nią ograniczenia (takie zakłócenia odnotowało blisko 90% polskich mikro-, średnich i małych firm). Dla 35% badanych firm przychody spadły o ponad 50%, a największy ich spadek odnotowały mikroprzedsiębiorstwa, czyli przedsiębiorstwa zatrudniające od 2 do 9 pracowników (PwC Advisory, 2020).

Polscy przedsiębiorcy musieli elastycznie i szybko zareagować na zaistniałą sytuację. Na rynku silniejszą pozycję miały osoby kreatywne i pewne siebie. Jak pisze Staniszewski: „obrót gospodarczy po pierwszych bardzo trudnych miesiącach uległ normalizacji. Procesowi temu towarzyszą również nowe zjawiska, takie jak m.in. cyfryzacja gospodarki oraz edukacji, tj. praca zdalna, edukacja online oraz coraz bardziej powszechne rozwiązania typu e-commerce” (Staniszewski, 2021). Podobne wnioski pojawiają się też w analizach Polskiego Instytutu Ekonomicznego. Z badań wynika, że już w pierwszych miesiącach pandemii ponad 90% polskich podmiotów gospodarczych wykorzystywało nowoczesne technologie (Nowak, Wieteska, 2020).

Kryzys wywołany przez pandemię postawił przedsiębiorców przed koniecznością wypracowania nowych modeli biznesowych. Wiele firm musiało się przeorganizować, zwłaszcza pod względem kanałów dystrybucji (m.in. sprzedaż online) oraz komunikację z klientem (Szarucki, Noga, Kosch, 2021). Dla wielu z nich nowym kanałem komunikacji i dystrybucji stały się media społecznościowe oraz portale internetowe. Z raportu PwC Advisory wynika, że na taką formę dystrybucji produktów i usług zdecydowało się aż 65% firm MŚP (PwC Advisory, 2020).

Jak pisze M. Radziukiewicz, powołując się na wyniki badań Boston Consulting Group, przed pandemią w skali globalnej, niezależnie od wielkości firmy czy sektora, 69% osób wykonywało swoją pracę stacjonarnie, tj. w miejscu zatrudnienia (w siedzibie firmy). W trakcie pandemii odsetek takich osób był zdecydowanie mniejszy (49%). Wzrosła liczba osób, które skorzystały z opcji modelu hybrydowego, łączącego pracę stacjonarną z pracą zdalną (z 24% do 32%), więcej też było osób, które pracowały wyłącznie zdalnie (wzrost z 7% do 19%). Radziukiewicz podkreśla równocześnie, że największy potencjał do pracy w domu wykazali pracownicy, których praca wymaga twórczego myślenia i rozwiązywania problemów (Radziukiewicz, 2021). W sektorze MŚP, który jest przedmiotem zainteresowania niniejszego artykułu, na formę pracy zdalnej podczas pandemii zdecydowało się ponad 65% firm (PwC Advisory, 2020).

### Definicje telepracy i pracy zdalnej

Aby mówić o wpływie pandemii COVID-19 na rozwój modelu pracy zdalnej w MŚP, należy przede wszystkim zdefiniować podstawowe pojęcia: pracy zdalnej oraz telepracy.

P. Wróbel i D. Jendza w artykule opublikowanym w 2018 roku – zatem pochodzącym sprzed pandemii – o znamienym tytule *Kontrowersje wokół definicji telepracy* definiują



telepracę jako taką formę organizacji pracy, w której zadania, które mogłyby być wykonywane w siedzibie organizacji, są realizowane dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej w innym miejscu. Badacze podają kryteria, za pomocą których można określić, czy wykonywana praca jest telepracą, czy tylko korzysta z pewnych jej rozwiązań. Aby pracę określić mianem telepracy, muszą zostać spełnione łącznie trzy warunki: praca musi być wykonywana poza siedzibą organizacji, przy jej wykonywaniu musi być stosowana technologia informacyjna oraz ta sama praca mogłaby być wykonywana w siedzibie organizacji. Zatem np. programista, który wykonuje swoje obowiązki w domu, realizuje model pracy zdalnej, natomiast np. kurier, który korzysta z technologii informacyjnych i pracuje poza siedzibą organizacji – już nie, gdyż jego praca nie mogłaby być wykonana w siedzibie firmy (Wróbel, Jendza, 2018).

Nagle zmiany w organizacji pracy spowodowane przez pandemię ujawniły zamieszanie terminologiczne wokół terminów „telepraca” i „praca zdalna”, a tym samym wymusiły przygotowanie nowych aktów prawnych, które szczegółowo opisuje K. Naumowicz (2020) w artykule *Podstawy prawne kontrolowania pracowników świadczących pracę zdalnie*. Naumowicz, wskazując na niewystarczające rozróżnienie telepracy i pracy zdalnej, pisze o licznych wątpliwościach zarówno po stronie pracodawców, jak i pracowników (Naumowicz, 2020).

Z badań empirycznych prowadzonych przez P. Śliż wynika, że pojęcia pracy zdalnej, pracy z domu oraz telepracy często są stosowane zamiennie i traktowane synonimicznie – jako określenie każdej pracy wykonywanej poza miejscem zatrudnienia (Śliż, 2020). Tym niemniej pojęcie pracy zdalnej zostało zdefiniowane w polskim prawodawstwie w marcu 2020 i – jak wynika z raportu pt. *Możliwości zastosowania pracy zdalnej w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych* – jest pojęciem szerszym niż telepraca. Autorzy raportu są zdania, że praca zdalna polega na wykonywaniu pracy poza miejscem jej stałego wykonywania na polecenie pracodawcy, przez wskazany przez niego czas, w zakresie wskazanym w umowie o pracę (Krysiński, 2020). Z kolei artykuł 67<sup>5</sup> *Kodeksu pracy* wprowadza następującą definicję telepracy: telepraca to praca „wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną”.

Tak więc choć w języku potocznym pojęcia pracy zdalnej i telepracy mogą być traktowane jak pojęcia bliskoznaczne, formalnie praca zdalna jest szerszym pojęciem niż telepraca (telepraca może być elementem pracy zdalnej). Autor niniejszej publikacji będzie używał – za artykułem P. Śliż – pojęcia praca zdalna w rozumieniu pracy wykonywanej poza miejscem zakładem, na zlecenie pracodawcy, przy użyciu środków komunikacji elektronicznej.

## Praca zdalna podczas pandemii

W artykule *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego* (Śliż, 2020) autor dokonuje kompleksowej analizy pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19. Śliż ocenia pozytywnie poziom implementacji pracy zdalnej w polskich przedsiębiorstwach. W większości z nich zostały podjęte działania preparacyjne umożliwiające pracę zdalną, która została wymuszona przez ograniczenia covidowe. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogły kontynuować swoją działalność. Praca zdalna mogła się odbywać zarówno dzięki określeniu zasad dla pracowników, jak również dzięki wysokiemu poziomowi przygotowania technicznego, który Śliż uznaje za kluczowy do wykonywania telepracy.

Z kolei A. Dolot (2020) opisuje wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną z perspektywy pracownika. Jej zdaniem, dla wielu pracowników nagłe przejście na pracę zdalną

było zmianą znaczącą (m.in. ze względu na brak doświadczenia oraz inne warunki pracy) rodzącą wyzwania emocjonalne i różne inne problemy. Najważniejszymi trudnościami przy przejściu na pracę zdalną były: organizacja sprzętu i oprogramowania (kwestie techniczne), określenie zasad współpracy, wsparcie, pomoc, budowanie poczucia przynależności i bieżąca komunikacja. W swoich badaniach autorka przedstawia również zalety i wady tego rodzaju pracy, a następnie konkluduje, że zarówno pracodawcy, jak i pracownicy dostrzegają liczne korzyści z pracy zdalnej. Pracownikom ta forma pracy pomaga łączyć pracę z obowiązkami domowymi, znacznie ograniczone zostają koszty dojazdu do pracy. Z kolei dla pracodawców praca zdalna to ograniczenie pracy (przestrzeni) biurowej, a zatem sposób na ograniczenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw (Dolot, 2020).

Zwiększenie elastyczności pracy wpisuje się w nowoczesne modele biznesowe pracodawców i pracowników współczesnych firm – pisze o tym A. Stankiewicz-Mróż (2020). Zmiany w otoczeniu wymuszają większą elastyczność organizacji w wymiarze strategicznym i operacyjnym. Jednym z elementów takiej elastyczności jest praca zdalna, którą wykonują pracownicy. Badania, przeprowadzone jeszcze przed rozpoczęciem pandemii (luty – czerwiec 2018 r.), wykazały dużą rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami zarządzających firmami z branży MŚP a pokoleniem Z, czyli młodych osób wkraczających właśnie na rynek pracy. Według pracodawców najważniejszym czynnikiem dla młodych osób jest płaca, podczas gdy w rzeczywistości kwestie wynagrodzenia młodzi stawiają dopiero na szóstym miejscu. Najważniejsza dla nich jest możliwość pracy opartej na nowoczesnych technologiach czy elastyczność czasu i miejsca pracy. Wydaje się więc, że młodzi, wchodząc na rynek pracy w okresie pandemii, byli do pracy zdalnej znacznie lepiej przygotowani niż właściciele z branż MŚP, którzy musieli szybko nadrabiać zaległości związane z nowoczesnymi formami pracy (Stankiewicz-Mróż, 2020).

Nieco inny wątek pracy zdalnej, mianowicie kwestię kontroli pracowników, podejmuje G.F. Delfino i B. van der Kolk (2021). W badaniu przeprowadzonym wśród włoskich pracowników, a wykonanym w maju i czerwcu 2020, zwracali uwagę, że w początkowym okresie pracy zdalnej pracodawcy starali się bardziej kontrolować czas pracy niż jego efekty. Konieczność ciągłego podłączenia do aplikacji takich jak Microsoft Teams lub Skype z jednej strony była narzędziem wspierającym komunikację, ale z drugiej stanowiła formę rzeczywistej kontroli pracowników i była przyczyną ich frustracji. Podobnie ma się sytuacja z przedłużającymi się spotkaniami i rozmowami prowadzonymi zdalnie (Delfino, Kolk, 2021).

A. Fiedler i in. (2021) w swoim artykule analizują sytuację branży MŚP – eksporterów w Nowej Zelandii. Piszą oni, że w trudnych sytuacjach, takich jak pandemia i wynikające z niej ograniczenia, firmy mogą zwiększyć swoje szanse na przetrwanie, korzystając z włączenia technologii cyfrowych do podtrzymywania i rozbudowy kontaktów z partnerami biznesowymi. Pandemia i polityka społecznego dystansu stworzyły bezprecedensowy pęd w kierunku interakcji cyfrowej. Zdolność przedsiębiorstw w Nowej Zelandii do cyfrowej transformacji ich modelu biznesowego stała się kwestią ich przetrwania (Fiedler, 2021).

Bardzo interesujące są wnioski przedstawione przez P. Bindera (2022), dotyczące wpływu pracy zdalnej na życie rodzinne i rodzicielstwo. Binder zwraca uwagę na fakt, że dla pełnego zrozumienia efektów pracy zdalnej należy uwzględnić sytuację rodzinną pracownika. To, który z członków rodziny pracuje zdalnie, może bowiem pogłębiać lub – przeciwnie – zmniejszać nierówności pomiędzy kobietami a mężczyznami. Autor wypracowuje trzy modele pracy zdalnej, zależne od tego, który z partnerów pracuje zdalnie lub czy robią to oboje. W pierwszym modelu – praca matki (który niejednokrotnie jest przedstawiany

jako bardzo korzystny ze względu na możliwe połączenie pracy zawodowej z domową) obserwuje się wzrost obciążenia i presji ze względu na całkowicie różne oczekiwania płynące od pracodawcy i członków rodziny. Ostatecznie w opinii autora artykułu jest to rozwiązanie najmniej korzystne dla rodzin. W drugim modelu – modelu ojca – mężczyzna pracujący zdalnie bierze wprawdzie na siebie odpowiedzialność za opiekę nad dziećmi, ale nie jest to „symetryczna zamiana” z rolą kobiety, gdyż po pracy zawodowej obojga to kobieta przejmuje większość spraw związanych z pracą nieodpłatną w domu. W modelu trzecim – kiedy oboje partnerzy pracują zdalnie – pojawia się możliwość ścisłej współpracy oraz równomiernego podziału obowiązków, co – mimo trudności tego rodzaju pracy dla obojga – zwykle prowadzi do pozytywnych efektów (Binder, 2022).

## Metodologia i narzędzia badawcze

Badanie ankietowe przeprowadzono na terenie Polski od lutego do czerwca 2022 r., zatem w miesiącach, w których działalność biznesowa wracała do normalności po szczycie fali zachorowań. Badanie dotyczyło dwóch lat przed pandemią i dwóch lat pandemicznych<sup>1</sup>. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety w wersji elektronicznej, którą respondenci wypełniali samodzielnie (technika CAVI – Computer Assisted Web Interview). Ze względu na trudności w dotarciu do grupy docelowej w celu uzyskania maksymalnie dużej liczby odpowiedzi zastosowano nielosową metodę doboru celowego. Adresatami ankiety w pierwszym rzędzie byli właściciele małych i średnich firm lub menadżerowie odpowiedzialni za zarządzanie firmą (dalej zwani respondentami), zrzeszeni m.in. w organizacji biznesowej Business Network International (BNI). Ankieta była również udostępniana na portalach społecznościowych (Facebook, LinkedIn), na profilach autora. Ponadto autor, zgodnie z działaniem metody kuli śnieżnej, prosił respondentów o wskazanie kolejnych osób, które mieszczą się w grupie docelowej i mogłyby udzielić odpowiedzi na badania ankietowe.

Respondenci odpowiadali na kilkanaście pytań dotyczących pracy zdalnej. W pytaniach dotyczących czasu przed pandemią pytano o to, czy respondent wykonywał swoje obowiązki zawodowe zdalnie, a jeśli tak, to w jakim wymiarze. Pytania dotyczące czasu trwania pandemii dotyczyły zadań wykonywanych zdalnie, trudności napotkanych podczas pracy zdalnej (dotyczących wykonywanych zadań i natury logistycznej), narzędzi wykorzystywanych podczas pracy zdalnej, a także kontroli pracowników pracujących zdalnie. Kilka pytań ankietowych podejmowało temat stopnia zadowolenia z faktu wykonywania pracy zdalnej oraz jej zalet i ograniczeń. Na końcu kwestionariusza pojawiły się pytania dotyczące przyszłości. Ankietowanych zapytano, czy po zakończeniu pandemii chcieliby mieć nadal możliwość pracy zdalnej, oraz czy chcieliby, by ich pracownicy (jeśli takowych zatrudniają) pracowali w tym modelu.

## Wyniki badań

W badaniach i we wnioskach wykorzystano dane uzyskane od 75 respondentów (z 85 nadesłanych łącznie odpowiedzi). Ta liczba nie pozwoliła na przedstawienie wyników reprezentatywnych dla badanego sektora. Jednak ze względu na unikatowość badań w tej grupie przedsiębiorstw oraz na interesujące wnioski, które z pewnym zakresem pozostają

<sup>1</sup> Dla uproszczenia za „czas przed pandemią” uznano lata 2018 i 2019, a za „czas pandemii” – lata 2020 i 2021.

w spójności z wynikami innych badaczy, ale też wskazują na ważne zmiany zachodzące w branży MŚP, autor zdecydował się przedłożyć je do publikacji, zastrzegając równocześnie, że powinny być one traktowane jako punkt wyjścia i inspiracja do przeprowadzenia dalszych pogłębionych analiz.

Przeważającą część respondentów stanowili mężczyźni (64%) mieszkający w dużych lub średnich miastach (80%) i prowadzący firmy na terenie Małopolski (60%). Zdecydowana większość (92%) miała wykształcenie wyższe o przeważającym profilu technicznym (36%).

Większość, bo 69% respondentów, była między 35 a 54 rokiem życia, 21,3% stanowili przedsiębiorcy młodzi (do 34 roku życia), zaś 9,3% – osoby powyżej 54 roku życia. Respondenci w badaniu wskazywali swój wiek, dzięki czemu zostali przyporządkowani do jednej z 3 grup wiekowych (za: Wasilczuk, 2014).

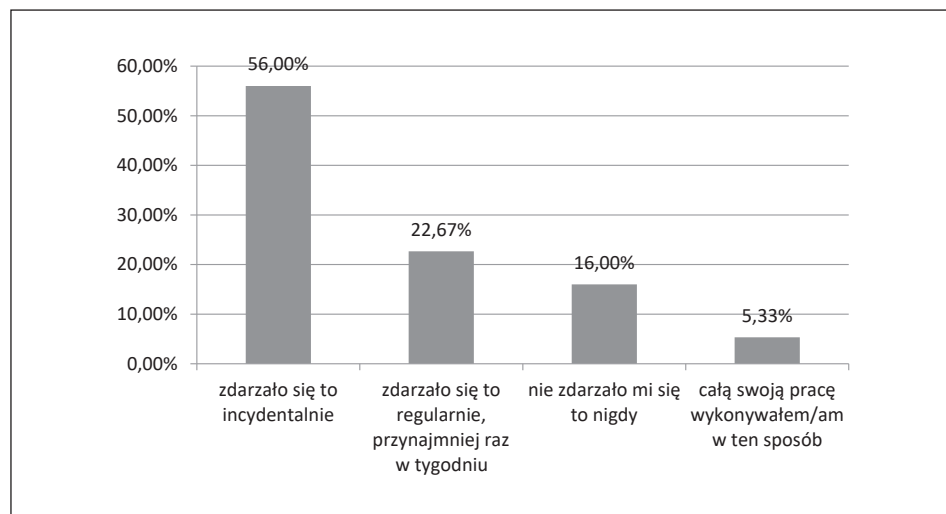
Większość respondentów to właściciele firm (60%). Osoby niebędące właścicielami firmy, lecz sprawujące funkcje zarządcze (dyrektor, kierownik) stanowiły 24% ankietowanych.

Respondenci zapytani o obecną kondycję swojej firmy w zdecydowanej większości wybierali odpowiedź „dobra” lub „bardzo dobra” (65,3%). 12% badanych określiło kondycję swojej firmy jako „słabą” lub „bardzo słabą”.

Wśród badanych firm trudno było wskazać jedną dominującą branżę – 16% respondentów wybrało odpowiedź „pozostała działalność usługowa”, 8% – „handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle”, także 8% – „edukację”. Pozostałe branże definiowane wg PKD nie przekraczały 7%.

16% respondentów odpowiedziało, że przed pandemią nigdy nie wykonywało obowiązków zdalnie, incydentalnie zdarzało się to 56% respondentów, a zatem można powiedzieć, że blisko trzy czwarte badanych (72%) nie miało przed pandemią zwyczaju pracy zdalnej. 22,7% respondentów zadeklarowało, że przed pandemią pracowało zdalnie regularnie, tj. przynajmniej raz w tygodniu, zaś 5,3% odpowiedziało, że całą swoją pracę wykonywało w ten sposób (rycina 1).

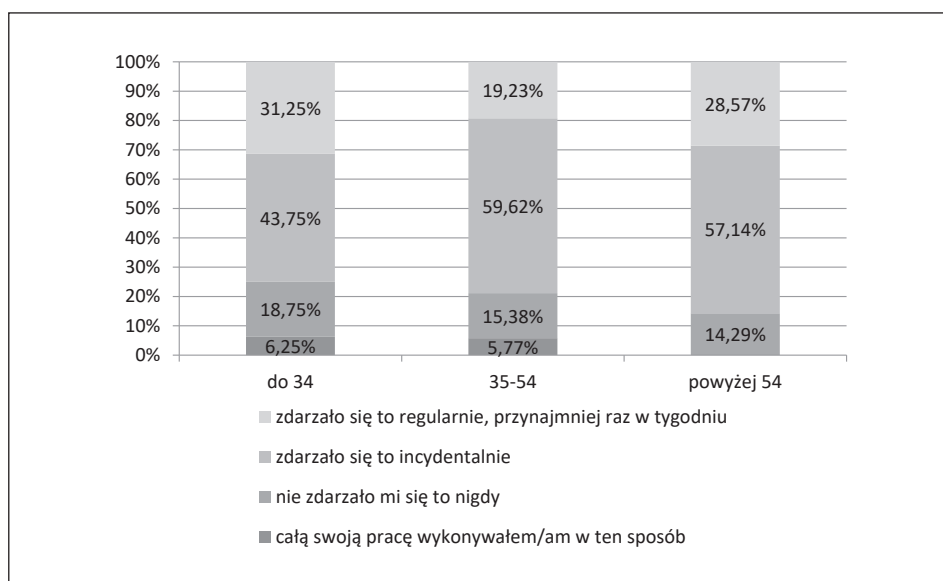
Rycina 1. Częstotliwość korzystania z modelu pracy zdalnej przed pandemią



Źródło: Opracowanie własne

Analizując szczegółowo odpowiedzi respondentów z wykorzystaniem cechy różnicującej, jaką był wiek, okazało się, że 17,75% młodych respondentów nigdy nie pracowało zdalnie przed pandemią, 43,75% pracowało w ten sposób incydentalnie, blisko co trzeci badany pracował zdalnie przynajmniej raz w tygodniu (31,25%), zaś tylko 6,25% pracowało w ten sposób stale. W grupie wiekowej 34–54 lata nieco więcej osób zadeklarowało, iż miało okazję możliwość pracy zdalnej (59,62%), a tylko 15,38% badanych nigdy nie stosowało tej formy pracy. Regularnie (przynajmniej raz w tygodniu) z możliwości pracy zdalnej korzystało w tej grupie wiekowej 19,23%, zaś stale pracowało tak 5,77% badanych. W najstarszej grupie badanych 57,14% osób zadeklarowało, że incydentalnie pracowało zdalnie, zaś nigdy nie zdarzyło się to 14,29% respondentów. Interesujące jest, że w tej grupie badanych przed pandemią nikt nie pracował całkowicie zdalnie, natomiast zaskakująco liczna była grupa tych, którzy pracowali zdalnie przynajmniej raz w tygodniu (28,57%) (rycyna 2).

Rycina 2. Częstotliwość korzystania z modelu pracy zdalnej przed pandemią z uwzględnieniem wieku respondentów

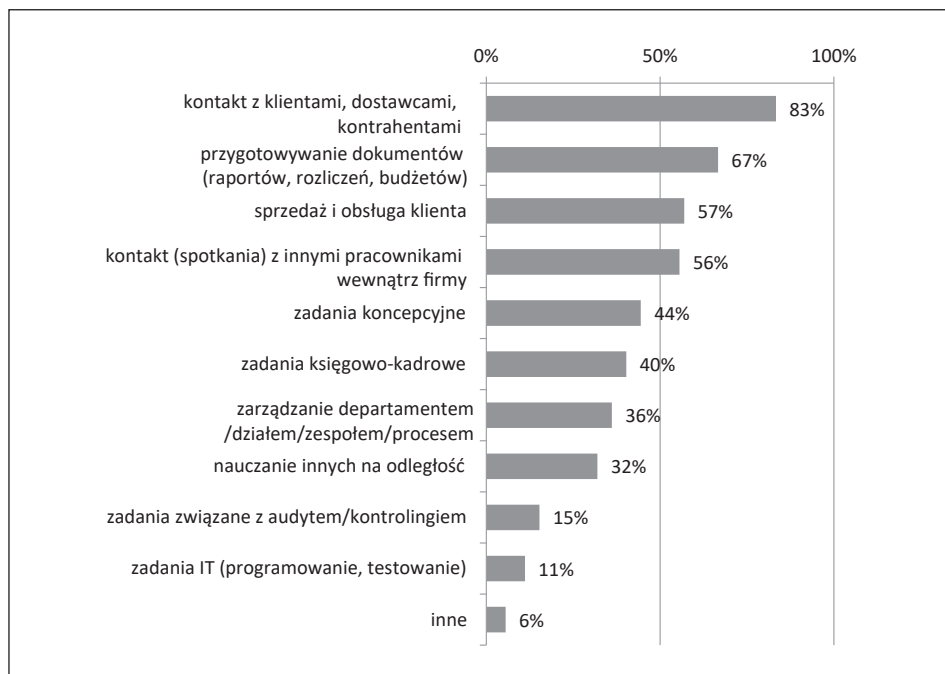


Źródło: Opracowanie własne

Respondenci zapytani o najważniejsze zadania, które wykonywali zdalnie podczas pandemii, wskazywali najczęściej na różnego rodzaju kontakty z klientami, dostawcami i kontrahentami (83%) oraz przekazywanie dokumentów (67%). Jak wynika z odpowiedzi ankietowych, bardzo istotnym zadaniem była także sprzedaż i obsługa klienta (57%) oraz kontakty z innymi pracownikami (56%). Na dalszych miejscach znalazły się zadania koncepcyjne (40%) oraz zadania księgowo-płacowe (40%). Wynik procentowy nie sumuje się do 100%, gdyż respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi (rycyna 3).

Wyniki te są zbliżone do wyników badań uzyskanych przez P. Śliżę, który także wskazuje, że najczęstszymi zadaniami wykonywanymi w modelu pracy zdalnej były kontakty z klientami oraz przygotowywanie dokumentacji (Śliż, 2020). Niewielkie różnice

Rycina 3. Zadania wykonywane zdalnie podczas pandemii



Źródło: Opracowanie własne

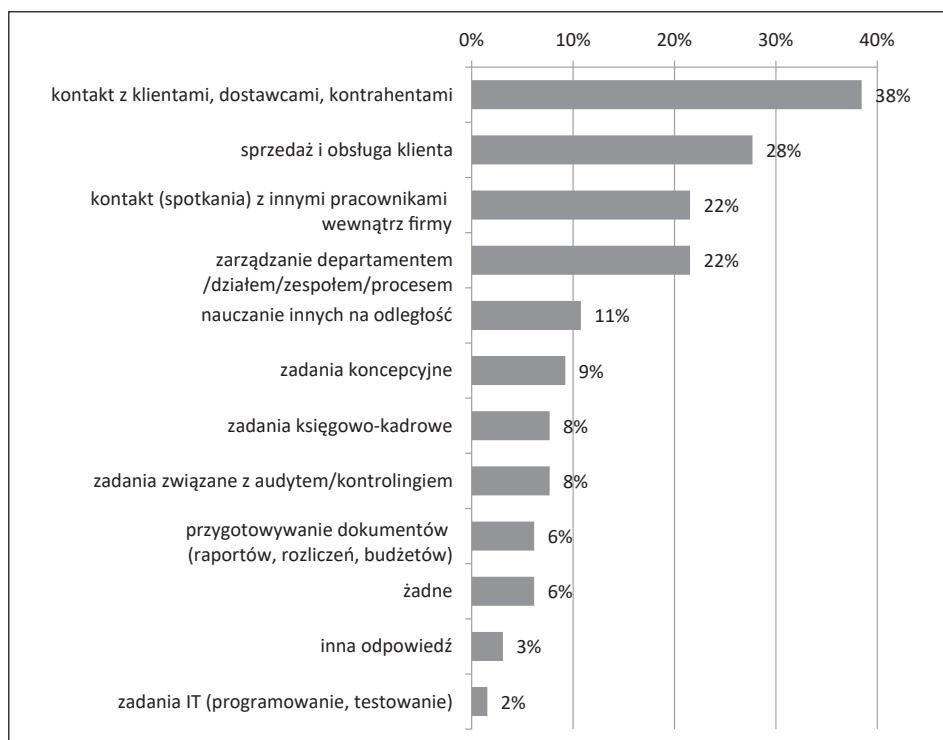
w kolejności najbardziej popularnych zadań w czasie pracy zdalnej mogą wynikać z faktu, iż Śliż prowadził badania na innej grupie badawczej (badał różnego rodzaju przedsiębiorstwa i organizacje), zaś autor niniejszego opracowania ograniczył się do właścicieli i osób zarządzających z branży MŚP, którzy częściej realizują zadania związane z zarządzaniem czy kontaktem i obsługą klienta.

Najwięcej trudności w pracy zdalnej przysporzyły respondentom zadania związane z obsługą klienta. 38% wskazań dotyczyło kontaktów z klientami, dostawcami, kontrahentami, 28% – sprzedaży i obsługi klienta. O ile jednak respondenci na liście zadań wymieniali przygotowywanie dokumentów, o tyle to zadanie nie przysporzyło im wielu trudności – w tym zadaniu na trudności skarżyło się zaledwie 6% respondentów. Również 6% respondentów żadne zadanie nie sprawiało trudności w pracy (rycina 4).

W kwestii narzędzi wykorzystywanych do komunikacji zdalnej respondenci wskazali na dwa główne: telefon i pocztę elektroniczną (po 90%). Niewiele mniej, bo 85% respondentów, zadeklarowało, iż podczas pracy zdalnej wykorzystywało programy do wideokonferencji. Z komunikacji esemesowej w sprawach służbowych korzystało podczas pracy zdalnej 68% respondentów, z mediów społecznościowych – 49%, zaś tylko 26% z intranetu (rycina 5).

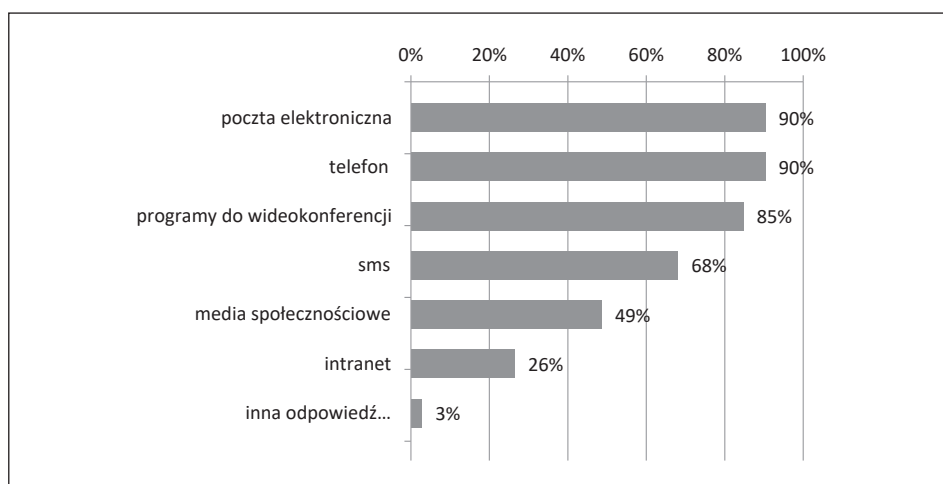
Stosunkowo nowym medium, coraz bardziej przydatnym podczas pracy zdalnej, są w ostatnich latach wideokonferencje. Postanowiono sprawdzić, jak pandemia wpłynęła na ich popularność i częstość wykorzystania w pracy. Okazuje się, że programy do wideokonferencji były przed pandemią używane dosyć powszechnie; blisko co drugi ankietywany zadeklarował, że stosował je regularnie (24% średnio raz w tygodniu, a 20% – średnio raz

Rycina 4. Zadania wykonywane podczas pracy zdalnej wg stopnia trudności



Źródło: Opracowanie własne

Rycina 5. Narzędzia wykorzystywane do porozumiewania się na odległość podczas pracy zdalnej w czasie pandemii



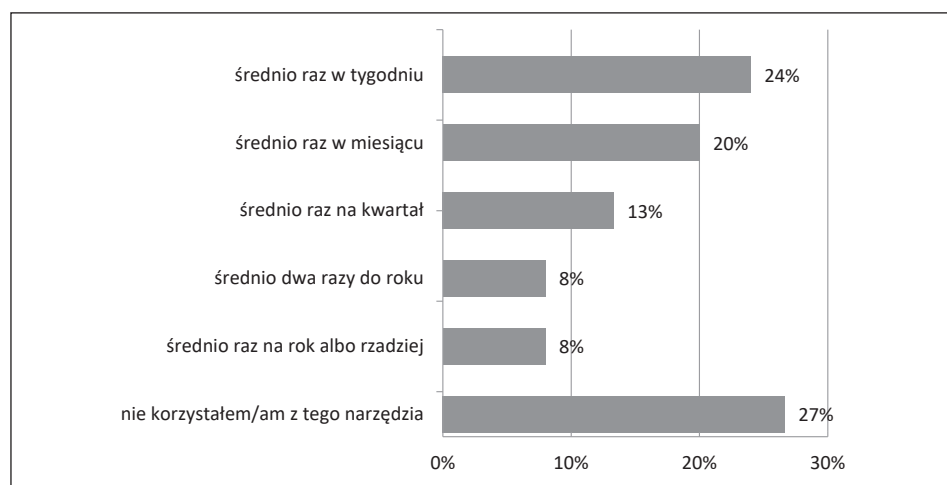
Źródło: Opracowanie własne

w miesiącu). Tylko 27% respondentów udzieliło odpowiedzi, że nigdy nie korzystało z wideokonferencji przed pandemią. Rzadki i incydentalny kontakt z programami do wideokonferencji (raz na kwartał, raz do roku i rzadziej) zadeklarowało 29% badanych.

Fakt, że aż 85% respondentów zadeklarowało korzystanie podczas pandemii z wideokonferencji jako medium do porozumiewania się na odległość w pracy zdalnej, pokazuje spory wzrost popularności tego narzędzia. Wskutek pandemii stosowanie programów do wideokonferencji stało się niemal równie częste w pracy zdalnej, jak wykorzystywanie poczty elektronicznej czy telefonów (rycina 6).

Główne problemy natury logistycznej oraz technologicznej, na które najczęściej napotykali respondenci przy wdrażaniu modelu pracy zdalnej podczas pandemii, to słaba jakość

Rycina 6. Częstotliwość wykorzystywania programów do wideokonferencji przed pandemią



Źródło: Opracowanie własne

internetu (38% wskazań) oraz brak odpowiedniego pomieszczenia do pracy (32%). Tylko 13% respondentów skarżyło się na brak przeszkolenia z korzystania ze sprzętu, a co dla badanych brakowało któregoś z niezbędnych akcesoriów (10%). Interesujące jest, że 38% respondentów zadeklarowało, iż praca zdalna nie przysporzyła im żadnych problemów. Wynik nie sumuje się do 100%, gdyż respondenci mieli możliwość udzielenia kilku odpowiedzi (rycina 7).

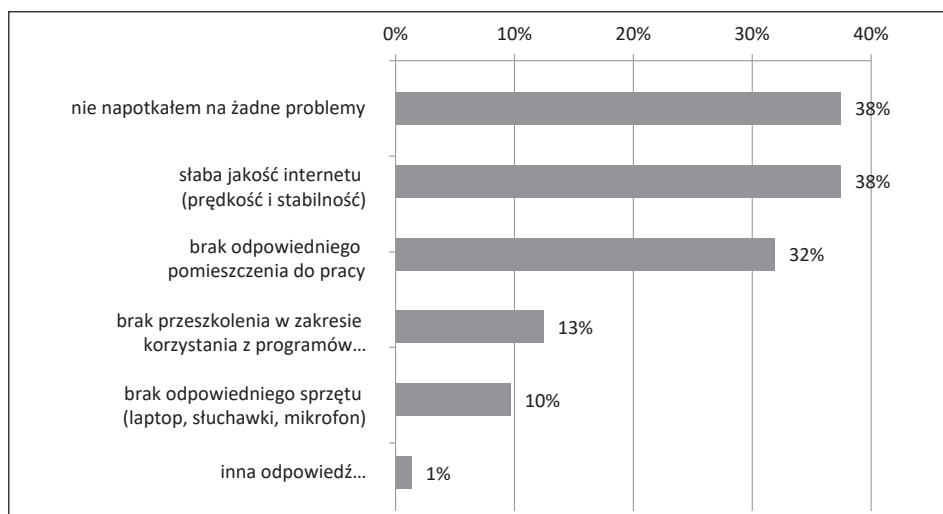
W ankiecie respondenci byli również pytani o to, jak do modelu pracy zdalnej – w kontekście trwania pandemii – odnosili się ich pracownicy.

Tylko 38,18% respondentów zadeklarowało, że w ich firmie zdalnie pracuje ponad połowa pracowników. W większości firm respondentów (lub zarządzanych przez respondentów) taką możliwość miała podczas pandemii mniej niż połowa pracowników. Niemal co drugi respondent zadeklarował, że u niego w firmie zdalnie pracowało 25% i mniej pracowników (rycina 8). Te wyniki mogą budzić zdziwienie, nie są jednak miarodajne z uwagi na fakt, że 12% respondentów prowadzi firmy jednoosobowe i nie zatrudnia żadnych pracowników.

Respondenci zatrudniający pracowników, zapytani o najczęstszą przyczynę wykonywania pracy zdalnej przez ich pracowników, wskazali oczekiwania pracownika (28% wskazań)

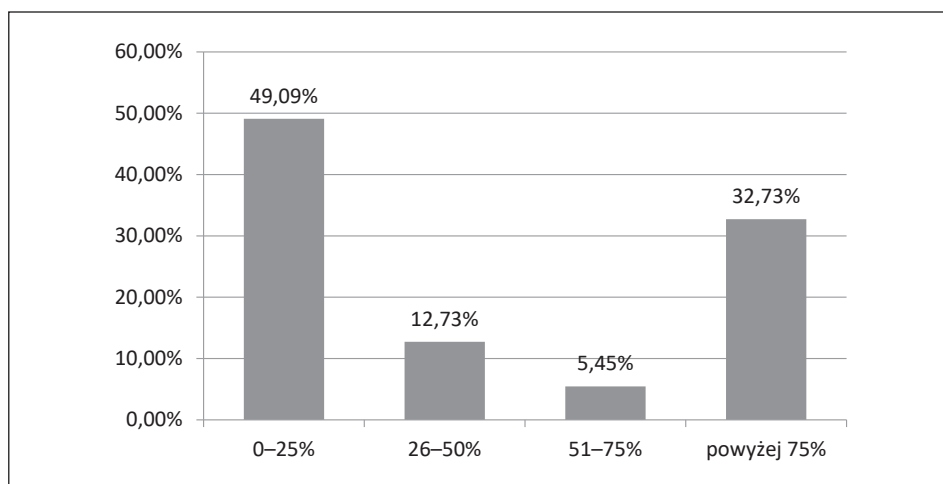


Rycina 7. Największe problemy technologiczno-logistyczne podczas pracy zdalnej



Źródło: Opracowanie własne

Rycina 8. Odsetek pracowników, którzy mieli możliwość pracy zdalnej w firmie podczas pandemii (w opinii ich pracodawców)



Źródło: Opracowanie własne

lub własne oczekiwania (26%). Dopiero na trzecim miejscu znalazły się obowiązujące w czasie pandemii COVID-19 ograniczenia (25% odpowiedzi) (rycina 9). Respondenci mieli przy tym pytaniu możliwość dodania własnych powodów. Wśród odpowiedzi najczęściej pojawiała się informacja, że ten model pracy jest normą w ich firmie (8%), udzielano także odpowiedzi: „taka praca jest bardziej efektywna”, „ten model jest wygodny, gdyż pracownik mieszka w innym mieście” oraz „nagła potrzeba”, „większa wygoda pracowników”.

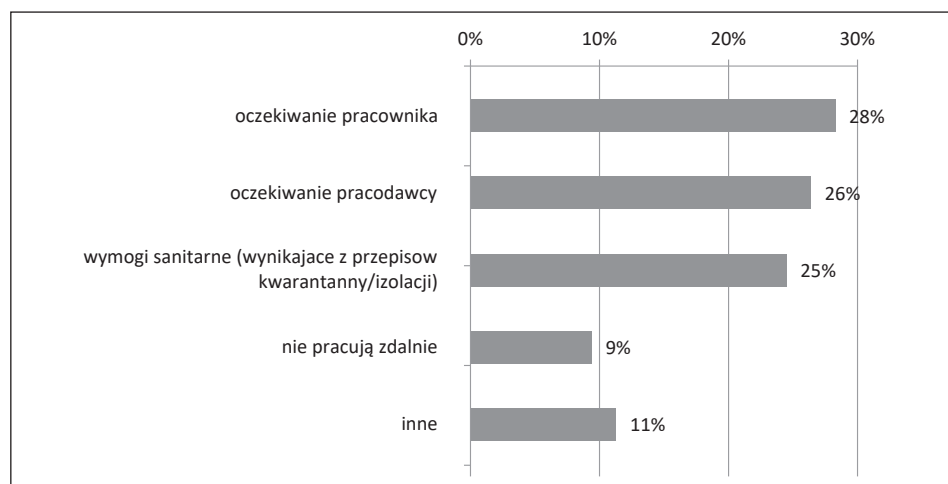
W nowej sytuacji pandemicznej większość pracodawców kontrolowała pracę zdalną swoich pracowników. Tylko 11% respondentów zrezygnowało z tej formy nadzoru pracowników. W pytaniu o zakres kontroli 55% respondentów zadeklarowało, że sprawdzało zakres realizowanych zadań, a 29% kontroli dotyczyło ewidencji czasu pracy. Kwestie techniczne, takie jak rodzaj oprogramowania, interesowały 25% respondentów, a o bezpieczeństwo danych dbało 23% badanych. 9% respondentów życzyło sobie, by pracownik zgłosił, dlaczego pracuje zdalnie, a 7% chciało wiedzieć, w jakiej lokalizacji pracownik wykonuje swoje obowiązki (rycina 10).

Stopień zadowolenia respondentów z wykonywania pracy zdalnej w czasie pandemii to rozkład zbliżony do rozkładu normalnego. Respondenci oceniali stan zadowolenia w pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „bardzo niezadowolony”, a 5 – „bardzo zadowolony”. Większość respondentów była raczej neutralnie nastawiona do tego modelu pracy, choć trzeba podkreślić, że zdecydowanych zwolenników pracy zdalnej było ponad trzykrotnie więcej niż jej zdecydowanych przeciwników (rycina 11).

Dla respondentów największą zaletą pracy zdalnej był elastyczny czas pracy – takiej odpowiedzi udzieliło 59,7% badanych. Ankietowani docenili także możliwość łączenia pracy z obowiązkami domowymi (39%). Dla blisko co trzeciego respondenta (32%) zaletą okazał się fakt, iż spędzał on mniej czasu w transporcie publicznym. Niewielki odsetek respondentów upatrywał w pracy zdalnej większą motywację do pracy oraz wzrost kreatywności (takich odpowiedzi udzieliło odpowiednio 8,33% i 9,72% badanych). Z kolei aż 22,22% respondentów nie dostrzegło żadnych zalet w pracy zdalnej (rycina 12).

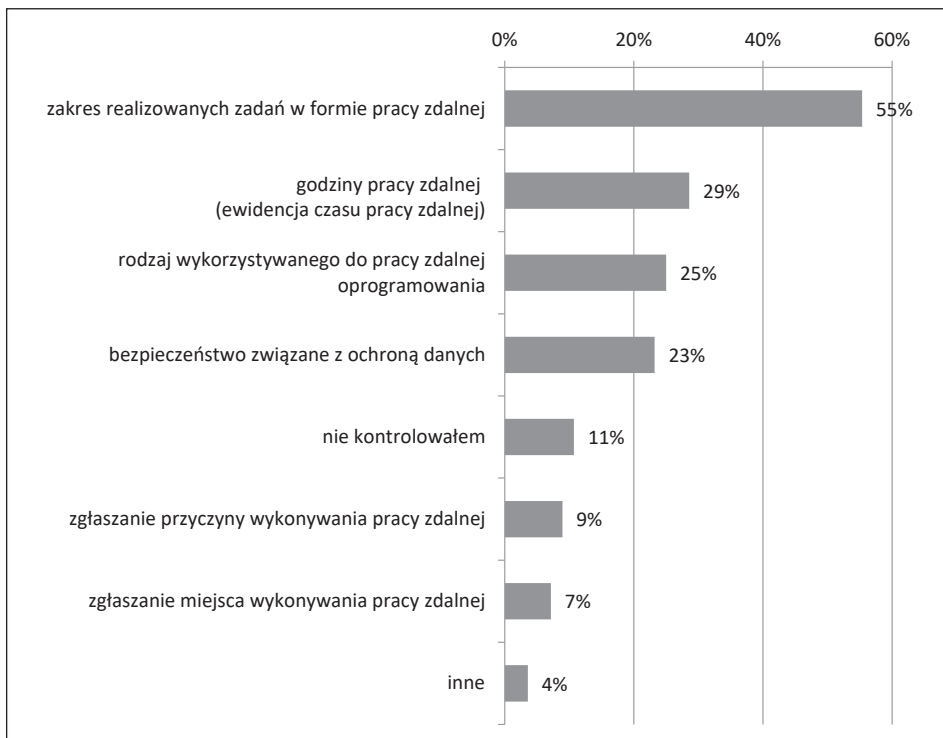
Przeważająca większość respondentów wskazała, że podczas pracy zdalnej nie miała ona bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami. Taką odpowiedź w pytaniu o ograniczenia w pracy zdalnej zakresliło aż 62% badanych. Blisko połowa badanych skarżyła się na to, że trudno jest im oddzielić życie zawodowe od domowego (48%). Rozproszenia w pracy dotyczyły 42,2% badanych. 11,27% dostrzegło, że wskutek pracy zdalnej ponoszą wyższe koszty (prąd, internet, kawa). Najmniej respondentów, bo tylko 7%, wskazało na problemy

Rycina 9. Przyczyny wykonywania pracy zdalnej przez pracowników (w opinii ich pracodawców)



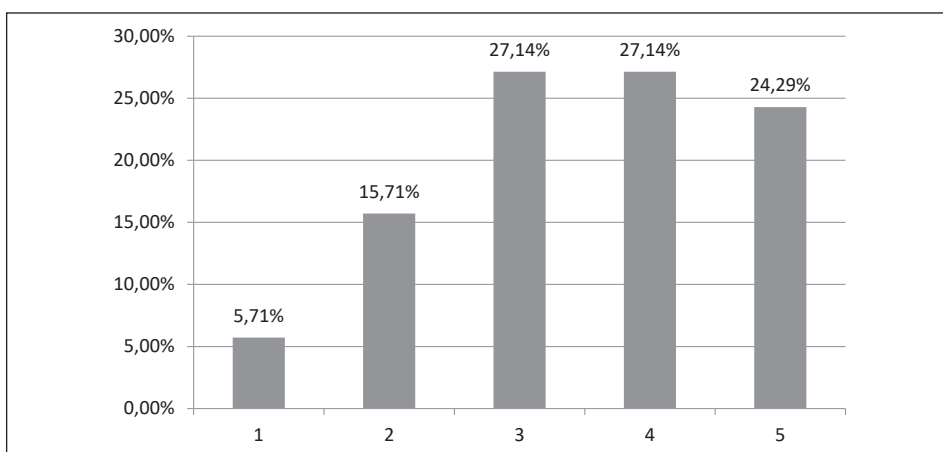
Źródło: Opracowanie własne

Rycina 10. Elementy kontroli pracowników podczas pracy zdalnej w czasie pandemii (z perspektywy ich pracodawców)



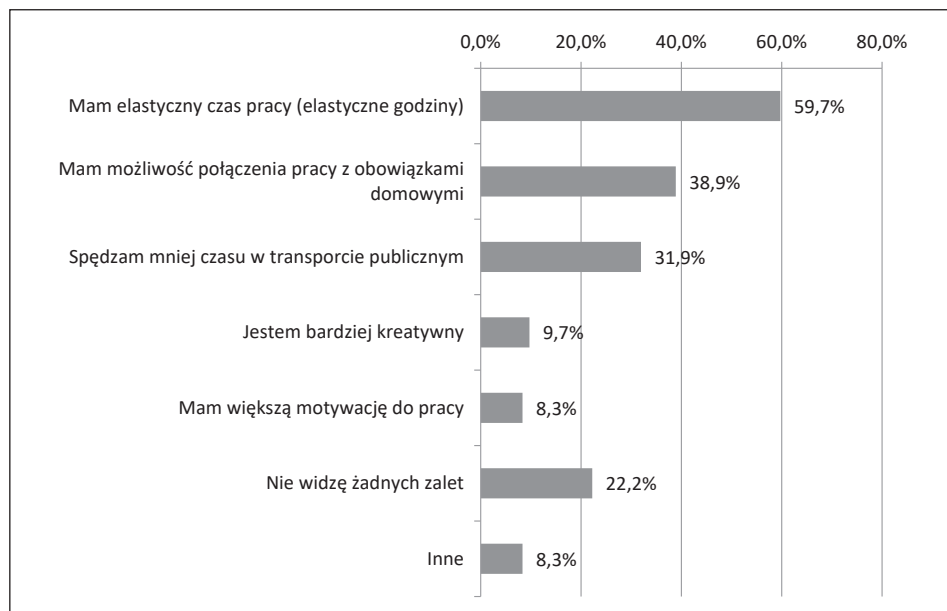
Źródło: Opracowanie własne

Rycina 11. Stopień zadowolenia z powodu wykonywania pracy zdalnej



Źródło: Opracowanie własne

Rycina 12. Zalety pracy zdalnej



Źródło: Opracowanie własne

techniczne jako na ograniczenia tego modelu pracy. Z kolei 12% respondentów nie dostrzegło w tym modelu pracy żadnych ograniczeń (rycina 13).

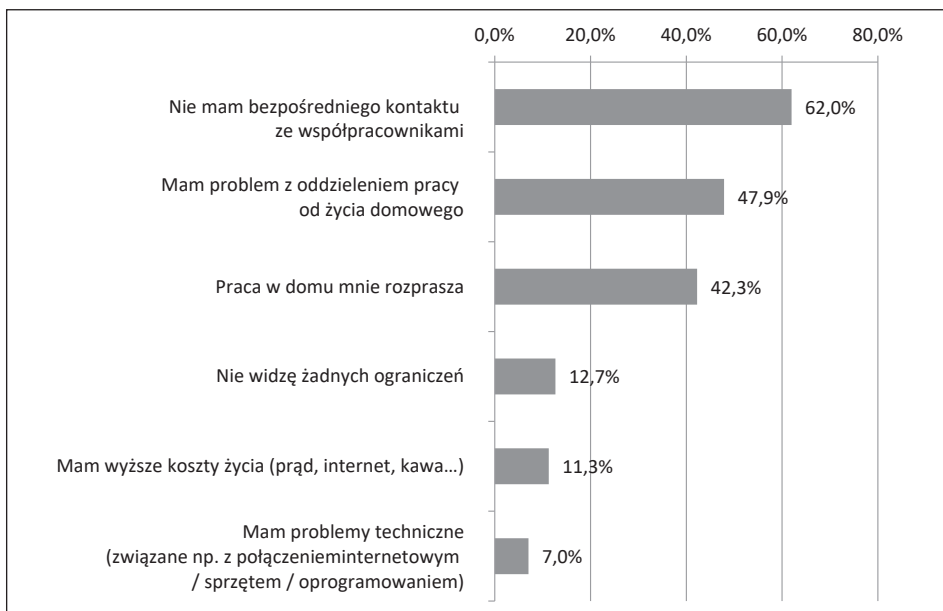
W kontekście funkcjonowania całej firmy respondenci jako największą zaletę pracy zdalnej wskazali większe możliwości rekrutacji nowych pracowników (51,39%). Na drugim miejscu znalazły się mniejsze koszty pracy (36,11%) oraz wzrost motywacji do pracy dzięki systemowi zadaniowemu (31,94%) (rycina 14).

Dwa ostatnie pytania ankietowe dotyczyły przyszłości, czyli czasu po zakończeniu pandemii. 36,62% badanych zdecydowanie chciałoby mieć nadal możliwość pracy zdalnej, a 19,72% „raczej się zgadza” ze stwierdzeniem, że chciałoby mieć taką możliwość. Neutralnie o możliwości pracy zdalnej po ustaniu pandemii wypowiedział się co piąty badany (21,13%). Mniej więcej tyle samo osób zadeklarowało niechęć dla pracy zdalnej po ustaniu pandemii (22,54%) (rycina 15).

Ciekawe wyniki uzyskujemy po przeanalizowaniu deklaracji chęci pracy zdalnej po ustaniu pandemii z uwzględnieniem czynnika różnicującego, którym jest płeć. Okazuje się, że kobiety zdecydowanie częściej (odpowiedzi: „zdecydowanie się zgadzam” i „raczej się zgadzam” – 68%) chciałyby zachować możliwość pracy zdalnej niż mężczyźni (te same odpowiedzi – 49,4%) (rycina 16).

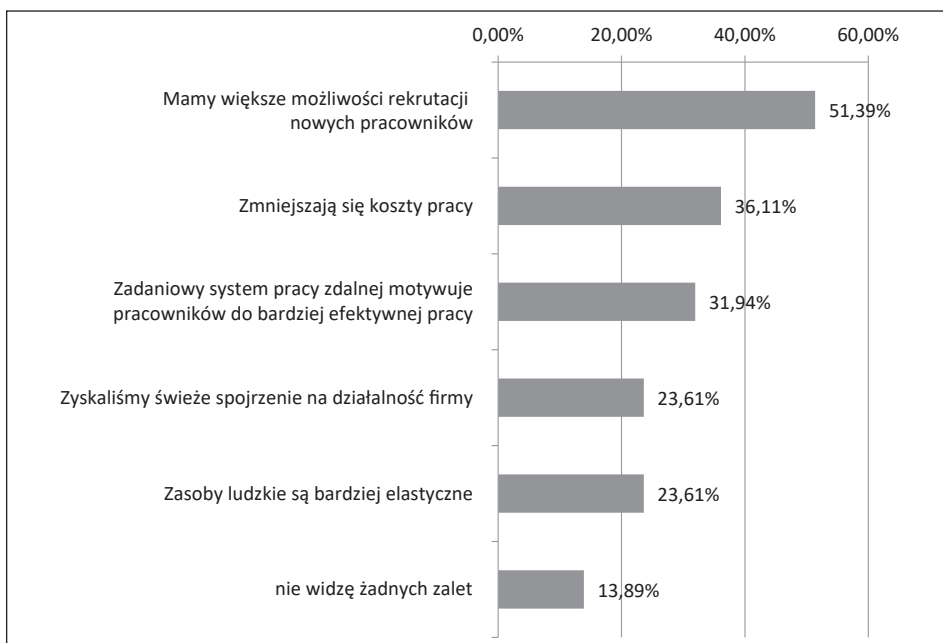
Spośród tych respondentów, którzy zatrudniają pracowników, zdecydowana większość chciałaby („zdecydowanie” lub „raczej”), by ich pracownicy mieli po zakończeniu pandemii możliwość pracy zdalnej – takich odpowiedzi udzieliło 55,36% badanych. Przeciwnikami dania pracownikom takiej możliwości było zaledwie 37,5% badanych. Neutralne stanowisko zadeklarowało 7,14% respondentów (rycina 17).

Rycina 13. Ograniczenia pracy zdalnej



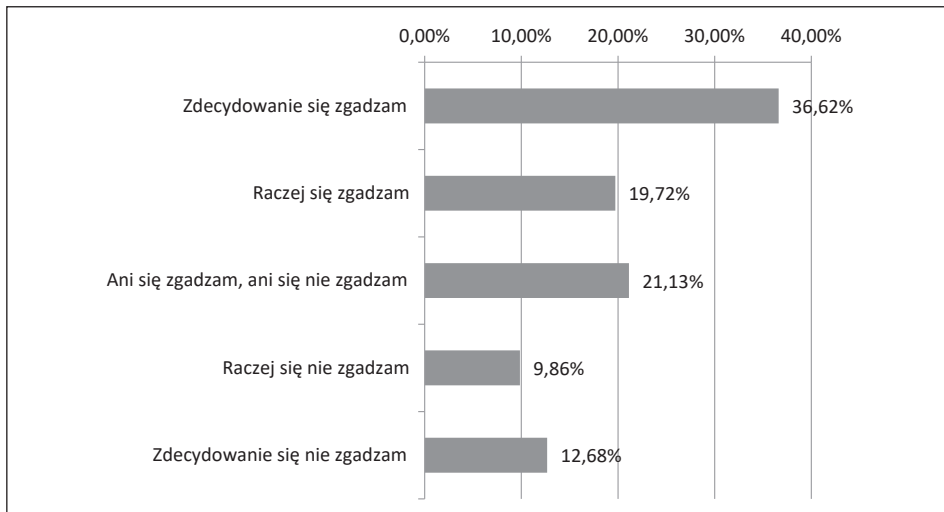
Źródło: Opracowanie własne

Rycina 14. Zalety pracy zdalnej w kontekście funkcjonowania całej firmy



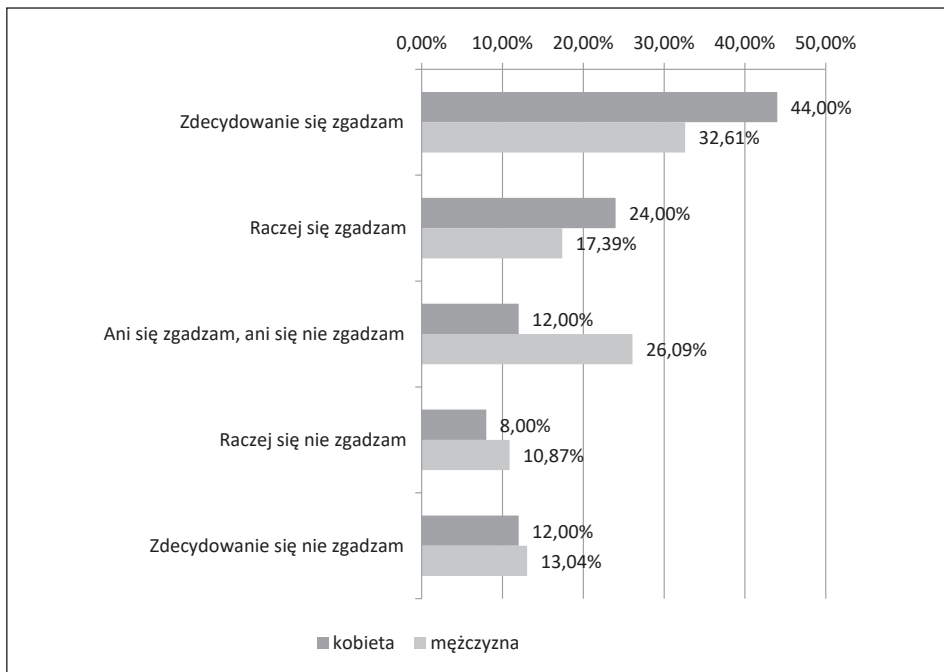
Źródło: Opracowanie własne

Rycina 15. „Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem: Po zakończeniu pandemii chciałbym mieć możliwość pracy zdalnej”?



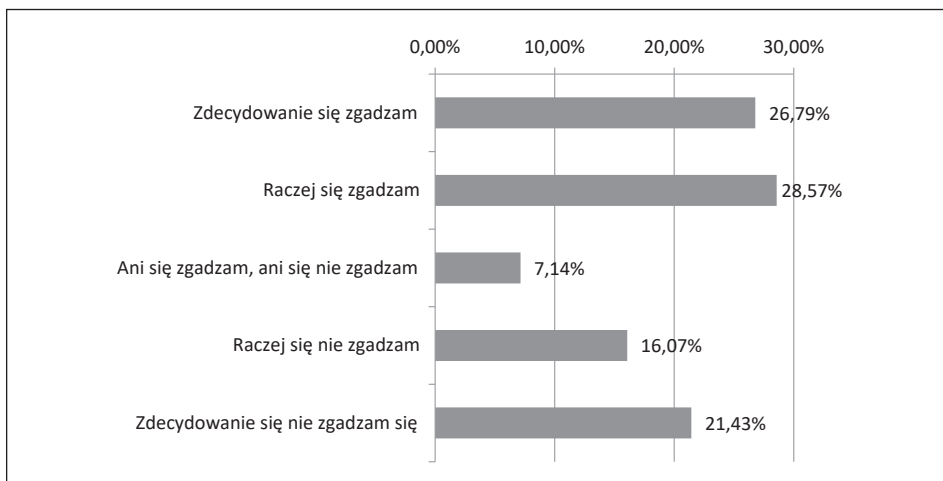
Źródło: Opracowanie własne

Rycina 16. „Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem: Po zakończeniu pandemii chciałbym mieć możliwość pracy zdalnej” z uwzględnieniem płci respondentów



Źródło: Opracowanie własne

Rycina 17. Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem: „Po zakończeniu pandemii chciałbym, aby moi pracownicy nadal mieli możliwość pracy zdalnej”?



Źródło: Opracowanie własne

## Wnioski

Przeważająca większość, bo blisko trzy czwarte (72%) badanych, nie miała przed pandemią zwyczaju pracy zdalnej. 56% badanych praca zdalna przed pandemią zdarzała się incydentalnie, a dla 16% była całkowitą nowością. Po wprowadzeniu obostrzeń pandemicznych – szczególnie w czasie szczytu zachorowań, gdy obostrzenia były najbardziej rygorystyczne, praca zdalna stała się koniecznością, aby utrzymać firmę przy życiu. Badania potwierdzają to, co stwierdził m.in. Śliż, mianowicie, że branża MŚP szybko dostosowała się do nowych warunków i dość sprawnie zaadoptowała do swoich potrzeb model pracy zdalnej (Śliż, 2022).

Interesujące jest to, że wymogi sanitarne nie były w opinii respondentów najważniejszą przyczyną przechodzenia – przynajmniej ich pracowników – na model pracy zdalnej (ta przyczyna była przez nich wymieniana dopiero na trzecim miejscu). Najważniejsze były oczekiwania pracownika i pracodawcy.

Można by się spodziewać, że praca zdalna przysporzyła wielu trudności osobom, które wcześniej nie miały zwyczaju wykonywania zadań zawodowych w ten sposób. Nie można jednak na podstawie badań stwierdzić tego w sposób jednoznaczny. Owszem, respondenci zakreślali zadania, które przysporzyły im trudności, jednak te zadania pokrywały się z listą zadań, które po prostu „były do wykonania”, można więc wnioskować, że trudności nie miały związku z faktem, iż praca odbywała się zdalnie. Wyjątkiem jest zadanie „przygotowywanie dokumentów, raportów”. O ile aż 67% respondentów zadeklarowało, że wykonywało to zadanie podczas pracy zdalnej, o tyle jedynie 6% sprawiło ono trudności. Wydaje się więc, że jeśli chodzi o to zadanie, praca zdalna okazała się bardzo efektywnym modelem.

W kwestii narzędzi służących do komunikacji w modelu pracy zdalnej nie dziwi fakt, że najpopularniejsze były poczta elektroniczna i telefon. Na popularności zyskały natomiast

wideokonferencje, które stały się niemal tak samo popularne, jak maile czy telefon. Dzięki nim respondenci utrzymywali kontakty z klientami, dostawcami, kontrahentami, ale również ze współpracownikami. Chociaż przed pandemią znane było respondentom to narzędzie i blisko połowa korzystała z niego przynajmniej raz w miesiącu, pandemia spowodowała znaczący wzrost popularności wideokonferencji.

Największym mankamentem technicznym podczas pracy zdalnej była słaba jakość internetu, choć odsetek osób deklarujących tę trudność nie okazał się aż tak wysoki, jak można było się spodziewać, zważywszy na fakt, że wielu respondentów mieszka w małych bądź górskich miejscowościach, w regionie małopolskim. Owszem, mniej więcej co trzeci badany skarżył się na niewystarczającą jakość połączenia, ale podobny odsetek badanych zadeklarował, że nie napotkał na żadne problemy natury technicznej czy logistycznej. Wielu respondentów cierpiało też na brak przeszkolenia w zakresie korzystania z narzędzi pracy zdalnej czy niedobory sprzętowe. Sporym problemem okazał się natomiast brak odpowiedniego pomieszczenia do pracy. Warto pamiętać, że pandemiczne obostrzenia dotyczyły także szkół i przedszkoli, zatem z pewnością wielu respondentów i ich pracowników musiało pracować w „towarzystwie” swoich dzieci i innych członków rodziny, co mogło nie sprzyjać skupieniu. Jeśli chodzi o pracowników, respondentów rzadko interesowały warunki, w jakich wykonywał zadania ich pracownik. Jeśli już decydowali się na kontrolowanie swoich pracowników, to koncentrowali się głównie na zakresie realizowanych czynności. Kwestie techniczne i logistyczne pozostawały na dalszym planie.

Model pracy zdalnej miał tyleż zwolenników, co przeciwników – wskazuje na to fakt, że w badaniu stopnia zadowolenia z tej formy pracy powstał rozkład normalny. Za największe zalety tej formy pracy respondenci uznali elastyczność czasową oraz możliwość łączenia pracy zdalnej z obowiązkami domowymi. Co ciekawe, ten aspekt pracy zdalnej niemal dla połowy badanych był jej ograniczeniem – deklarowali oni, że nie potrafili łączyć pracy z obowiązkami domowymi.

Można wnioskować, że kobietom to zadanie przychodziło łatwiej niż mężczyznom. Patrząc na zmienną, którą jest płeć, dało się zauważyć, iż po zakończeniu pandemii kobiety zdecydowanie chętniej niż mężczyźni pozostałyby przy tym modelu pracy. Panowie wykazywali w tym względzie mniej entuzjazmu – aż 26% z nich na pytanie, czy chciałoby mieć taką możliwość po ustaniu pandemii, wybrało odpowiedź neutralną, więcej też mężczyzn niż kobiet zdecydowanie chciałoby powrócić do modelu tradycyjnego.

Największymi mankamentami pracy zdalnej w opinii badanych były brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami i rozproszenia wynikające z faktu, że pracuje się w domu. Zaskakująco mało osób skarżyło się natomiast na niedogodności natury technicznej oraz na wyższe koszty mediów.

W kontekście funkcjonowania całej firmy respondenci na największą zaletę pracy zdalnej wskazali większe możliwości rekrutacji nowych pracowników. Może to wynikać z faktu, że wdrożono możliwość komunikowania się przez Internet, co znacznie uprościło komunikację z kandydatami. Podobne wyniki pojawiły się w badaniu *Rekrutacja i selekcja pracowników w dobie pandemii*. Jego autorzy, A. Pabian, M. Ochwat oraz C. Kwiatkowska, podali, że największe zalety takiego kontaktu z pracownikami to skrócenie dystansu między pracodawcą a kandydatem (tak odpowiedziało 43% ankietowanych), bieżąca komunikacja z kandydatami (35,6% odpowiedzi) oraz wygodniejsze wykonywanie testów online (34,6% odpowiedzi) (Pabian, Ochwat, Kwiatkowska, 2021).



## Ograniczenia, kierunki przyszłych badań i rekomendacje

Liczba odpowiedzi, które uzyskano na zadane pytania ankietowe, jest zbyt mała, by przedstawić wyniki reprezentatywne dla badanego sektora. Podczas badań ankietowych pojawiły się liczne trudności, aby dotrzeć do osób z założonej grupy docelowej (właściciele albo menedżerów MŚP). Mali i średni przedsiębiorcy niechętnie udostępniali dane adresowe i niechętnie brali udział w badaniach ankietowych. Zastosowana metoda doboru celowego sprawiła, że w wynikach mogli być nadreprezentowani przedsiębiorcy zrzeszeni w organizacjach biznesowych, bardziej otwarci na kontakty, chętniejsi do współpracy oraz dysponujący narzędziami i umiejętnościami pozwalającymi im na wypełnienie ankiety w formie elektronicznej.

W pytaniach dotyczących pracowników wypowiadali się ich przełożeni, więc faktycznie nie uzyskano głosu pracowników, a jedynie wyobrażenia ich pracodawców na temat tego, co mogą myśleć. W przyszłości na pewno warto byłoby zapytać o opinię bezpośrednio pracowników z branży MŚP, gdyż ich percepcja pracy zdalnej może być zupełnie inna niż osób zarządzających w firmach. Warto też rozszerzyć badania na większe firmy oraz wprowadzić więcej zmiennych, np. z podziałem na branże. Na pewno wartościowym uzupełnieniem byłoby powtórzenie badań po formalnym ustaniu pandemii w skali globalnej, aby sprawdzić, czy zmiana organizacji pracy oraz wypracowane nawyki powróciły do stanu sprzed pandemii, czy też zmiany weszły na stałe do życia przedsiębiorców.

Osobnym wątkiem, wartym zbadania, jest pozytywny wpływ zmian modelu pracy na kwestie ograniczenia kosztów funkcjonowania firmy (zmniejszenie ilości biur, dojazdów itd.), optymalizację procesów firmowych (poprzez np. konieczność cyfryzacji procesów, które wcześniej były obsługiwane osobiście bądź na formularzach papierowych).

## Literatura

## References

- Binder, P. (2022). Praca zdalna w czasie pandemii i jej implikacje dla rodzin z dziećmi – badanie jakościowe. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 18(1), 82–110.
- Boryczko, M., Dunajska, A. (2021). Zdalna praca socjalna podczas pandemii. Doświadczenia z Polski. *Praca Socjalna*, 1(36), 45–69.
- Delfino, G.F., van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 6(34), 1376–1387.
- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *E-mentor*, 1(83). Pozyskano z: <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/83/id/1456>
- Fiedler, A., Benjamin, F., Sinkovics, N., Sinkovics, R. (2021) Exporting from a Remote, Open Economy During COVID-19: Challenges and Opportunities for SMEs. W: K. Husted, R.R. Sinkovics (eds.), *Management perspectives on the covid-19 crisis: Lessons from New Zealand*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 71–82. <https://doi.org/10.4337/9781800882096.00014>
- Islam, A. (2021). Remote working challenges and solutions: insights from SMEs in Bangladesh during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Quality and Innovation*, 5(2), 119–140.
- Kowalski, D. (2016). Definicja MŚP w przepisach UE a specyfika przedsiębiorstw polskich – wdrażanie środków wspierających rozwój MŚP. *Kontrola Państwowa*, 61, 2(367), 120–135.
- Krysiński, D. (red.) (2020; 2022, 12 września). Raport z badania: Możliwości zastosowania pracy zdalnej w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych. *Instytut Badawczy IPC sp. z o.o. / Openfield*

- sp. z o.o. / EDBAD. Pozyskano z: <https://wro-ngo.pl/mozliwosci-zastosowania-pracy-zdalnej-w-przedsiębiorstwach-i-instytucjach-publicznych/>
- Naumowicz, K. (2020). Podstawy prawne kontrolowania pracowników świadczących pracę zdalnie. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 5, 28–35.
- Nowak, J., Wieteska, M. (red.). (2020). Nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach przed, w trakcie i po pandemii COVID-19. *Polski Instytut Ekonomiczny*. Warszawa, 53–54. Pozyskano z: [https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2020/06/PIE-Raport\\_Nowoczesne\\_tehnologie.pdf](https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2020/06/PIE-Raport_Nowoczesne_tehnologie.pdf)
- Pabian, A.M., Ochwat, M., Kwiatkowska, C. (2021). *Rekrutacja i selekcja pracowników w dobie pandemii. Na zlecenie Stowarzyszenia Biznes – Nauka – Samorząd „Pro Silesia” oraz EUROPE DIRECT Śląskie*. Pozyskano z: <https://us.edu.pl/wp-content/uploads/pliki/Raport-Rekrutacja-i-selekcja-pracownik%C3%B3w-w-dobie-pandemii.pdf>
- PwC Advisory sp. z o.o. (2020). *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs. Badanie we współpracy z SpotDara oraz CBM Indicator*. Pozyskano z: <https://www.pwc.pl/pl/pdf/polski-mikro-maly-średni-biznes-w-obliczu-pandemii.pdf>
- Radziukiewicz, M. (2021). Praca zdalna w Polsce i jej perspektywy. *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, 14(4), 409–427.
- Sliż, P. (2020). Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego. *E-mentor*, 3(85).
- Staniszewski, R. (2021). Przedsiębiorczy „cwaniacy”? – przedsiębiorczość w Polsce i społeczna percepcja przedsiębiorców w trakcie pandemii COVID-19 oraz okresie bezpośrednio ją poprzedzającym. *Studia Polilogiczne*, 62, <https://doi.org/10.33896/SPolit.2021.62.10>.
- Stankiewicz-Mróż, A. (2020). Percepcja elastyczności pracy studentów jako reprezentantów pokolenia Z oraz pracodawców z sektora MŚP. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 132(1), 49–63.
- Szarucki, M., Noga, G., Kosch, O. (2021). Wpływ pandemii COVID-19 na modele biznesu przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce. *Horyzonty Polityki*, 12, 40.
- Wasilczuk, J.E. (2014). Przedsiębiorcy 55+, czy wiek ma znaczenie?. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 111, 196–206.
- Wróbel, P., Jendza, D. (2018). Kontrowersje wokół definicji telepracy. *Zarządzanie i Finanse*, 1(16), 201–214.

**Witold Sadecki**, mgr inż., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Turystyki. Jest specjalistą i wieloletnim praktykiem we wspieraniu firm, głównie z branży MŚP, w ciągłym doskonaleniu i rozwoju. Jego aktywność zawodowa koncentruje się na działaniach mających na celu podnoszenie jakości, wydajności oraz ograniczanie kosztów i poprawę organizacji w firmach. Od 15 lat prowadzi warsztaty, wdrożenia i szkolenia oparte na filozofii Lean, zarządzaniu projektami czy podejściu procesowym. Jego zainteresowania badawcze skupiają się na przedsiębiorczości i zarządzaniu, zwłaszcza w branży małych i średnich przedsiębiorstwach, oraz na tematyce ciągłego doskonalenia, rozwoju i optymalizacji procesów.

**Witold Sadecki**, MA, engineer, Cracow University of Economics, College of Management and Quality Sciences, Management Institute. He is a specialist and long-time practitioner in supporting companies, mainly from the SME sector, in continuous improvement and development. His professional activity focuses on activities aimed at increasing quality, efficiency as well as reducing costs and improving organisation in companies. For 15 years he has been conducting workshops, implementations and training courses based on the Lean philosophy, project and process management. His research interests focus on entrepreneurship and management, especially in the sector of small and medium-sized enterprises, and the subject of continuous improvement, development and optimisation of processes.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7367-372X>

**Adres/Address:**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Turystyki  
ul. Rakowicka 27  
31-510 Kraków, Poland

Andrzej Kuciński

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Polska ■ Jacob of Paradies University, Gorzów Wielkopolski, Poland

## Ocena płynności finansowej w przedsiębiorstwie – uwagi terminologiczne i metodologiczne

### The assessment of financial liquidity in the enterprise – terminological and methodological comments

**Streszczenie:** Płynność finansowa stanowi kluczowy obszar oceny działalności przedsiębiorstwa. Posiadanie płynności finansowej jest niezbędne dla prawidłowego i sprawnego funkcjonowania podmiotu gospodarczego na rynku. Jednocześnie płynność finansowa musi być nieustannie monitorowana i poddawana ocenie, a do tego celu wykorzystywane są przede wszystkim statyczne wskaźniki płynności finansowej. Za cel artykułu przyjęto wykazanie niejednoznaczności terminologicznych przy definiowaniu istoty i pojęcia płynności finansowej, zobrazowanie problemu odnoszącego się do kwestii pomiaru płynności finansowej w związku z występującymi rozbieżnościami konstrukcyjnymi oraz definicyjnymi wskaźników statycznej płynności finansowej oraz ukazanie trudności oceny płynności finansowej w związku z prezentowanymi różnymi wartościami normatywnymi wskaźników. W opracowaniu wykorzystano jako główną metodę badawczą krytyczną analizę literatury. Z przeprowadzonej analizy wynika, że w literaturze poświęconej zagadnieniu płynności finansowej występuje wiele niejednoznaczności o charakterze terminologicznym, konstrukcyjnym, a także interpretacyjnym dotyczących wskaźników finansowych, które wykorzystywane są przy pomiarze i ocenie płynności finansowej. Wyeliminowanie tych problemów przyczynia się do uzyskania jakościowo lepszej informacji na temat kształtowania się płynności finansowej w jednostce gospodarczej.

**Abstract:** Financial liquidity is a key area of enterprise activity evaluation. Having financial liquidity is essential for the proper and efficient functioning of a business entity in the market. At the same time, financial liquidity must be constantly monitored and evaluated, and for this purpose primarily static liquidity ratios are used. The aim of the paper is to show terminological ambiguities in defining the essence and concept of financial liquidity, as well as to illustrate the problem of measuring financial liquidity in connection with the existing constructional and definitional discrepancies of static liquidity ratios, and to show difficulties in assessing financial liquidity in connection with the presented different normative values of the ratios. The study uses critical analysis of literature as the main research method. The analysis shows that in the literature devoted to the issue of financial liquidity, there are many ambiguities of a terminological, constructional and interpretative nature of financial ratios that are used in measuring and

assessing financial liquidity. Elimination of these problems contributes to obtaining qualitatively better information on the formation of financial liquidity in an economic entity.

**Słowa kluczowe:** płynność finansowa; przedsiębiorstwo; statyczna płynność finansowa; wskaźniki płynności finansowej

**Keywords:** enterprise; financial liquidity; financial liquidity ratios; static financial liquidity

**Otrzymano:** 25 maja 2022

**Received:** 25 May 2022

**Zaakceptowano:** 16 września 2022

**Accepted:** 16 September 2022

**Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Kuciński, A. (2022). Ocena płynności finansowej w przedsiębiorstwie – uwagi terminologiczne i metodyczne. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 180–191. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.11>

## Wstęp

Działalność współczesnych przedsiębiorstw narażona jest na wiele zagrożeń – mogą to być zarówno zagrożenia o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Obecnie sytuacja finansowa jednostek w dużym stopniu determinowana jest przez czynniki zewnętrzne. Pandemia i związane z nią obostrzenia, a także rosnące napięcia geopolityczne na świecie oraz ich skutki często znajdują swój negatywny wyraz w pogorszającej się kondycji finansowej jednostki gospodarczej, która w głównej mierze kształtowana jest przez płynność finansową. Tym samym w okresach zwiększonej nieprzewidywalności i zmienności w gospodarce rośnie znaczenie płynności finansowej, która determinuje wiarygodność finansową przedsiębiorstwa.

W praktyce gospodarczej płynność finansowa często oceniana jest przez pryzmat wskaźników płynności statycznej. Z uwagi na to, że rachunek przepływów pieniężnych nie jest obligatoryjnym elementem sprawozdania finansowego, w praktyce ujęcie dynamiczne płynności finansowej z reguły ma charakter uzupełniający. Nie zmienia to faktu, że wybór narzędzi do oceny płynności finansowej przedsiębiorstwa jest nie mniej ważny niż ich poprawność metodologiczna. Analizując literaturę przedmiotu można dostrzec istotny problem, rzutujący na poprawność oceny płynności finansowej przedsiębiorstwa, mianowicie różne podejścia autorów przy konstruowaniu wskaźników płynności finansowej, które nie zawsze są prawidłowe. Ponadto, dochodzą do tego problemy o charakterze terminologicznym czy interpretacyjnym przy ocenie płynności finansowej. To wszystko uzasadnia potrzebę prowadzenia nieustannych badań w tym obszarze oraz ważność podjętego zagadnienia.

W opracowaniu za cel przyjęto wykazanie niejednoznaczności terminologicznych przy definiowaniu istoty i pojęcia płynności finansowej, a także zobrazowanie problemu odnoszącego się do kwestii pomiaru płynności finansowej w związku z występującymi rozbieżnościami konstrukcyjnymi oraz definicyjnymi wskaźników statycznej płynności finansowej, a także ukazanie trudności w ocenie płynności finansowej w związku z prezentowanymi różnymi wartościami normatywnymi wskaźników. Jako główną metodę badawczą w artykule wykorzystano krytyczną analizę literatury.

## Pojęcie płynności finansowej – niejednoznaczności terminologiczne

Problem związany z prawidłową analizą i oceną płynności finansowej znajduje swój początek w używaniu różnych niejednoznacznych określeń, opisujących zjawisko płynności finansowej. Pojęcie płynności finansowej w literaturze jest często zamiennie stosowane z takimi pojęciami, jak zdolność płatnicza czy wypłacalność. Tym samym wyjaśnienie tych zjawisk finansowych jako odrębnych kategorii jest konieczne dla ustalenia istoty płynności finansowej.

Rozważania nad samym pojęciem zdolności płatniczej w literaturze ekonomicznej nie należą do częstych. Z przeglądu literatury wynika, że pojęcie zdolności płatniczej może być utożsamiane ze „zdolnością do terminowej spłaty bieżących zobowiązań i dokonywania zakupów, które są potrzebne” (Kreczmańska-Gigoł, 2020: 15), a która to zdolność jest pochodną stanu płynności strukturalnej i potencjalnej. W tym sensie zdolność płatnicza przedsiębiorstwa jest determinowana z jednej strony przez zdolność upłynnienia posiadanych aktywów na środki pieniężne, które są wykorzystywane przy regulowaniu bieżących zobowiązań lub realizowanych zakupach na rynku, zaś z drugiej strony przez zdolność do pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania. W związku z powyższym, przedsiębiorstwo nieposiadające środków pieniężnych bądź takie, które utraciło zdolność do upłynnienia aktywów lub pozyskania środków pieniężnych na rynku, co do zasady nie ma zdolności płatniczej. M. Burzykowska pojęcie zdolności płatniczej utożsamia z możliwością pokrywania środkami płatniczymi wszelkich wydatków związanych z działalnością przedsiębiorstwa. Posługuje się ona pojęciem rachunku przepływów pieniężnych, który pozwala na ocenę zdolności płatniczej przedsiębiorstwa, rozpatrywanej z punktu widzenia poszczególnych obszarów działalności (działalność operacyjna, działalność inwestycyjna, działalność finansowa) lub ujmowanej łącznie jako wyraz przepływów pieniężnych netto ogółem, uzyskiwanych w ramach trzech obszarów działalności (Burzykowska, 2006: 80–84). Tym samym można przyjąć, że zdolność płatniczą przedsiębiorstwa wyznaczają zarówno zdolność generowania czy pozyskiwania środków pieniężnych przez jednostkę, jak i środki zgromadzone w poprzednich okresach, które mogą być wykorzystane do regulowania bieżących zobowiązań. Z kolei K. Stępień słusznie zauważa, że autorzy, wyjaśniając pojęcia „zdolność płatnicza”, „płynność finansowa” czy „wypłacalność”, posługują się wyrażeniem „zdolność do terminowego regulowania zobowiązań bieżących”, który to zwrot jest źródłem problemów definicyjnych wymienionych terminów. Jednocześnie Stępień wskazuje, że pojęcie zdolności płatniczej odnosi się wyłącznie do kwestii sprawności płacenia, regulowania wymagalnych zobowiązań (Stępień, 2013: 97). Zatem definiując pojęcie zdolności płatniczej, zwraca się uwagę na swobodny sposób regulowania wymagalnych zobowiązań finansowych środkami pieniężnymi, które muszą być zapewnione, aby stan ten mógł nastąpić. Tym samym przedsiębiorstwo wykazujące zdolność płatniczą jednocześnie posiada płynność finansową, ale nie odwrotnie. Zatem przedsiębiorstwo może dysponować majątkiem, który zapewnia mu płynność finansową, ale jednocześnie może nie mieć wymaganej ilości środków pieniężnych, aby uregulować wymagalne zobowiązania finansowe, a więc może nie mieć zdolności płatniczej.

Niemniej problematyczne wydaje się być zdefiniowanie samego terminu „płynność finansowa”, a to dlatego, że różni autorzy wyjaśniają owo pojęcie, odnosząc się do różnych kategorii płynności finansowej, takich jak płynność strukturalna, płynność potencjalna (Kreczmańska-Gigoł, 2020: 16) czy płynność aktualna, płynność utajniona (Gos, 2004:

28), bądź posługują się terminem „wypłacalność” przy definiowaniu pojęcia płynności finansowej (Śniezek, Wiatr, 2015: 779; Wędzki, 2009: 105). W tym miejscu należy wyraźnie zaznaczyć, że terminów „płynność finansowa” oraz „wypłacalność” nie można ze sobą łączyć, gdyż stanowią one odrębne (rozłączne) kategorie ekonomiczne.

Poszukując wyjaśnienia i uporządkowania terminologicznego pojęcia płynności finansowej, można zauważyć, że w literaturze jest ono najczęściej rozpatrywane w trzech podstawowych jego ujęciach: majątkowym, majątkowo-kapitałowym, przepływów pieniężnych (Cicirko, 2010: 11–13).

W ujęciu majątkowym płynność finansowa jest definiowana jako „zdolność aktywów do zamiany na środki pieniężne w jak najkrótszym czasie i bez utraty wartości” (Wędzki, 2003: 33). W ramach tego ujęcia zwraca się uwagę na zróżnicowany charakter majątku, który wykorzystywany jest w przedsiębiorstwie. Ogólny podział majątku na aktywa trwałe i obrotowe odzwierciedla przyjętą w bilansie zasadę, według której majątek wykazywany jest od najmniej płynnego (wartości niematerialnych i prawnych) do takich jego postaci, które nie wymagają zamiany na środki pieniężne. Stąd płynność finansowa w ramach tego ujęcia wynika bezpośrednio ze struktury majątku. Zatem im większy udział aktywów obrotowych w strukturze majątku, tym płynność finansowa przedsiębiorstwa jest większa, niż gdyby struktura majątku była zdominowana przez aktywa trwałe (Kuciński, 2018a: 95). Aspekt majątkowy płynności finansowej w literaturze opisywany jest za pomocą różnych określeń, oznaczających w gruncie rzeczy to samo. Najczęściej różni autorzy używają następujących pojęć: płynność majątkowa (Wędzki, 2003), płynność strukturalna (Kreczmańska-Gigol, 2020), płynność naturalna, płynność źródłowa czy płynność absolutna (Bednarski, Waśniewski, 1996). Tym samym płynność finansowa w ujęciu majątkowym determinowana jest przez możliwość upłynnienia majątku (płynność majątkowa). Wynika ona ze struktury majątku zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa (płynność strukturalna), gdzie środki pieniężne wynikające z upłynnienia majątku mogą być pozyskane w ramach naturalnego ruchu okrężnego zasobów (płynność naturalna, płynność źródłowa) bądź przed zakończeniem tego procesu (płynność sztuczna), a także czasu, który upłynie od momentu zamiany zasobów na środki pieniężne (płynność absolutna).

Ujęcie majątkowo-kapitałowe płynności finansowej wydaje się być najpopularniejsze w literaturze. Płynność finansowa w aspekcie majątkowo-kapitałowym to „zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań krótkoterminowych” (Kusak, 2006: 9). Płynność finansową w przedsiębiorstwie według tego ujęcia kształtuje nie tylko majątek, tak jak wynikało to z ujęcia wcześniejszego, ale też wielkości zobowiązań finansujących majątek. Zatem płynność finansową w przedsiębiorstwie wyznacza relacja określonych składników majątkowych, będących zabezpieczeniem spłaty zobowiązań, i przypadających do zapłaty zobowiązań finansowych (Cicirko, 2010: 12). Z powyższego wynika, że płynność finansową w nurcie majątkowo-kapitałowym z jednej strony determinuje stopień płynności majątku, zaś z drugiej strony – poziom wymagalności zobowiązań finansowych. Podobnie jak to miało wcześniej, w literaturze występuje kilka określeń opisujących płynność finansową w ramach omawianego nurtu, a wśród nich pojęcia płynności relatywnej (Bednarski, Waśniewski, 1996) lub płynności względnej (Michalski, 2004).

Inny punkt widzenia na temat płynności finansowej reprezentuje trzecie ujęcie, w którym rozpatruje płynność finansową z punktu widzenia przepływów pieniężnych, czyli tzw. ujęcie dynamiczne płynności finansowej. W praktyce gospodarczej o płynności finansowej przedsiębiorstwa nie decydują środki pieniężne zgromadzone w kasie lub

na rachunkach bankowych, czy też aktywa, które mogą być łatwo zamienione na środki pieniężne, lecz zdolność do generowania i synchronizowania strumieni pieniężnych równoważących wpływy i wydatki gotówkowe (Bednarski, Waśniewski 1996: 333; Śniezek 1999: 5). Stąd płynność finansowa w ramach tego podejścia najczęściej jest definiowana jako „zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia przepływów pieniężnych umożliwiających regulowanie wymagalnych zobowiązań i pokrywania niespodziewanych wydatków gotówkowych” (Wędzki, 2003: 34). W praktyce gospodarczej nie zawsze strumienie przepływów pieniężnych osiągane przez podmioty gospodarcze w postaci wpływów i wydatków gotówkowych są zsynchronizowane, stąd konieczne jest posiadanie rezerwy płynności. Może ona występować jako wewnętrzna rezerwa płynności w postaci nagromadzonych środków pieniężnych bądź w formie zewnętrznej rezerwy płynności, która odzwierciedla możliwości pozyskania zewnętrznych źródeł finansowani (Lipski, 2014: 137–138). Zewnętrzna rezerwa płynności finansowej w literaturze pojawia się również pod pojęciem płynności potencjalnej (Kreczmańska-Gigoł, 2020: 16), płynności utajnionej (Gos, 2004: 28) i płynności pomocniczej (Michalski, 2010: 16).

W literaturze można odnaleźć inny problem dotyczący łączenia pojęcia płynność finansowa z pojęciem wypłacalności (Michalski, 2010: 40–41; Olchowicz, Tłaczała, 2008: 314). Co do zasady terminy „płynność finansowa” oraz „wypłacalność” nie oznaczają tego samego, lecz obrazują odmienne zjawiska finansowe. Poszukując różnic terminologicznych, należy przyjąć, że płynność finansowa odnosi się do możliwości bieżącego regulowania wymagalnych, krótkoterminowych zobowiązań finansowych przedsiębiorstwa, zaś wypłacalność – do możliwości uregulowania wszystkich zobowiązań posiadanym majątkiem w długoterminowym horyzoncie czasu (Cicirko, 2010: 18–19). Takiego rozgraniczenia dokonał D. Wędzki, który rozróżnił płynność finansową (wypłacalność) w ujęciu krótkoterminowym i długoterminowym. Jego zdaniem, płynność finansowa (inaczej: wypłacalność krótkoterminowa) odnosi się do krótkoterminowej zdolności w zakresie regulowania zobowiązań wymagalnych, z kolei wypłacalność (wypłacalność długoterminowa) jest sytuacją przedsiębiorstwa, którego majątek przewyższa wielkość wszystkich zobowiązań finansowych zaangażowanych w jednostce (Kuciński 2021: 46; Kuciński, 2018b: 121; Wędzki, 2003: 33).

Z przeprowadzonej analizy literatury wynika, że płynność finansowa to zagadnienie wieloaspektowe, które odzwierciedla złożoną strukturę tego zjawiska. Jednocześnie różnym ujęciom płynności finansowej towarzyszy pewien chaos terminologiczny, związany z używaniem różnych określeń dla tej samej kategorii. Ponadto należy zaznaczyć, że terminy „zdolność płatnicza” oraz „wypłacalność” względem terminu „płynność finansowa” nie oznaczają tego samego i nie mogą być traktowane jako synonimy znaczeniowe dla terminu „płynność finansowa”.

## Pomiar płynności finansowej – niejednoznaczność konstrukcyjna i terminologiczna wskaźników płynności

Pomiar płynności finansowej przedsiębiorstwa dokonywany jest najczęściej przy użyciu wskaźników, które ogólnie dzieli się na dwie grupy: wskaźniki płynności statycznej, które opierają się na danych finansowych pochodzących z bilansu, oraz wskaźniki płynności dynamicznej, opierające się na danych finansowych pochodzących z rachunku przepływów pieniężnych. W praktyce najczęściej ocena płynności finansowej dokonywana jest przez



pryzmat wskaźników płynności statycznej, w związku z nieobligatoryjnym sporządzaniem rachunku przepływów pieniężnych przez jednostki gospodarcze, a które to sprawozdanie jest niezbędne przy wyznaczaniu wskaźników płynności dynamicznej. Biorąc pod uwagę powyższe oraz kierując się oczywistymi ograniczeniami artykułu, sformułowano w nim uwagi metodyczne w odniesieniu do klasycznych wskaźników płynności statycznej. Właściwa konstrukcyjna tych wskaźników przekłada się na poprawność oceny dotyczącej kształtowania się płynności finansowej w jednostce gospodarczej.

Na początku należałoby się skoncentrować na problemie, który występuje w literaturze, czyli na kwestii nazewnictwa wskaźników płynności finansowej. Część autorów, opisując narzędzia pomiaru płynności finansowej, posługuje się ich stopniowaniem i używa określeń: „wskaźnik płynności finansowej I stopnia”, „wskaźnik płynności finansowej II stopnia”, „wskaźnik płynności finansowej III stopnia”. I tak wskaźnik płynności finansowej I stopnia opisywany jest niekiedy jako wskaźnik o najwyższym poziomie płynności (tzw. wskaźnik płynności gotówkowej), a innym razem jako wskaźnik reprezentujący najniższy poziom płynności (wskaźnik bieżącej płynności finansowej). Na przykład T. Waszniewski i W. Skoczylas na podstawie klasyfikacji składników majątku obrotowego wyodrębnili trzy stopnie ich płynności, zaliczając do I stopnia płynności majątek w postaci gotówki w kasie, środki na rachunkach bankowych oraz czeki, do II stopnia płynności – należności i papiery wartościowe do obrotu, zaś do III stopnia płynności – zapasy. Tym samym, stopniując wskaźniki płynności finansowej, pod wskaźnikiem płynności finansowej I stopnia rozumieli wskaźnik finansowy obrazujący płynność gotówkową (Waszniewski, Skoczylas, 1996: 81–82). Przykładem odwrotnego uszeregowania wskaźników jest uszeregowanie zastosowane przez M. Jerzemowską, gdzie wskaźnik płynności finansowej I stopnia odnosi się do wskaźnika bieżącej płynności (Jerzemowska, 2004: 137–138). Rozwiązaniem problemu mogłoby być odejście od określeń zawierających stopnie płynności finansowej, na rzecz terminologii angielskojęzycznej: *current ratio*, *quick ratio*, *cash ratio* bądź ich zastąpienie określeniami polskimi – wskaźnik bieżącej płynności, wskaźnik podwyższonej (szybkiej) płynności, wskaźnik płynności gotówkowej.

Niemniej ważnym problemem rzutującym na ocenę płynności finansowej jest kwestia poprawności konstrukcyjnej wskaźników. Wśród podstawowych wskaźników wykorzystywanych przy pomiarze płynności finansowej w przedsiębiorstwie znajduje się wskaźnik bieżącej płynności finansowej. Formuła wskaźnika bieżącej płynności finansowej najczęściej jest przedstawiana w literaturze jako iloraz aktywów obrotowych do zobowiązań krótkoterminowych (Nowak, 2017: 236) bądź jako iloraz aktywów bieżących do zobowiązań bieżących (Walczak, 2007: 356). Ukazane formuły wyraźnie zarysowują inną terminologię wykorzystywaną przy budowie wskaźników. Może to być problematyczne, zwłaszcza dla osób, które posługując się wzorem bilansu ukazanego jako załącznik do ustawy o rachunkowości, będą miały trudności z ustaleniem, czym są tak naprawdę aktywa bieżące lub zobowiązania bieżące. Zgodnie z polskimi rozwiązaniami prawnymi w bilansie występują takie pozycje, jak aktywa obrotowe czy zobowiązania krótkoterminowe. Zatem przy budowie wskaźników finansowych należałoby się posługiwać określeniami, które funkcjonują w przyjętych wzorcach sprawozdań finansowych.

Inną ważną kwestią są zastrzeżenia, które można sformułować względem przyjętych uproszczeń konstrukcyjnych wskaźnika bieżącej płynności, odnoszące się zarówno do licznika, jak i do mianownika wskaźnika. W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na to, iż w skład aktywów obrotowych wchodzi następujące pozycje: zapasy, należności

krótkoterminowe, inwestycje krótkoterminowe oraz krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe. Wszystkie wykazane pozycje na pozór wydawałyby się być aktywami krótkoterminowymi, jednakże należy zauważyć, że w ramach należności krótkoterminowych ujmowane są należności z tytułu dostaw i usług zarówno te do 12 miesięcy, jak i powyżej 12 miesięcy. Tym samym okazuje się, że należności handlowe z tytułu dostaw i usług wykazywane są zawsze jako należności krótkoterminowe, niezależnie od terminu ich płatności, to jest zarówno należności krótkoterminowe, jak i te, które są płatne powyżej 12 miesięcy od dnia bilansowego. To sprawia, że przy wyznaczaniu wskaźnika bieżącej płynności aktywa obrotowe (krótkoterminowe), wykazywane w liczniku wskaźnika, należy skorygować o należności z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy. Podobnie ma się sprawa dotycząca zobowiązań krótkoterminowych, w ramach których ujmowane są zobowiązania z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy. Zatem zgodnie z postulatem formułowanym przez T. Maślankę, należy zobowiązania krótkoterminowe skorygować o wielkość zobowiązań z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy (Maślanka, 2013: 256). Ponadto, zgodnie ze wzorem bilansu w ustawie o rachunkowości, w pasywach bilansu odnajdujemy rezerwy oraz inne rozliczenia międzyokresowe o charakterze krótkoterminowym. W związku z tym poprawność metodologiczna wskaźnika bieżącej płynności finansowej wymaga dodania do zobowiązań krótkoterminowych, wykazywanych w mianowniku wskaźnika, rezerw oraz innych rozliczeń międzyokresowych o charakterze krótkoterminowym. Poprawność konstrukcyjna wskaźnika bieżącej płynności finansowej wymaga uwzględnienia powyższych korekt względem formuł uproszczonych prezentowanych w literaturze. M. Siepińska i T. Jachna uważają, że formułę wskaźnika bieżącej płynności kształtuje bilans księgowy, który jest podstawowym źródłem informacji finansowych wykorzystywanych przy ocenie płynności finansowej przedsiębiorstwa (Siepińska, Jachna 2004: 147). Wskaźnik płynności bieżącej płynności finansowej powinien być wyznaczany według następującego wzoru:

$$\text{wskaźnik bieżącej płynności} = \frac{\text{aktywa obrotowe ogółem} - \text{należności z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe} - \text{zobowiązania z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy} + \text{rezerwy krótkoterminowe} + \text{inne rozliczenia międzyokresowe krótkoterminowe}}$$

Wskaźnik szybkiej płynności, określanej w literaturze również jako wskaźnik podwyższonej płynności czy wskaźnik wysokiej płynności (Cicirko, 2010: 87), najczęściej opisywany jest jako iloraz aktywów obrotowych pomniejszonych o zapasy do zobowiązań krótkoterminowych (Grabowska, 2017: 40; Nowak, 2017: 237–238; Gąsioriewicz, 2002: 131). Wskaźnik ten powstał w oparciu o wysuwane zastrzeżenia, co do tego, że charakterystyka płynności finansowej na podstawie aktywów obrotowych o różnym stopniu ich płynności nie jest właściwa. Przede wszystkim autorzy wskazywali na konieczność wyłączenia zapasów, które stanowią najmniej płynny składnik aktywów obrotowych. Niska płynność zapasów może wynikać z konieczności ich upłynnienia na rynku (znalezienia na nie odbiorców), niskiej rotacji, może być czasochłonnym procesem, a czasem działaniem niemożliwym z powodu utraty ich właściwości użytkowych. Jednocześnie w celu zwiększenia wartości informacyjnej wskaźnika płynności finansowej, oprócz uwzględniania korekty należności krótkoterminowych o należności płatne powyżej 12 miesięcy od dnia bilansowego,

koniecznym jest również wyłączenie z formuły wskaźnika krótkoterminowych rozliczeń międzyokresowych, które podobnie jak zapasy, charakteryzują się niskim poziomem ich płynności. Z kolei mianownik wskaźnika szybkiej płynności wymaga uwzględnienia korekt opisanych przy omawianiu wskaźnika bieżącej płynności. Tym samym formuła wskaźnika szybkiej płynności finansowej powinna mieć następującą postać:

$$\text{wskaźnik szybkiej płynności} = \frac{\text{aktywa obrotowe ogółem} - \text{należności z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy} - \text{zapasy} - \text{krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe} - \text{zobowiązania z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy} + \text{rezerwy krótkoterminowe} + \text{inne rozliczenia międzyokresowe krótkoterminowe}}$$

Zgodnie z wcześniej ukazaniem stopniowaniem wskaźników płynności finansowej, najwyższy poziom płynności finansowej reprezentuje wskaźnik płynności gotówkowej. Jak wskazuje W. Gabrusewicz, wskaźnik ten jest miarą płynności finansowej opierającą się na aktywach obrotowych, których płynność jest natychmiastowa lub prawie natychmiastowa. Tym samym wskaźnik ten określa zdolność przedsiębiorstwa do natychmiastowej spłaty zobowiązań krótkoterminowych, a dokładnie do tego, jaka część tych zobowiązań mogłaby być natychmiast spłacona (Gabrusewicz, 2005: 260). W przypadku tego wskaźnika w literaturze występuje wiele jego odmian, które odnoszą się zarówno do formuły wskaźnika, jak i do jego nazewnictwa. M. Sierpińska, T. Jachna wyróżnia trzy odmiany tego wskaźnika: wskaźnik środków pieniężnych, będący relacją inwestycji krótkoterminowych do zobowiązań bieżących, wskaźnik płynności natychmiastowej, będący stosunkiem środków pieniężnych i innych aktywów pieniężnych do zobowiązań bieżących o okresie zapadalności do 3 miesięcy, oraz wskaźnik płynności gotówkowej, określający stopień pokrycia zobowiązań bieżących środkami pieniężnymi generowanymi z działalności operacyjnej przedsiębiorstwa (Sierpińska, Jachna, 2004: 148–149). Z kolei W. Gabrusewicz posługuje się pojęciem wskaźnika środków pieniężnych, który jest relacją środków pieniężnych oraz krótkoterminowych papierów wartościowych do zobowiązań bieżących bądź wskaźnikiem zobowiązań natychmiast wymagalnych, konstruowanym jako relacja środków pieniężnych do zobowiązań natychmiast wymagalnych (Gabrusewicz, 2005: 260–261). Natomiast E. Nowak wyróżnia dwa wskaźniki: wskaźnik natychmiastowej płynności finansowej oraz wskaźnik płynności gotówkowej, które różnią się od siebie tym, że pierwszy z nich opisuje relację inwestycji krótkoterminowych do zobowiązań krótkoterminowych, zaś drugi relację środków pieniężnych do zobowiązań krótkoterminowych.

Przedstawione wyżej przykłady wskazują na różne podejścia w literaturze do budowy wskaźnika płynności gotówkowej, a zgodnie z nazwą jego formuła powinna odzwierciedlać, możliwość pokrycia zobowiązań krótkoterminowych środkami pieniężnymi i ekwiwalentami. Tym samym wskaźnik płynności gotówkowej powinien mieć następującą postać:

$$\text{wskaźnik gotówkowej płynności} = \frac{\text{środki pieniężne i inne aktywa pieniężne}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe} - \text{zobowiązania z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy} + \text{rezerwy krótkoterminowe} + \text{inne rozliczenia międzyokresowe krótkoterminowe}}$$

Na podstawie przeglądu literatury można zauważyć, iż pomimo dostrzeganych problemów metodologicznych związanych z budową wskaźników płynności finansowej (m.in. Maślanka, 2013; Krzeczewski, Krzeczewska, Pastusiak, 2017; Sierpińska, Jachna, 2004; Wędzki, 2019), autorzy w wielu opracowaniach książkowych i badaniach empirycznych często wykorzystują uproszczone wersje wskaźników, które niosą za sobą ograniczoną wartość informacyjną na temat płynności finansowej przedsiębiorstwa.

## Ocena płynności finansowej – niejednoznaczność wartości normatywnych wskaźników płynności finansowej

Ze wskaźnikami statycznej płynności finansowej łączą się określone wzorce (wartości normatywne), będące punktem odniesienia dla formułowanych ocen w zakresie kształtowania się płynności finansowej w przedsiębiorstwie. Owe normy prezentowane są najczęściej jako określone przedziały (klasy) i interpretowane jako wielkości optymalne, normy, które zapewnić mają przedsiębiorstwu właściwą płynność finansową. Jednakże biorąc pod uwagę specyfikę przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach określonych branż, poziom rozwoju poszczególnych jednostek, długość okresu funkcjonowania przedsiębiorstw, można wysuwać słuszne zastrzeżenia dotyczące tego, czy wartości normatywne wskaźników płynności finansowej formułowane na zasadzie „jednej miary” pozwalają w sposób właściwy odnieść je do różnych przedsiębiorstw. Wśród najczęściej wygłaszanych głosów krytycznych względem postulowanych norm dla wskaźników statycznej płynności finansowej są formułowane opinie, iż wskaźniki płynności finansowej cechuje zróżnicowanie branżowe oraz ich zmienność w czasie (m.in. Kitowski, 2012: 289).

Istotne problemy towarzyszą sytuacji prezentowanych w literaturze przedmiotu różnych wartości normatywnych wskaźników płynności finansowej uznawanych za wzorcowe. Najczęściej przywołuje się dwie normy dla wskaźnika bieżącej płynności finansowej, tj. 1,5–2,0 (m.in. Bednarski, Waśniewski, 1996: 343; Gabrusewicz, 2005: 255; Nowak, 2017: 237; Walczak, 2007: 356) lub 1,2–2,0 (m.in. Kusak, 2006: 44; Sierpińska, Jachna, 2004: 147). Rozbieżności dotyczące kształtowania się postulowanych wartości normatywnych wskaźnika bieżącej płynności jest znacznie więcej, gdyż niektórzy autorzy wskazują, iż wartości te mogą kształtować się powyżej lub poniżej wskazanych wyżej przedziałów granicznych (Niemiec, 2014: 60). To implikuje problemy z interpretacją oraz oceną sytuacji w zakresie kształtowania się płynności finansowej w przedsiębiorstwie. Jednocześnie istnieje zgodność co do tego, że poziom wskaźnika bieżącej płynności nie powinien być niższy niż 1, to jest, że przedsiębiorstwo powinno dysponować aktywami obrotowymi, które powinny być równe co najmniej wartości zobowiązań krótkoterminowych. Z kolei przekroczenie górnych wartości norm wskaźnika bieżącej płynności prowadzi do występowania zjawiska nadpłynności, które jest również niepożądane.

Podobnie się ma sytuacja dotycząca wskaźnika szybkiej płynności finansowej czy wskaźnika płynności gotówkowej. Różne normy wzorcowe stosowane dla wymienionych wskaźników są źródłem trudności interpretacyjnych i rozbieżności w ocenach empirycznych. W literaturze najczęściej wskazuje się, iż wartość wzorcowa wskaźnika szybkiej płynności finansowej powinna być nie mniejsza niż 1 (np. Sierpińska, Jachna, 2004: 147) lub zawierać się w przedziale 1,0–1,2 (np. Gabrusewicz, 2005: 257). Z kolei w przypadku wskaźnika płynności gotówkowej przeważa pogląd, że wskaźnik ten powinien kształtować się w granicach 0,1–0,2 (np. Bednarski, Waśniewski, 1996: 343), bądź unika się podawania

wartości granicznych, powołując się na argument, że nie został wypracowany standard pozwalający na określenie normy wskaźnika (np. Gabrusewicz, 2005: 261).

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że prezentowane w literaturze wzorce wskaźników płynności finansowej nie mogą stanowić ich bezkrytycznego przyjęcia. Pewnym remedium na problem dość dużego zróżnicowania wartości normatywnych wskaźników płynności finansowej przy jej ocenie może być wykorzystanie np. specyfiki branżowych wskaźników płynności finansowej opracowywanych przez publikowane przez Komisję ds. Analizy Finansowej Rady Naukowej SKwP, czy też posługiwanie się wielkościami średnimi, zbudowanymi na podstawie innych wskaźników przedsiębiorstw działających w tej samej branży.

## Zakończenie

Płynność finansowa stanowi jeden z kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa i jest poddawana obowiązkowej ocenie. Płynność finansowa warunkuje zarówno bieżące funkcjonowanie, jak i możliwość kontynuowania działalności gospodarczej w przyszłości. Na podstawie płynności finansowej oceniana jest zdolność przedsiębiorstwa do regulowania bieżących zobowiązań. Właściwa i poprawna ocena płynności finansowej w dużej mierze determinowana jest przez dobór odpowiednich narzędzi jej pomiaru oraz poprawność konstrukcyjną wykorzystywanych wskaźników.

W praktyce do oceny płynności finansowej najczęściej wykorzystuje się klasyczne wskaźniki statycznej płynności finansowej. Wynika to przede wszystkim z tego, że rachunek przepływów pieniężnych nie jest obligatoryjnym elementem sprawozdania finansowego, co sprawia, że w przypadku braku tego sprawozdania nie jest możliwa ocena płynności finansowej w ujęciu dynamicznym.

Z dokonanej analizy wynika, że w literaturze przedmiotu często mamy do czynienia z rozbieżnością konstrukcyjną wskaźników płynności finansowej. Tym samym, wartości wskaźników płynności finansowej uzyskiwane na podstawie różnych formuł prowadzić mogą do różnych ustaleń na temat kształtowania się płynności finansowej w podmiocie gospodarczym. Jednocześnie występujące niejednoznaczności terminologiczne towarzyszące wskaźnikom płynności finansowej, czy uproszczenia metodyczne budowy wskaźników płynności finansowej utrudniają poprawną ocenę płynności finansowej. Osobną kwestię stanowią problemy związane ze stosowaniem wartości normatywnych wskaźników, zwłaszcza w odniesieniu do porównań w ujęciu międzyzakładowym. Ogół tych problemów tworzy bariery, których wyeliminowanie stanowi podstawę dla poprawnej, z punktu widzenia metodologicznego, konstrukcyjnego oraz terminologicznego, oceny sytuacji w zakresie kształtowania się płynności finansowej w przedsiębiorstwie.

## Literatura

### References

- Bednarski, L., Waśniewski, T. (red.). (1996). *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce.
- Burzykowska, M. (2006). Rozważania o zdolności płatniczej, płynności finansowej i wypłacalności przedsiębiorstwa. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 200, 79–90.

- Cicirko, T. (red.). (2010). *Podstawy zarządzania płynnością finansów przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Gabrusewicz, W. (2005). *Podstawy analizy finansowej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Gąsiorkiewicz, L. (2002). *Analiza ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Gos, W. (2004). *Rachunek przepływów pieniężnych w świetle krajowego standardu rachunkowości*. Warszawa: Difin.
- Grabowska, M. (2017). *Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstw*. Warszawa: CeDeWu.
- Jerzemska, M. (red.). (2004). *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Kitowski, J. (2012). Metodyczne aspekty oceny płynności finansowej w ujęciu statycznym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 689. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 50, 283–293.
- Kreczmańska-Gigol, K. (red.). (2020). *Analiza płynności finansowej przedsiębiorstwa. Płynność strukturalna, płynność potencjalna, zdolność płatnicza*. Warszawa: Difin.
- Krzeczewski, B., Krzeczewska, O., Pastusiak, R. (2017). Problemy metodologiczne w ocenie wskaźnika bieżącej płynności finansowej na przykładzie spółek giełdowych. *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, 15(1), 63–80.
- Kuciński, A. (2021). Możliwości wykorzystania analizy płynności finansowej do oceny zdolności płatniczej oraz zagrożenia kontynuacji działania na podstawie danych zawartych w sprawozdaniach finansowych Zakładów Mięsnych Henryk Kania SA. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 35(1), 44–55.
- Kuciński, A. (2018a). Statyczna ocena płynności finansowej przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczne. *Research on Enterprise in Modern Economy – theory and practice. Quarterly Journal*, 2(25), 93–104.
- Kuciński, A. (2018b). Wypłacalność przedsiębiorstwa z punktu widzenia płynności finansowej i zadłużenia. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(4/1), 119–131.
- Kusak, A. (2006). *Płynność finansowa: analiza i sterowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Lipski, M. (2014). Wewnętrzna i zewnętrzna rezerwa płynności w zarządzaniu płynnością finansową przedsiębiorstwa. W: J. Grzywacz (red.), *Płynność finansowa przedsiębiorstw w Polsce. Uwarunkowania, zarządzanie płynnością, ryzyko*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Maślanka, T. (2013). Zakłócenia metodologiczne w ocenie bieżącej płynności finansowej polskich przedsiębiorstw. *Zarządzanie i Finanse*, 2(2), 255–264.
- Michalski, G. (2010). *Strategiczne zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Michalski, G. (2004). *Wartość płynności w bieżącym zarządzaniu finansami*. Warszawa: CeDeWu.
- Niemiec, A. (2014). Wielkości graniczne statycznych wskaźników płynności finansowej. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 79(135), 57–69.
- Nowak, E. (2017). *Analiza sprawozdań finansowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Olchowicz, I., Tłaczała, A. (2008). *Rachunkowość finansowa w przykładach według Ustawy o rachunkowości i MSR*. Warszawa: Difin.
- Sierpińska, M., Jachna, T. (2004). *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stępień, K. (2013). W poszukiwaniu ładu terminologicznego: zdolność płatnicza, płynność finansowa, wypłacalność. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 908, 93–102.
- Śnieżek, E. (1999). *Przepływy pieniężne ex post ex ante*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce.
- Śnieżek, E., Wiatr, M. (2015). *Przepływy pieniężne*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Walczak, M. (red.) (2007). *Analiza finansowa w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin.
- Waśniewski, T., Skoczylas, W. (1996). *Kierunki analizy w zarządzaniu finansami firmy*. Szczecin: Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Businessu.

- Wędzki, D. (2019). *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego według polskiego prawa bilansowego*. Łódź: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Wędzki, D. (2009). *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego. Wskaźniki finansowe. Charakterystyka wskaźników, systemów wskaźników i metod ich oceny*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Wędzki, D. (2003). *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa – przepływy pieniężne a wartość dla właścicieli*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

**Andrzej Kuciński**, dr, adiunkt w katedrze Zarządzania Finansami Wydziału Ekonomicznego Akademii im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim. Zainteresowania badawcze autora koncentrują się przede wszystkim wokół problematyki związanej z płynnością finansową przedsiębiorstw, kondycją finansową przedsiębiorstw i modeli predykcji bankructwa.

**Andrzej Kuciński**, PhD, an assistant professor in the Department of Financial Management at the Faculty of Economics of the Academy of Jacob of Paradies University in Gorzów Wielkopolski. The author's research interests focus primarily on issues related to the financial liquidity of enterprises, financial condition of enterprises, bankruptcy prediction models.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8988-8872>

**Adres/Address:**

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim  
Wydział Ekonomiczny  
Katedra Zarządzania Finansami  
ul. Fryderyka Chopina 52  
66-400 Gorzów Wielkopolski, Poland  
e-mail: akucinski@ajp.edu.pl

Wojciech Sadkowski

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Polska ■ Jagiellonian University in Kraków, Poland

Krzysztof Sala

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Polska ■ Pedagogical University of Krakow, Poland

## Przedsiębiorczość oraz zarządzanie kryzysowe w hotelach unikatowych podczas pandemii COVID-19 i kryzysu wywołanego wojną ukraińsko-rosyjską w 2022. Studium przypadku województwa kujawsko-pomorskiego

### Entrepreneurship and crisis management in unique hotels during the COVID-19 pandemic and the Ukrainian-Russian war crisis in 2022. Case study of the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship (Poland)

**Streszczenie:** Przedsiębiorczość jest jednym z najbardziej charakterystycznych komponentów współczesnej gospodarki rynkowej. Podejmowanie działań przedsiębiorczych jest domeną wszystkich podmiotów rynkowych, w tym także obiektów hotelarskich. Lata 2020–2022 to okres szczególnie wymagający dla każdego przedsiębiorcy. Pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie prowadzona przez Federację Rosyjską to kryzysy, z którymi przyszło się mierzyć podmiotom gospodarczym. Metodą stosowaną do łagodzenia przebiegu kryzysów i minimalizowania ich skutków jest zarządzanie kryzysowe. Celem publikacji jest omówienie bieżącej sytuacji gospodarczej, działań przedsiębiorczych i mechanizmów zarządzania kryzysowego wybranych hoteli butikowych i historycznych, określonych wspólnym mianem hoteli unikatowych. Dla potrzeb realizacji celów publikacji zbadano podmioty województwa kujawsko-pomorskie, ponieważ wyróżnia się ono wysokim potencjałem obiektów zabytkowych stanowiących zaplecze rozwoju hotelarstwa unikatowego. W części teoretycznej autorzy omówili pojęcie hotelarstwa unikatowego oraz scharakteryzowali jego sytuację w Polsce i w województwie kujawsko-pomorskim. Ponadto przedstawiono zagadnienie zarządzania kryzysowego. W części empirycznej zaprezentowano i omówiono wyniki przeprowadzonych badań. Autorzy przeprowadzili badania w formie wywiadu osobistego z celowo wybraną grupą właścicieli i managerów hoteli unikatowych w regionie kujawsko-pomorskim. Trudność badań wynikała z hermetyczności badanego segmentu hotelarstwa. W artykule autorzy postawili następującą hipotezę badawczą: kryzys epidemiczny i wojenny w istotny sposób wpłynęły na przedsiębiorczość i funkcjonowanie omawianej grupy hoteli. Publikacja została przygotowana z wykorzystaniem materiałów zwartych, publikacji naukowych, danych statystycznych i netograficznych oraz danych pozyskanych za pośrednictwem wywiadu osobistego.



**Abstract:** Entrepreneurship is one of the most characteristic components of the modern market economy. Taking entrepreneurial activities is the domain of all market entities, including hotel facilities. The years 2020–2022 is a particularly demanding period for every entrepreneur. The COVID-19 pandemic and the war in Ukraine waged by the Russian Federation are crises faced by economic entities. The method used to mitigate the course of crises and minimize their effects is crisis management. The aim of the publication is to discuss the current economic situation, entrepreneurial activities and crisis management mechanisms of selected boutique and historical hotels, collectively referred to as unique hotels. For the purposes of achieving the objectives of the publication, the entities of the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship (Poland) were examined, because they are distinguished by the high potential of historic buildings constituting the backbone for the development of unique hospitality. In the theoretical part, the authors discussed the concept of unique hotel industry and characterised its situation in Poland and in the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship. In addition, the following issues were presented: entrepreneurship and crisis management. The empirical part presents and discusses the results of the conducted research. The authors conducted the research in the form of a personal interview with a deliberately selected group of owners and managers of unique hotels in the Kujawsko-Pomorskie region. The difficulty of the research resulted from the hermetic nature of the surveyed segment of the hotel industry. In the article, the authors put forward the following research hypothesis: the epidemic and war crisis had a significant impact on the entrepreneurship and functioning of the discussed group of hotels. The publication was prepared with the use of compact materials, scientific publications, statistical and netographic data, as well as data obtained through personal interview.

**Słowa kluczowe:** hotel butikowy; hotel historyczny; pandemia COVID-19; wojna rosyjsko-ukraińska; zarządzanie kryzysowe

**Keywords:** boutique hotel; crisis management; historic hotel; Russian-Ukrainian war; the COVID-19 pandemic

**Otrzymano:** 11 października 2022

**Received:** 11 October 2022

**Zaakceptowano:** 20 listopada 2022

**Accepted:** 20 November 2022

**Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Sadkowski, W., Sala, K. (2022). Przedsiębiorczość oraz zarządzanie kryzysowe w hotelach unikatowych podczas pandemii COVID-19 i kryzysu wywołanego wojną ukraińsko-rosyjską w 2022. Studium przypadku województwa kujawsko-pomorskiego. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 192–204. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.12>

## Wstęp

Sektor usług hotelarskich należy do najbardziej wrażliwych na zachodzące w otoczeniu zmiany dziedzin gospodarki. Trwająca od początku 2020 r. pandemia COVID-19 w istotny sposób wywarła wpływ na obłożenie i rentowność obiektów hotelarskich. Trwający od lutego 2022 r. konflikt rosyjsko-ukraiński i związany z nim napływ uchodźców do Polski nie pozostał obojętny dla sytuacji krajowego hotelarstwa.

Pod pojęciem przedsiębiorczości można rozumieć ciągły proces realizowania nowych pomysłów na biznes, rozwijania bieżącej działalności gospodarczej, dostosowywania swoich działań do panującej sytuacji oraz wdrażania nowych rozwiązań nakierowanych na osiągnięcie dodatkowych profitów na rynku. Przedsiębiorczość możemy zaliczyć do typowych cech, którymi powinien się wyróżniać skuteczny przedsiębiorca prowadzący własne

przedsiębiorstwo w celach zarobkowych (Matusiak, 2011). W publikacji przedstawiane są wyniki badań nad przedsiębiorczością, które mają na celu ujawnienie bieżących poczynań i planów na przyszłość w zakresie prowadzenia biznesu hotelarskiego w specyficznej sytuacji: pandemii COVID-19 i konfliktu zbrojnego na Ukrainie.

Celem publikacji jest omówienie bieżącej sytuacji gospodarczej i działań przedsiębiorczych wybranych hoteli butikowych i historycznych, określonych wspólnym mianem hoteli unikatowych. Dla potrzeb realizacji celów publikacji wzięto pod uwagę województwo kujawsko-pomorskie, które wyróżnia się wysokim potencjałem obiektów zabytkowych stanowiących zaplecze rozwoju hotelarstwa unikatowego.

Hipoteza badawcza opiera się na założeniu, że kryzys epidemiczny i wojenny w istotny sposób wpłynęły na przedsiębiorczość i funkcjonowanie omawianej grupy hoteli. Publikacja została napisana z wykorzystaniem materiałów zwartych, publikacji naukowych, danych statystycznych i netograficznych oraz danych pozyskanych za pośrednictwem wywiadu osobistego.

Motyacją do podjęcia opisanych badań były zainteresowania naukowe obu autorów oraz istotna luka poznawcza w literaturze związana z hotelarstwem unikatowym w układzie regionalnym, a zwłaszcza jego działalnością w zmienionych warunkach w czasie pandemii COVID-19 i konfliktu na Ukrainie.

## Hotele unikatowe jako przedsiębiorstwa na rynku turystycznym w Polsce

Działania przedsiębiorcze podmiotów zmierzają do zapewnienia efektywnej i racjonalnej koordynacji ich zasobów (Kurczewska, 2013). Przedsiębiorczość to aktywny proces budowania nowego przedsięwzięcia, dostrzegania szans oraz wykorzystywania nowatorskich pomysłów w celu generowania korzyści na rynku. Każdy przedsiębiorczy podmiot dąży do maksymalizacji zysków i minimalizacji kosztów (Michalski, 2021). Takie działania można również dostrzec, analizując sektor hotelarski (Sala, 2019).

Hotele podobnie jak inne przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku wykazują się innowacyjnością oraz umiejętnościami dostosowywania do zmieniających się warunków rynkowych oraz popytu (Janasz, Kaczmarek, Wasilczuk, 2020). Wyrazem takich działań jest powstawanie specyficznych form hotelarstwa do których należą hotele butikowe i historyczne (Sala, 2021).

Hotele historyczne to hotele umiejscowione w obiekcie wpisanym do rejestru zabytków, często o wielowiekowym rodowodzie. Do pozostałych, kluczowych cech hoteli historycznych zaliczyć należy:

- lokalizację w miastach lub na terenach wiejskich (zamki, pałace, dwory, zabytkowe obiekty przemysłowe),
- swobodę w liczbie i aranżacji pokoi,
- częste członkostwo w branżowych organizacjach hotelarskich,
- poddawanie się wymogom kategoryzacyjnym (Województwo Zachodniopomorskie/).

Hotele historyczne o charakterze unikatowym wyróżniają się dodatkowo przynależnością tylko do najwyższych poziomów kategoryzacyjnych – cztery gwiazdki i pięć gwiazdek (Sidorkiewicz, Pawlicz, 2015).

Najstarsze hotele historyczne, które przetrwały do współczesnych czasów, powstały w Japonii w VIII w. Z kolei w Europie pierwsze hotele historyczne powstały w Niemczech i Wielkiej Brytanii w XII w. W Polsce najstarsze hotele tego typu powstały w XIX w. (Milewska, Włodarczyk, 2015).

Pokrewne hotelom historycznym są hotele butikowe. Hotele butikowe, zwane niekiedy hotelami designerskimi lub hotelami stylowymi, są kameralnej wielkości obiektami wysokiej klasy, prowadzonymi przez niezależnych operatorów. Podobnie jak hotele historyczne są zlokalizowane w miejskich i pozamiejskich obiektach zabytkowych i spełniają wymagania kategoryzacyjne (Kraś, 2012). Do najistotniejszych różnic między hotelami historycznymi a hotelami butikowymi zaliczyć możemy ograniczoną liczbę i zróżnicowaną aranżację pokoi. Hotele butikowe o unikalnym charakterze wyróżniają się ponadto brakiem członkostwa w międzynarodowych sieciach (łańcuchach) hotelarskich oraz najwyższymi poziomami kategoryzacyjnymi (cztery i pięć gwiazdek) (Rosner, 2015).

W związku z panującą modą na rynku turystycznym część obiektów wykorzystuje w swej nazwie lub materiałach reklamowych przymiotnik „butikowy”, nie spełniając jednak w pełni kryterium butikowości. Często są to hotele trzygwiazdkowe, o modernistycznym charakterze. Określenie „butikowy” ma w tym przypadku podkreślić kameralność i oryginalność obiektu oraz stworzyć zachętę marketingową. Ponadto coraz częściej duże koncerny hotelowe, wyczuwając koniunkturę, tworzą własne marki butikowe, które stanowią część jednej sieci (np. Accor, Hilton, Marriott International) (Milewska, Włodarczyk, 2018). Zachęcają przy tym klientów benefitami płynącymi z członkostwa w sieci (np. zniżki w ramach wspólnych systemów rezerwacyjnych). Podsumowując, nie każdy hotel historyczny czy butikowy funkcjonujący na rynku można uznać za unikatowy (Kaniewska, 2009).

Ojczyznami hotelarstwa butikowego są Wielka Brytania i Stany Zjednoczone. Pierwszy hotel butikowy na świecie powstał w 1978 roku w Londynie. Natomiast drugi pojawił się w 1984 roku na terenie Nowego Yorku. Do końca lat 80. XX w. powstały jeszcze dwa obiekty w Nowym Yorku i jeden w San Francisco. W przypadku Polski zaczątki hotelarstwa butikowego przypadły na początek lat 90. XX w. (Błądek, Tulibacki, 2003).

Hotelarstwo unikatowe w Polsce rozwija się dynamicznie od początków lat 90. XX w. Akceleratorem rozwoju przedsiębiorczości w tej dziedzinie były procesy reprivatyzacyjne, którym towarzyszyło odzyskiwanie posiadłości przez dawnych właścicieli lub ich spadkobierców. Jednocześnie wielu krajowych przedsiębiorców postanowiło traktować nabywanie często podupadłych lub zrujnowanych obiektów zabytkowych jako korzystną inwestycję (Kaniewska, 2007). W wielu wypadkach przejmowane lub nabywane obiekty były przekształcane w hotele historyczne lub butikowe (Hyski, Bednarzak, 2012). Takie działanie można tłumaczyć chęcią poszerzenia ich pierwotnych funkcji, jak również dążeniem do zapewnienia środków na remonty czy bieżące utrzymanie (Grabiszewski, 2009).

Potencjał obiektów zabytkowych w Polsce, który stanowi naturalne zaplecze do rozwoju przedsiębiorczości w zakresie hoteli unikatowych, jest zróżnicowany. Do regionów o największej koncentracji zabytkowych budowli zaliczyć możemy województwo małopolskie, mazowieckie, dolnośląskie czy też wielkopolskie (Zabytek.pl).

Województwo kujawsko-pomorskie ma pokaźny potencjał obiektów zabytkowych, zwłaszcza w takich miastach jak Toruń, Bydgoszcz czy Włocławek, a także na obszarach wiejskich. Dowodem na taki stan rzeczy są funkcjonujące tam obiekty butikowe i historyczne (tabela 1).

Rozwój hotelarstwa unikatowego w omawianym regionie rozpoczął się na początku XXI w. Ostatnie obiekty pojawiły się w 2022 r. Obecnie na terenie omawianego regionu funkcjonuje 13 obiektów spełniających kryteria unikatowości.

Tabela 1. Przykłady hoteli unikatowych w województwie kujawsko-pomorskim w 2022 r.

Nazwa hotelu	Rok lub wiek powstania hotelu i obiektu	Kategoryzacja	Lokalizacja	Uwagi
Focus Hotel Premium Pod Orłem	2017/1896	****	Bydgoszcz	hotel historyczny
Hotel & Spa Młyn	2002/1902	****	Włocławek	hotel historyczny
Hotel Bohema Butique Hotel & Spa	2008/1877	*****	Bydgoszcz	hotel butikowy
Hotel 1231	2008/XIII	****	Toruń	hotel butikowy
Hotel Bulwar	2009/1822	****	Toruń	hotel butikowy
Pałac Romantyczny	2012/XIX	****	Łysomice	hotel historyczny
Hanza Pałac Wellness & Spa	2012/ XVIII	****	Warlubie	hotel historyczny
Herbarium Hotel & Spa	2014/XIX	****	ChomiąŜą Szlachecka	hotel historyczny
Hotel Nicolaus	2017/XIX	****	Toruń	hotel butikowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Sportu i Turystyki (2022; 2 września)

## Pojęcie zarządzania kryzysowego

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w globalnej gospodarce niejednokrotnie doświadczają różnego rodzaju sytuacji kryzysowych, które stanowią duże wyzwanie. Metodą stosowaną do łagodzenia przebiegu kryzysów i minimalizowania ich skutków jest zarządzanie kryzysowe (Ziarko, Walas-Trębacz, 2010). Definicję tego pojęcia zapewnia *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym* (Dz.U. 2007, poz. 261). Według znajdujących się w niej zapisów, zarządzanie kryzysowe to „działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”.

Literatura przedmiotu zapewnia również inne definicje tego pojęcia prezentowane m.in. przez Sienkiewicza i Górnego (2005), Zelka, Ziarko i Walas-Trębacz (2010) oraz Ciekankowskiego i Stachowiaka (2011).

W zarządzaniu kryzysowym wyróżnia się następujące etapy: przed kryzysem (etap prewencji, który obejmuje przygotowywanie planów na wypadek kryzysów oraz wykrywanie sygnałów), kryzys (etap aktywnych działań związanych z analizą kryzysu, jego neutralizacją oraz próbą powrotu do sytuacji stabilnej), po kryzysie (korygowanie działań, obserwacja i dalszy rozwój) (Dębicka, 2015). Do najważniejszych elementów zarządzania kryzysowego zalicza się: strukturę zarządzania, proces zarządzania i styl zarządzania (Krzakiewicz, 2004).

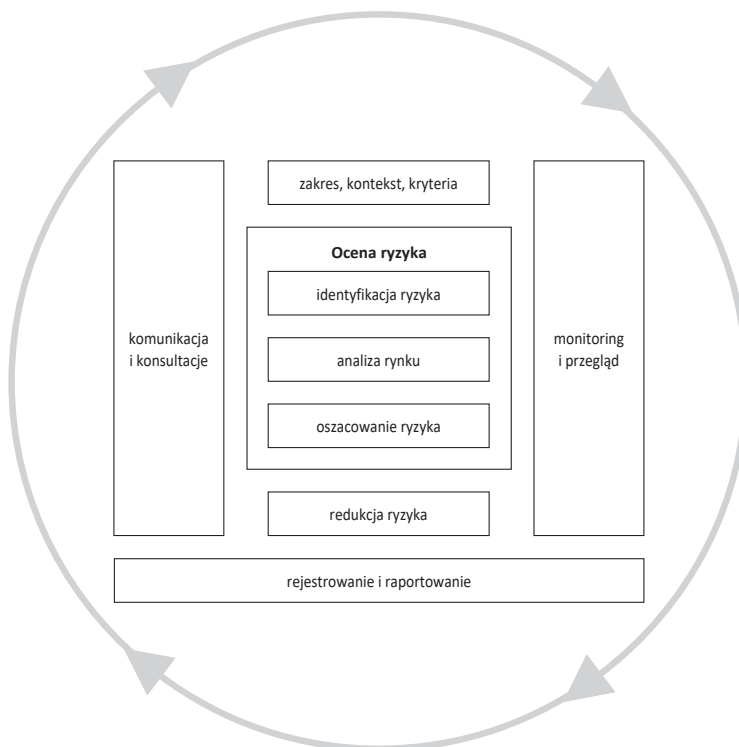
System zarządzania kryzysowego ma wspomagać kadre kierowniczą w zdarzeniach, które są potencjalnymi nośnikami kryzysu. Skuteczny system zarządzania kryzysowego może zostać wdrożony w przedsiębiorstwie w następujących etapach (Zelek, 2003):

1. określenie celu tworzenia systemu zarządzania kryzysowego,
2. diagnoza potencjalnych sytuacji kryzysowych,
3. decyzja w sprawie charakteru systemu oraz oceny jego alternatyw,
4. projekcja systemu wraz ze stworzeniem zespołu kryzysowego,
5. wdrażanie systemu,
6. kontrola i korekta, wprowadzenie poprawek.

W zarządzaniu kryzysowym wyróżnia się następujące zasady:

- Zasada prymatu układu terytorialnego, która wskazuje podział terytorialny państwa jako podstawę działania organów władzy.
- Zasada prymatu jednoosobowego kierownictwa, która jasno określa kompetencje decyzyjne organów sprawujących władzę ogólną w danym zakresie decyzji. Organami takimi są: wójt (burmistrz), starosta (prezydent miasta), wojewoda i premier.
- Zasada odpowiedzialności organów władzy publicznej, która określa kompetencje i odpowiedzialność w zakresie podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych.
- Zasada zespolenia, która przyznaje organom władz administracyjnych ogólne kompetencje gwarantujące wywiązanie się z nałożonych na nie odpowiedzialności.

Rycina 1. Proces zarządzania ryzykiem



- Zasada kategoryzacji zagrożeń, która polega na podziale zagrożeń na grupy według rodzaju i rozmiaru oraz przyporządkowaniu im określonych rozwiązań prawnych, organizacyjnych i finansowych.
- Zasada powszechności, która komunikuje, że zarządzanie kryzysowe organizują organy władzy publicznej we współdziałaniu z istniejącymi specjalistycznymi instytucjami i organizacjami oraz ogółem społeczeństwa (Lidwa, 2010).

Niezbędnym elementem wykorzystywanym w ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia kryzysu jest ocena ryzyka i właściwe nim zarządzanie (Szlachcic, 2014). Wytyczne do analizy ryzyka prezentuje standard ISO 31000:2018, który wspiera organizacje w zmaganiach z kryzysem. Norma jest elastyczna i można ją dostosować do każdej branży i każdego poziomu zarządzania. Proces zarządzania ryzykiem przedstawiono na rycinie 1.

Proces zarządzania ryzykiem składa się z kilku etapów. Pierwszy to identyfikacja ryzyka i jego pogrupowanie według stopnia zagrożenia. Etap analizy obejmuje sprawdzenie, czy dane ryzyko jest akceptowalne dla prowadzonej działalności, czy też nie. Przyjęcie ryzyka wiąże się z zastosowaniem metod jego podjęcia, obniżenia lub przeniesienia. Przy braku akceptacji dla ryzyka konieczne jest przyjęcie strategii jego unikania (Szlachcic, 2014). Ostatni etap to ciągły monitoring i kontrola ryzyka w odniesieniu do zaaprobowanych granic (Kokot-Stepień, 2015).

## Metodyka badań

Głównym celem prowadzonych badań było zweryfikowanie poziomu przedsiębiorczości hoteli unikatowych w warunkach kryzysu epidemicznego COVID-19 oraz wojennego – wojna na Ukrainie. Autorzy próbowali też poziom zaangażowania hoteli w zarządzanie kryzysowe. Do realizacji założonych celów wykorzystano metodę wywiadu bezpośredniego. Wywiad został podzielony na cztery bloki pytań uporządkowanych w następujący sposób:

- blok I: kryzys epidemiczny COVID-19,
- blok II: kryzys wojenny – wojna na Ukrainie,
- blok III: skutki kryzysu pandemicznego i wojennego dla hotelarstwa unikatowego,
- blok IV: zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie.

Badania zostały przeprowadzone w okresie sierpień–wrzesień 2022 r. Podmiotem badań były wyłącznie hotele unikatowe zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim. Motywacja do wyboru hoteli unikatowych z tego województwa wynikała głównie z chęci analizy sytuacji tego typu hotelarstwa w wybranym układzie regionalnym. Województwo kujawsko-pomorskie należy do krajowej czołówki regionów o największej liczbie hoteli historycznych i butikowych. Takie miasta jak Toruń czy Bydgoszcz są jednocześnie wyróżniającymi się ośrodkami turystycznymi w kraju. Wpływa to bezpośrednio na potencjał rozwoju miejscowych obiektów unikatowych. Kryteria unikatowości spełnia w omawianym województwie 13 hoteli. Najnowszy hotel unikatowy powstał w 2022 r. W niedalekiej przyszłości województwo kujawsko-pomorskie wzbogaci się o kolejne obiekty.

W wywiadzie wzięło udział 11 pracowników hoteli, co stanowi ok. 85% wszystkich hoteli unikatowych w województwie kujawsko-pomorskim. Dwa podmioty nie wyraziły chęci uczestniczenia w badaniu. Należy podkreślić, że uzyskany feedback jest niewielkim wycinkiem analizowanej rzeczywistości, ale pozwala na skonstruowanie wniosków, które mogą być podstawą do dalszych badań w organizacjach świadczących usługi hotelarskie. Uogólnianie wniosków dla całej branży hotelarskiej byłoby nadużyciem, dlatego autorzy podchodzą do uzyskanych wyników ostrożnie.

## Wyniki badań

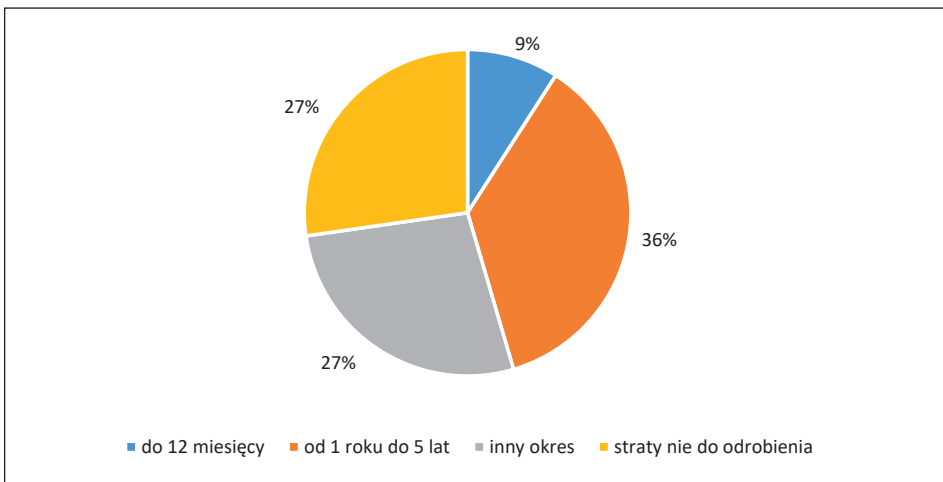
Wyniki z przeprowadzonych badań zostały zaprezentowane w poniższej części publikacji. Poddana analizie grupa składała się w większości z małych przedsiębiorstw – stanowiły one 64%. Ponadto 27% stanowiły średnie podmioty, a 9% – mikroprzedsiębiorstwa. Ponad 63% badanych hoteli unikatowych działa na rynku już od co najmniej 11 lat. Okres istnienia na rynku nie dłuższy niż 5 lat miało 27% obiektów z grupy, a tylko 9% to jednostki o stażu pomiędzy 6 a 10 lat. Głównym celem długookresowym wskazanym przez prawie połowę organizacji (45%) była optymalizacja kosztów. Dla 27% to świadczenie usług najwyższej jakości, a dla pozostałych – inny cel. Osoby reprezentujące poszczególne podmioty zajmowały następujące stanowiska: właściciel, dyrektor oraz specjalista ds. sprzedaży.

**Blok I.** Pierwsze dwa pytania (pytanie 1 i 2) dotyczyły wpływu pandemii COVID-19 na jakość świadczonych usług. 55% ankietowanych uważało, że pandemia wpłynęła na jakość oferowanych przez nich usług hotelarskich. Odmiennego zdania było 45%. W jednostkach, które zaobserwowały wpływ pandemii COVID-19, zmiany jakości usług zaszły głównie w zakresie: bezpieczeństwa, zdolności reakcji oraz elastyczności. Pytania 3 i 4 miały dać odpowiedź w kwestiach przyszłości finansowej i rozwoju hotelarstwa unikatowego. Rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące czasu potrzebnego do odrobienia strat finansowych wywołanych pandemią przedstawiono na rycinie 2.

Dane przedstawione na rycinie 2 wskazują, że zdaniem większości badanych czas potrzebny na odrobienie strat spowodowanych pandemią wyniesie od 1 do 5 lat. Najmniej respondentów uważało, że zajmie to do 1 roku czasu.

Zdecydowana większość ankietowanych (82%) była zdania, że obecna sytuacja związana z COVID-19 wpłynie na rozwój i kondycję hotelarstwa unikatowego w przyszłości.

Rysunek 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie: W ciągu jakiego okresu możliwe będzie odrobienie poniesionych strat finansowych spowodowanych pandemią COVID-19 przez Pani/Pana przedsiębiorstwo?



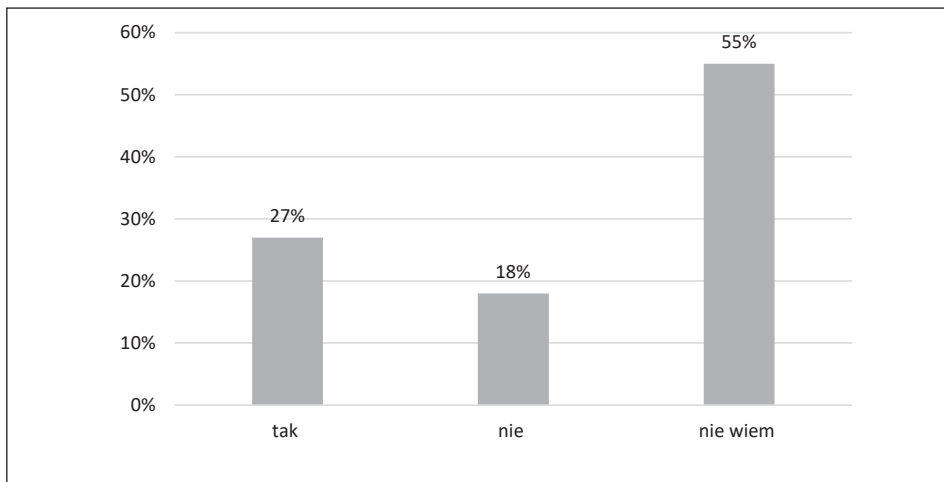
Źródło: Opracowanie własne

**Blok II.** W pytaniach 5 i 6 autorzy próbowali określić, czy wojna na Ukrainie wpłynęła na działalność badanych obiektów. Wszystkie jednostki wskazały, że odczuwają konsekwencje wojny za wschodnią granicą. Widoczne są one w takich obszarach, jak: sprzedaż (mniejsza liczba rezerwacji indywidualnych, anulacje rezerwacji przez grupy z krajów zachodnich, w których jesteśmy postrzegani jako kraj frontowy – niebezpieczny, zwiększone obawy klientów zagranicznych, rezerwacje z krótszym wyprzedzeniem wpływające na niższą przewidywalność przychodów, odwołanie imprez polsko-ukraińskich), ceny (wzrost cen surowców, mediów, artykułów spożywczych, produktów) oraz pracownicy.

Pytania 7 i 8 miały dać odpowiedzi w zakresie wpływu wojny na poziom kosztów ponoszonych przez hotele. 82% ankietowanych zadeklarowało wzrost kosztów, będący konsekwencją działań wojennych na Ukrainie. Dodatkowo ponoszone koszty związane z wojną to: inflacja (zwiększenie kosztów mediów, wynagrodzeń, surowców, produktów, obsługi klientów, przygotowania posiłków), pomoc humanitarna (wyżywienie, noclegi), a także koszty pracownicze. Dwa ostatnie pytania z bloku II (9 i 10) dotyczyły zidentyfikowania największego kosztu w funkcjonowaniu hotelu w obecnych czasach oraz uzyskania opinii na temat wpływu wojny na Ukrainie na poziom kosztów organizacji hotelarskich w najbliższych latach. Respondenci wskazali, że największymi kosztami w ich jednostkach są koszty pracownicze (wynagrodzenia), koszty mediów (energia elektryczna, gaz, paliwo do ogrzewania i transportu), a także koszty zapewnienia jakości. Wszyscy badani dostrzegają i prognozują wpływ wojny na Ukrainie na poziom kosztów (w tym także kosztów jakości) w najbliższej przyszłości.

**Blok III.** W pytaniu 11 autorzy zapytali ankietowanych o celowość dalszego inwestowania we własny biznes hotelarski w najbliższym czasie. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na rycinie 3.

Rycina 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pani/a zdaniem w najbliższym czasie celowym wydaje się dalsze inwestowanie we własny biznes hotelarski?



Źródło: Opracowanie własne



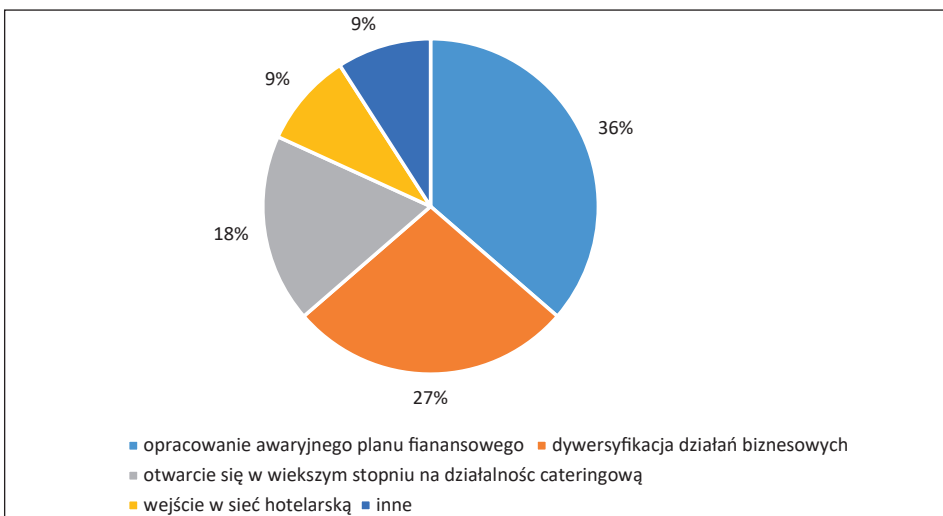
Podmioty, które wskazały odpowiedź twierdzącą, chcą dążyć do rozszerzania i polepszania oferty oraz jakości świadczonych usług, tak aby przyciągnąć nowych gości. Planują ukierunkować się na gości zamożnego, ale wymagającego. Natomiast 55% ankietowanych nie wie, jaka przyszłość czeka ich biznesy. Te pesymistyczne nastroje respondenci argumentują m.in. niestabilnością rynku, wzrastającymi kosztami, które wpływają na odsunięcie planów inwestycyjnych. Ponadto wyczuwalne jest widmo przyszłorocznego, nieuniknionego kryzysu, który pokaże tendencje zmian. Wówczas pozwoli to na podejmowanie decyzji. W tym okresie hotelarze skupiać się będą na inwestowaniu w załogę, ponieważ koszty utrzymania mieszkań i domów pracowników rosną w tak zawrotnym tempie, że konieczne będą drastyczne podwyżki wynagrodzeń. Będzie to miało przełożenie na wzrost kosztów dla klientów (gości), a co za tym idzie – usługa stanie się mniej dostępna.

Pytania 12 i 13 dotyczyły wskazania, czego najbardziej oczekują klienci hoteli, a także na co zwracają uwagę podczas dokonywania telefonicznej rezerwacji (oprócz takich elementów, jak cena i jakość). Najbardziej oczekiwane przez klientów są: odświeżenie pokoi (4), zwiększenie liczby miejsc parkingowych (3), zwiększenie liczby miejsc noclegowych (1), inne (4) – promocje cenowe (2), dobra obsługa i kompetentni pracownicy (1). Goście hotelowi podczas telefonicznej rezerwacji zwracali przede wszystkim uwagę na: możliwość realizacji bonu turystycznego (55%) oraz inne elementy (45%), takie jak lokalizacja, atrakcje, dostępność parkingu, śniadanie, a także usługi dodatkowe (basen).

W pytaniu 14 autorzy próbowali uzyskać odpowiedź dotyczącą zabezpieczeń, które należałoby utworzyć na przyszłość, biorąc pod uwagę kryzys epidemiologiczny i wojenny. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na rycinie 4.

Największy odsetek ankietowanych wskazał na opracowanie planu awaryjnego jako skutecznego sposobu zabezpieczenia się na przyszłość, biorąc pod uwagę kryzys epidemiologiczny i wojenny. Około 27% było za dywersyfikacją działań biznesowych.

Rycina 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób Pani/a zdaniem należałoby się zabezpieczyć na przyszłość biorąc pod uwagę kryzys epidemiologiczny i wojenny ?



Źródło: Opracowanie własne

Pytania 15 i 16 miały dać odpowiedź w kwestiach: wpływu kryzysów (epidemicznego i wojennego) na zmianę profilu klienta hoteli unikatowych w najbliższych latach oraz negatywnego wpływu obu kryzysów na popularność hoteli unikatowych na rynku turystycznym w Polsce. 64% ankietowanych uważa, że oba kryzysy wpłyną na zmianę profilu klienta. Takiego wpływu nie dostrzega 36% grupy. Również 64% zauważa negatywny wpływ kryzysów na popularność hoteli unikatowych, a 36% ma odmienne zdanie.

**Blok IV.** W pytaniach 17 i 18 autorzy próbowali zidentyfikować, czy w badanych obiektach funkcjonuje system zarządzania kryzysowego oraz czy w tych hotelach na czas kryzysu epidemicznego i wojennego wdrożone zostały mechanizmy zarządzania kryzysowego. System zarządzania kryzysowego działa w 36% obiektów, a zdecydowana większość (64%) nie stosuje go. 45% jednostek implementowało odpowiednie mechanizmy zarządzania kryzysowego na czas obu kryzysów. Do mechanizmów tych należy zaliczyć m.in.: zarząd kryzysowy pomagający pracownikom oraz dywersyfikację pozyskania środków finansowych. Ponadto w kryzysie epidemicznym zastosowano następujące mechanizmy: wdrożenie dodatkowych procedur bezpieczeństwa, szybkie reagowanie na zmieniające się stałe przepisy, stałe szkolenia załogi, ograniczenie dostępności usług (w celu obniżenia kosztów ogólnych i zmiennych). Podczas kryzysu wojennego używano takich narzędzi, jak: codzienna analiza rynku i cen oraz analiza kosztów działalności. Mechanizmów zarządzania kryzysowego na czas epidemii i wojny nie wdrożyło 55% z grupy ankietowanych.

Dwa ostatnie pytania z bloku IV (19 i 20) dotyczyły zidentyfikowania, czy badane jednostki przeprowadzają ocenę ryzyka, jego monitoring, raportowanie i konsultowanie zmiennych, a także jak często się to odbywa. Tylko 20% hoteli unikatowych prowadziło ocenę ryzyka i robi to w ujęciu comiesięcznym. Pozostałe 80% nie podejmowało takich działań.

## Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań pozwalają na sformułowanie następujących wniosków. Kryzys epidemiczny COVID-19 wpłynął na jakość usług oferowanych przez hotele unikatowe. Będzie on również katalizatorem rozwoju hotelarstwa unikatowego w najbliższej przyszłości. Kryzys wojenny na Ukrainie również odcisnął swoje piętno na działalności obiektów hotelarskich (spadek sprzedaży, rezerwacje z krótszym wyprzedzeniem, inflacja, wzrost kosztów). Skutki tego kryzysu w opinii przedstawicieli usług hotelarskich będą również odczuwalne w najbliższych latach.

Nastroje wśród hotelarzy nie są najlepsze, co pokazują wyniki badania i dominujący pesymizm dotyczący celowości dalszego inwestowania we własny biznes hotelarski. Negatywne nastroje to głównie efekt rosnących kosztów i niestabilności rynku. W hotelach unikatowych dominuje przekonanie, że przed kryzysami najlepiej zabezpieczyć się poprzez opracowanie awaryjnego planu finansowego i dywersyfikację działań biznesowych. Oba kryzysy – epidemiczny i wojenny wpływają na zmianę profilu klienta tej grupy hoteli i ich popularność na rynku turystycznym.

System zarządzania kryzysowego i jego mechanizmy nie cieszą się dużą popularnością wśród hoteli unikatowych. Tylko nieliczne jednostki prowadzą ocenę ryzyka, jego monitoring i konsultacje w tym zakresie. Autorzy proponują wdrożenie narzędzi i procedur zarządzania kryzysowego w tego typu hotelach.

Hipoteza badawcza o wpływie kryzysu epidemicznego i wojennego na przedsiębiorczość i funkcjonowanie omawianej grupy hoteli została potwierdzona.

Podsumowując, należy stwierdzić, że przedsiębiorczość i zarządzanie kryzysowe to zagadnienia, które w sposób naturalny pojawiają się w kontekście występujących kryzysów – epidemicznego i wojennego. Badania przeprowadzone w województwie kujawsko-pomorskim, pokazują w pigułce, jak oba te tematy absorbują obiekty świadczące usługi turystyczne. Jest to tylko mały wycinek polskiej rzeczywistości hotelarskiej, ale można zaryzykować stwierdzenie, że obiekty zlokalizowane w pozostałych województwach mają podobne problemy, z którymi muszą się mierzyć w tym bardzo trudnym roku 2022.

Biorąc pod uwagę dynamiczną sytuację polityczno-gospodarczą, celowym wydaje się podejmowanie dalszych badań nad przedsiębiorczością i zarządzaniem kryzysowym w hotelarstwie unikatowym w zróżnicowanych ujęciach.

## Literatura

## References

- Błądek, Z., Tulibacki, T. (2003). *Dzieje krajowego hotelarstwa od zajazdu do współczesności. Fakty, obiekty, ludzie*. Poznań: Albus.
- Ciekankowski, Z., Stachowiak, Z. (2011). Podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych. *Studia i Materiały. Wydział Zarządzania. Uniwersytet Warszawski*, 1–2.
- Dębicka, A. (2015). *Zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Rozprawa Doktorska, Politechnika Poznańska Wydział Inżynierii Zarządzania, Poznań.
- Grabiszewski, M. (2009). Adaptacja budowli zabytkowych na cele hotelowe. W: B. Szymgina (red.), *Adaptacja obiektów zabytkowych do współczesnych funkcji użytkowych*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Hyski, M., Bednarzak, J. (2012). *Funkcje hotelarskie zabytkowych obiektów zamkowych*. Katowice: Wydawnictwo AWF.
- Janaszek K., Karczewskam B., Wasilczuk, J. (2020). *Przedsiębiorczość i finansowanie innowacji*. Warszawa: PWE.
- <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en:fig:4>. (2022, 20 września)
- Kaniewska, B. (2007). *Polska: noclegi w zabytkach*. Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Kaniewska, B. (2009). *Bedeker hoteli historycznych*. Warszawa: Globalna Wioska.
- Kokot-Śtepien, P. (2015). Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 74, 537.
- Kraś, J. (2012). Usługi hotelarskie w Polsce – dawniej i dziś. *Saeculum Christianum*, 19(2).
- Krzakiewicz, K. (2004). Zarządzanie antykryzysowe w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, Wrocław.
- Kurczewska, A. (2013). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lidwa, W. (2010). *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Matusiak, K.B. (2011). *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Michalski, E. (2021). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWN.
- Milewska, M., Włodarczyk, B. (2018). *Hotelarstwo. Organizacja i funkcjonowanie obiektów noclegowych*. Warszawa: PWE.
- Milewska, M., Włodarczyk, B. (2015). *Hotelarstwo. Podstawowe wiadomości*. Warszawa: PWE.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2022, 2 września). Rejestr Centralny Wykaz Obiektów Hotelarskich. <https://turystyka.gov.pl/cwoh>
- Rosner, C. (2015, 6 lutego). *What is a boutique hotel?*. Pozyskano z: <http://blog.stayful.com/>
- Sala, J., *Hotelarstwo. Usługi, Zarządzanie, Procesy koncentracji*. PWE, Warszawa 2019.
- Sala, K. (2021). *Hotelarstwo unikatowe w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie.

- Sienkiewicz, P., Górny, P. (2005). Analiza systemowa sytuacji kryzysowej. *Zeszyty Naukowe AON*, 4.
- Sidorkiewicz, M, Pawlicz, A. (2015). *Propedeutyka hotelarstwa. Ujęcie ekonomiczne*. Warszawa: Difin.
- Szlachcic, B. (2014). Analiza ryzyka i zarządzanie ryzykiem jako element systemu zarządzania kryzysowego w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 30(103).
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007r. o zarządzaniu kryzysowym* (Dz.U. 2007 poz. 261).
- Województwo Zachodniopomorskie. Biuletyn Informacji Publicznej. (2022; 20 sierpnia). <https://bip.wzp.pl/>
- Zabytek.pl. (2022, 23 sierpnia). <https://zabytek.pl/pl>
- Zelek, A. (2003). *Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”.
- Ziarko, J., Walas-Trębacz, J. (2010). Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych – uwarunkowania, organizacje, procesy. W: J. Ziarko, J. Walas-Trębacz (red.), *Podstawy zarządzania kryzysowego, Część 1, Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.

**Krzysztof Sala**, dr nauk ekonomicznych, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Instytut Prawa i Ekonomii, Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Społecznych. Zainteresowania naukowe: polityka gospodarcza Polski i krajów europejskich, polityka społeczna, polityka ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, polityka turystyczna, przedsiębiorczość i przedsiębiorcy w Polsce i za granicą, zarządzanie małymi i średnimi firmami.

**Krzysztof Sala**, PhD, Pedagogical University of Krakow. Faculty of Political Science. Institute of Law and Economics, Department of Entrepreneurship and Social Innovation. Academic interests: economic policy of Poland and European countries, social policy, environmental policy and sustainable development, tourism policy, entrepreneurship and entrepreneurs in Poland and abroad, management of small and medium-sized companies.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7614-9309>

**Adres/Address:**

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie  
Instytut Prawa i Ekonomii  
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Społecznych  
ul. Podchorążych  
30-084 Kraków, Poland  
e-mail: [krzysztof.sala@up.krakow.pl](mailto:krzysztof.sala@up.krakow.pl)

**Wojciech Sadkowski**, dr, badacz i wykładowca w Zakładzie Finansów i Ekonomii Międzynarodowej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Zainteresowania badawcze autora skupiają się na rachunku kosztów jakości, rachunkowości zarządczej i zarządzaniu jakością.

**Wojciech Sadkowski**, PhD, a researcher and lecturer in the Department of Finance and International Economics at the Jagiellonian University. His interests, research and publications focus on issues related to quality costing, managerial accounting, and quality management.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2757-6643>

**Adres/Address:**

Uniwersytet Jagielloński  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
ul. Łojasiewicza 4  
30-348 Kraków, Poland  
e-mail: [wojciech.sadkowski@uj.edu.pl](mailto:wojciech.sadkowski@uj.edu.pl)

Barbara Batko

Uniwersytet Śląski w Katowicach, Polska ■ University of Silesia in Katowice

Magdalena Janosz

Stowarzyszenie Kurka Wodna, Katowice, Polska ■ Kurka Wodna Association, Katowice, Poland

## Działania podmiotów ekonomii społecznej na rzecz środowisk lokalnych w obszarze zielonych innowacji. Studium przypadku

### Activities of social economy entities for local communities in the area of green innovations. Case study

**Streszczenie:** Do sfery ekonomii społecznej należą organizacje z pogranicza, realizujące cele ekonomiczne i społeczne. Takim przypadkiem jest stowarzyszenie, którego analizę działalności przeprowadziły autorki. Jego misja zakłada realizację celów spójnych ze społecznymi celami w zakresie zrównoważonego rozwoju. Stowarzyszenie podejmuje inicjatywy koncertujące się na tzw. zielonej polityce. Celem artykułu jest identyfikacja obszarów skutecznego działania i źródeł problemów stowarzyszenia we wdrażaniu zielonych innowacji. Na potrzeby niniejszego tekstu przyjęto tezy, zgodnie z którymi organizacja elastycznie i sprawnie reaguje na zmiany otoczenia, zaś największą trudnością jest zaangażowanie do działania ludzi nieprzekonanych. Tekst powstał na podstawie analizy dorobku literaturowego oraz badania przeprowadzonego w wybranej organizacji ekonomii społecznej. Do badań literaturowych posłużyły wybrane źródła naukowe, raporty i statystyki oraz wcześniejsze badania jednej z autorek. Do badania organizacji zastosowano studium przypadku, gdzie wykorzystano źródła wewnętrzne organizacji, obserwację uczestniczącą i pogłębiony wywiad z członkiem zarządu. W ocenie autorek istotną umiejętnością organizacji jest szybkie dostosowanie się do zmieniającej się sytuacji społeczno-gospodarczej i politycznej, wykorzystanie nowych modeli biznesowych, tworzenie sieci współpracy, również z samorządem, uczenie się od siebie, obecność w życiu środowiska lokalnego, odpowiedź na jego potrzeby oraz działania na rzecz innowacji, spójności i środowiska.

**Abstract:** The sphere of the social economy includes “borderline” organisations pursuing economic and social goals. The association analysed by the authors is such a case. Its mission assumes the implementation of goals consistent with social goals in the field of sustainable development. The Association undertakes initiatives focused on “green politics”. The aim of the article is to identify the areas of effective operation and sources of problems of the association in the implementation of green innovations. For the purposes of this text, theses have been adopted according to which the organisation reacts flexibly and efficiently to changes in the environment, and the greatest difficulty is to engage the unconvinced. The text was based on the analysis of literature and a study of a selected social economy organisation. Selected scientific sources, reports and statistics, as well as earlier research of one of the authors were used for the literature research. A case study was used to study

the organisation, where internal sources of the organisation, participant observation and an in-depth interview with a board member were used. According to the authors, an important ability of an organisation is quick adaptation to the changing socio-economic and political situation, the use of new business models, creating a network of cooperation, also with the local government, learning from each other, being present in the life of the local community, responding to its needs and for innovation, cohesion and the environment.

**Słowa kluczowe:** ekonomia społeczna; gospodarka obiegu zamkniętego; przedsiębiorstwo społeczne; sharing economy, zielone innowacje

**Keywords:** circular economy; green innovations; sharing economy; social economy; social enterprise

**Otrzymano:** 13 października 2022

**Received:** 13 October 2022

**Zaakceptowano:** 3 grudnia 2022

**Accepted:** 3 December 2022

**Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Batko, B., Janosz, M. (2022). Działania podmiotów ekonomii społecznej na rzecz środowisk lokalnych w obszarze zielonych innowacji. Studium przypadku. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 205–218. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.13>

## Wstęp

W rozbudzaniu świadomości w sferze zielonej, cyrkularnej gospodarki, gdzie główną ideą jest drugie życie rzeczy oraz ograniczenie konsumpcji, bardzo ważna jest edukacja społeczeństwa. Tu istotną rolę przez swoją aktywność mogą odgrywać podmioty ekonomii społecznej. Informacja i edukowanie to działania, w ramach których odbywają się konkursy z nagrodami, warsztaty, także projektowe, poprzedzone dokładnym określeniem celów i przygotowaniem materiałów, m.in. filmów poglądowych (Pietrzak et al., 2017). To także happeningi oraz akcje edukacyjne podczas imprez masowych (dożynek, festynów) (Pawul, Sobczyk, 2011). Interesującą koncepcją jest nauka przez zabawę. Kluczem do sukcesu może być wzbudzanie pozytywnych odczuć, oddziaływanie na emocje, motywowanie do zachowań hedonicznych, których celem jest poprawa samopoczucia i odczuwanie przyjemności w krótkim czasie (Lindenberg, Steg, 2007. Za: Flores, Jansson, 2022). Ważnym działaniem jest także e-edukacja. W nauce i podnoszeniu umiejętności wiele osób korzysta z samouczków, tutoriali, filmów „how-to” i portali edukacyjnych. Rośnie popularność platformy YouTube, a z mediów społecznościowych korzysta 58,7% populacji (Kemp, 2022). Polska ma regionalną specyfikę – w 2021 r. spędziliśmy w mediach społecznościowych średnio 1 godz. i 50 min dziennie (średnia globalna to 2 godz. 30 min). Przeciętny użytkownik najwięcej czasu spędza na YouTube, Facebooku i WhatsAppie. Bardzo popularne stają się TikTok czy mikroblogi (jak Twitter), Instagram, LinkedIn itd. Wykorzystanie portali internetowych bywa spore, np. ngo.pl odnotowuje średnio 40 000 odsłon dziennie (Szkolenia, b.d.). To ogromna szansa na promowanie działalności poprzez działania PR, by budować transparentność, pozyskać sympatyków, partnerów do współpracy, ułatwić dostęp do środków finansowych (cel fundraisingowy) (Dąbrowska, Janoś-Kresło, 2016).

Do sfery ekonomii społecznej należą często organizacje z tzw. pogranicza, realizujące cele ekonomiczne i społeczne. Takim przypadkiem jest Stowarzyszenie Kurka Wodna z Katowic, którego działalność jest podmiotem analizy autorek. Realizacja przez to stowarzyszenie

celów ekonomicznych służy przede wszystkim wspieraniu celów statutowych oraz usprawnianiu działania organizacji. Misja Stowarzyszenia zakłada realizację celów spójnych ze społecznymi celami w zakresie zrównoważonego rozwoju. Stowarzyszenie podejmuje inicjatywy koncentrujące się na tzw. zielonej transformacji.

Celem badania była próba identyfikacji obszarów skutecznego działania oraz źródeł problemów Stowarzyszenia w kształtowaniu zielonych innowacji. Wybór podyktowany był chęcią zbadania jednej z niewielu tego typu organizacji w regionie. Autorki rozumieją wagę i sens podejmowania każdego działania oddolnego, które przynosiłoby pozytywne skutki społeczności lokalnej. Uszczegółowieniu celu posłużyły następujące pytania badawcze:

- Jakie zmiany w otoczeniu zewnętrznym zaobserwowano w czasie istnienia Stowarzyszenia?
- Jakie działania podjęło Stowarzyszenie w odpowiedzi na zmiany otoczenia?
- Jakie były skutki zmian strategii działania?
- Jakie są główne wyzwania, na które napotyka Stowarzyszenie od początku działania?
- Które z wyzwań stanowi największą barierę w realizacji celów organizacji?

Przyjęto dwie tezy. Pierwszą, zgodnie z którą Stowarzyszenie elastycznie i sprawnie reaguje na zmiany otoczenia, oraz drugą, zakładającą, iż największym wyzwaniem dla organizacji jest zaangażowanie do działania ludzi nieprzekonanych.

W koncepcyjnej fazie badań zastosowano metodę krytycznej analizy źródeł literaturowych, przy wykorzystaniu wybranych publikacji naukowych i komunikatów z badań empirycznych, danych statystycznych, dokumentów strategicznych i programowych, raportów i innych opracowań, tak by można było zdobyć pożądaną wiedzę, doprecyzować tło badań, a także wypracować scenariusz badań empirycznych, dobór metod, technik i optymalnych narzędzi badawczych.

W części empirycznej zdecydowano się na badanie jakościowe metodą case study. W praktyce – jak założono – miało ono służyć identyfikacji i opisowi badanego problemu i procesu jego rozwiązywania, tak by mogło stanowić podstawę do podejmowania decyzji menedżerskich (Czakon, 2011). Na etapie gromadzenia informacji skorzystano z dostępnych źródeł wewnętrznych – informacji opracowywanych przez Stowarzyszenie, w tym: statutu z założeniami strategii działania (*Statut*, 2020), sprawozdań finansowych z działalności z lat 2016–2021 (*E-sprawozdanie*), informacji z KRS o profilu, formie prawnej i strukturze organizacyjnej (KRS, 2022, 24 września), informacji zgromadzonej podczas indywidualnego wywiadu pogłębionego z menedżerem i z obserwacji uczestniczącej. Osoba zbierająca informacje jest członkinią Stowarzyszenia, ale jej zaangażowanie w organizacji ograniczało się do tej pory do uczestnictwa w wydarzeniach, zaś główna aktywność zarządca to praca dwóch prezesek. Obserwacja uczestnicząca miała na celu zbadanie przebiegu działań Stowarzyszenia adresowanych do interesariuszy. Przy projektowaniu indywidualnego wywiadu pogłębionego założono, iż jedna z autorek, członkini organizacji, przyjmie rolę badacza, druga, wiceprezeska stowarzyszenia – interlokutorki. W czasie wywiadu możliwa była interakcja – badanie miało charakter partycypacyjny. Ten typ badań oznacza, że „partnerzy podejmujący badanie powinni być zaangażowani w cały proces badawczy” (Góral i in., 2019), stąd uczestniczki projektu brały aktywny udział w podejmowaniu decyzji badawczych. Obie z rozmówczynią mają wiedzę na temat prowadzonej działalności, ale bardziej zaangażowana jest wiceprezeska zarządu, ponieważ stanowi to jej główny obszar pracy zawodowej. Przyjęcie podwójnej roli pozwoliło autorkom na swobodę wypowiedzi, a co ważne, na wspólne konkluzje. Narzędziem badawczym była pula pytań, które pozwoliły

na zachowanie logicznej sekwencji wypowiedzi. Dopełnieniem badania było wykorzystanie wybranych źródeł zewnętrznych wobec organizacji

Kilka technik miało na celu uzyskanie jak najbardziej wartościowego materiału, który umożliwiłyby analizę działań w świetle promowanych obecnie koncepcji zrównoważonego rozwoju i gospodarki obiegu zamkniętego oraz aktywnej w tym roli organizacji ekonomii społecznej.

## Ekonomia społeczna

Funkcjonuje wiele definicji ekonomii społecznej, również synonimy, którymi są: organizacje obywatelskie, społeczne, wolontarystyczne, non profit (not-for-profit), organizacje pozarządowe – Non Governmental Organizations (NGOs) lub też organizacje nienastawione na zysk – Not For Gain Organizations (NFGOs) (szerzej: Batko, 2020). Według szerokiego ujęcia definicyjnego do tej sfery zaliczyć można m.in. „spółdzielnie, towarzystwa wzajemnościowe i organizacje non-profit”, zaś zawężona definicja ekonomii społecznej wyróżnia organizacje pozarządowe (Pacut, 2018), których aktywność w sferze zadań publicznych to działalność społecznie użyteczna (Ustawa, 2003, art. 4). W niniejszym tekście dla dalszych rozważań przyjęto węższą definicję ES.

Ekonomia społeczna to kategoria, która *de facto* nie jest tożsama z tzw. trzecim sektorem. Według jednego z ujęć definicyjnych istotne jest spojrzenie poprzez pryzmat celów ekonomicznych – w obu typach organizacji nie są one najważniejsze i nie powinny przesłaniać innych wartości społecznych (solidarność i partycypacja), ale:

- zakaz podziału zysku między członków lub założycieli dla trzeciego sektora „jest zasadą i częścią definicji negatywnej”, zaś w przypadku ekonomii społecznej „jest najczęściej pozytywnym składnikiem definicji” – podział zysku pomiędzy członków jest akceptowany;
- gdy dla trzeciego sektora dostęp do dóbr publicznych z założenia nie jest ekskluzywny (nieograniczony przez członkostwo), tak dla ekonomii społecznej istotniejsza jest zasada wzajemności i służebność wobec członków (Wygnański, 2004).

Tak więc do sfery ekonomii społecznej w węższym ujęciu należą organizacje będące wypadkową przedsiębiorstwa i instytucji pożytku publicznego, które realizują cele ekonomiczne i społeczne, gdzie można zauważyć czasem subtelne (teoretyczne) przesunięcie akcentów. W przedsiębiorstwie społecznym (PS) najważniejsze kryteria ekonomiczne to ponoszenie ryzyka ekonomicznego, prowadzenie stałej sprzedaży dóbr lub usług i zatrudnianie płatnego personelu, ale jest to działalność zorientowana na członków przedsięwzięcia w celu obniżenia kosztów utrzymania, zapewnienia pracy i wynagrodzenia oraz realizowania różnych form współpracy i wymiany z innymi członkami wspólnoty (Herbst, 2013).

W 2011 r. Komisja Europejska rozpoczęła dyskusję na temat PS poprzez wprowadzenie inicjatywy na rzecz przedsiębiorczości społecznej (*The Social Business Initiative, SBI*) (Communication, 2011). W 2016 r. dołączyła inicjatywa dla start-upów i scale-upów (Communication, 2016). W jednym z kompleksowych unijnych raportów (*Impact*, 2020) zauważono: wzrost obecności tych organizacji w wielu obszarach gospodarki, włączenie nowych technologii, digitalizację działań oraz powstawanie nowych modeli biznesowych, tworzenie sieci współpracy, uczenie się od siebie, rozpowszechnienie koncepcji PS w państwach członkowskich, podniesienie świadomości społecznej, także badania i edukację w tych obszarach, szerszą obecność w debatach politycznych, wzrost roli tych przedsiębiorstw jako ważnych aktorów rynkowych, tworzenie programów rozwoju na szczeblu



unijnym, krajowym, regionalnym i w innych politykach (np. innowacji, spójności czy środowiska). Zwrócono uwagę także na niedomagania polityki wsparcia – m.in. brak spójności SBI z innymi programami i priorytetami europejskimi, zwłaszcza na poziomie operacyjnym – rola PS w osiąganiu założonych celów jest niejasna lub niedoceniana – strony oczekują większej spójności w deklaracjach i rzeczywistego włączania PS i gospodarki społecznej do odpowiednich obszarów polityki. Konieczne jest dostosowanie specyfiki działania do warunków lokalnych (*Impact*, 2020).

Trudno jest ocenić dodatkową wartość w porównaniu z działaniami krajowymi. I choć pomiar wpływu społecznego w kontekście wartości dodanej jest złożony (szerzej: *Opinia*, 2014), to na podstawie rozmów z interesariuszami tego wpływu nie widzi wielu, za co po części można winić słabą lub błędną komunikację pomiędzy UE, państwami członkowskimi a samymi przedsiębiorstwami społecznymi (*Impact*, 2020). Wraz z upływem czasu rośnie stopień ich skomplikowania (funkcjonowanie w warunkach pandemii COVID-19 i postpandemii, czy też toczącej się od 24 lutego 2022 r. wojny na Ukrainie). Wiele doświadczeń wskazuje na to, iż wsparcie organizacji ekonomii społecznej bywa celem samym w sobie, a nie środkiem do wzmocnienia ich udziału w procesach transformacyjnych i rozwiązywaniu problemów społecznych (*Impact*, 2020).

Cele polityki wsparcia tych organizacji deklarowane są od ponad dekady. Skupiono je w cztery obszary, z których w omawianym kontekście wymienione są takie działania, jak: integracja zawodowa i osobiste usługi społeczne (w tym szkolenia i edukacja), wsparcie rozwoju otoczenia lokalnego niemającego możliwości rozwoju (w tym odległych obszarów wiejskich, miejskich dzielnic), działania na rzecz ochrony środowiska, wtórnego wykorzystania, badania i innowacje w tym obszarze (szerzej: *Social*, b.d.):.

W Polsce podmioty ekonomii społecznej zdefiniowano w nowej ustawie jako te, które działają „w zakresie reintegracji społecznej i zawodowej, tworzenia miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz świadczenia usług społecznych, realizowanych w formie działalności gospodarczej, działalności pożytku publicznego i innej działalności o charakterze odpłatnym” (*Ustawa*, 2022), natomiast akty wykonawcze są dyskutowane (*Organizacje*, 2022). Na te zmiany oczekiwano kilkanaście lat.

Coraz szersze cele społeczne są zbieżne z celami ONZ w zakresie zrównoważonego rozwoju (Sustainable Development Goals, SDG). Pojawiają się inicjatywy koncentrujące się na zielonej polityce i zrównoważeniu środowiskowym (*Rozwój*, 2020). Programy zakładają wsparcie organizacji non profit finansowe i instytucjonalne, m.in. Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES). Analiza NIK z lat 2018–2020 wskazuje jednak na niską efektywność wsparcia OWES, w tym na brak prawidłowego rozpoznania potrzeb osób zatrudnionych w PS oraz nietrwałość działań: „po zakończeniu okresu trwałości projektu, na utworzonych stanowiskach pracę kontynuowało zaledwie 6% zatrudnionych” (*Wsparcie*, 2022). Czasem jest to niska jakość usług informacyjnych (Batko, 2018).

## Gospodarka obiegu zamkniętego

„Polityka ekologiczna” to termin użyty po raz pierwszy w deklaracji sztokholmskiej z 1972 r. (*Report*, 1972), w której określono normy prawa ochrony środowiska i zobligowano do ich przestrzegania poszczególne państwa. Kolejne, nienowe pojęcie, to gospodarowanie odpadami (waste management), które oznacza działania gospodarcze skoncentrowane na zbieraniu, transporcie, przetwarzaniu i unieszkodliwianiu odpadów, monitoringu i kontroli

procesów oraz zapobieganiu wytwarzaniu odpadów poprzez modyfikacje w trakcie procesu, ponowne wykorzystanie i recykling (*Glossary*, 1997). Podbudową polityki ekologicznej jest zasada zrównoważonego rozwoju. W Polsce przyjęto *Mapę drogową transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym* (Rada, 2019) i nową politykę ekologiczną państwa (*Polityka*, 2022), które zawierają SDG. Gospodarkę Obiegu Zamkniętego (GOZ) można zdefiniować jako kompleksowe działania mające na celu:

- maksymalizowanie wartości dodanej produktów w łańcuchu wartości w całym cyklu życia produktu „od kołyski aż po grób”, zwiększenie trwałości, podnoszenie jakości, efektywność procesów, współpraca, współdzielenie, powszechne wykorzystanie materiałów odnawialnych, wirtualizacja;
- minimalizowanie odpadów przez ponowne użycie, recykling, stosowanie pełnego odzysku lub traktowanie odpadów jako potencjalnego źródła surowców wtórnych, także z powodu ich niedostatku (surowce krytyczne), i brak marnotrawstwa;
- wsparcie finansowe rozwoju nowych technologii, w tym ekoinnowacji;
- edukację i zrównoważoną konsumpcję przez zwiększanie świadomości ekologicznej (Kulczycka, 2019: 6).

Pomimo jasno zdefiniowanych założeń określających GOZ koncepcja często traktowana jest „jako wprowadzanie kolejnych wymagań” (Kulczycka, 2019: 5).

Ważną ideą jest powiązanie GOZ z decouplingiem (oddzieleniem wzrostu gospodarczego od wykorzystania ograniczonych zasobów przez przełomowe technologie) (Kulczycka, 2019: 12). Decoupling jest sercem Green Economy. To inicjatywa ONZ z 2008 r. wspierająca inwestowanie w zielone sektory oraz w zazielenianie sektorów nieprzyjaznych środowisku (*Green*, b.d.). Wskazuje się na ogromne zużycie surowców. Idea odnosi się do ograniczenia i zrównoważenia zużycia zasobów, oddzielenia dobrobytu ludzi od zużycia zasobów – w przeciwnym przypadku, jak prognozowano „niezrównoważone poziomy konsumpcji mogą potroić wykorzystanie zasobów do 2050 r.” (*Decoupling*, 2017; *Green*, b.d.). Istnieje obawa, że nawet stosowanie najostrzejszych reżimów produkcyjnych i recyklingowych nie powstrzyma rosnącego popytu na materiały generowane przez wzrost poziomu życia (Walków, 2017). W GOZ istotne jest poszukiwanie rozwiązań ekonomicznie opłacalnych i korzystnych dla środowiska (win-win), które tworzą też nowe modele biznesowe, sharing economy (ekonomia współdzielenia) (Kulczycka, 2019: 13), której immanentnym elementem są platformy współpracy (collaboration platforms) służące wspieraniu relacji między partnerami – peers (Sundararajan, 2014), gdzie dobra (w tym informacje) bądź umiejętności udostępniane są na zasadach non profit, profit lub barteru (Poniatowska-Jaksch, 2017). Takim modelem jest bricolage, który polega na improwizacji, działaniach spontanicznych, na ciągłym poszukiwaniu możliwości łączenia zasobów tak, by otrzymać nowe usługi i produkty – zachęca do mobilizowania pobliskich zasobów; wzmacnia więzi i wpływ na społeczność lokalną (Wentong et al., 2021).

Modeli biznesowych jest wiele i ich omówienie przekroczyłoby ramy niniejszego tekstu (szerzej: Batko i in., 2022), ale wspólne dla wszystkich jest uwzględnianie równowagi potrzeb ekonomicznych, ekologicznych i społecznych, zaangażowanie dostawców oraz klientów zmotywowanych do wzięcia odpowiedzialności za konsumpcję (Lewandowski, 2016). Modele te powinny uwzględniać nie tylko efektywniejsze wykorzystanie produktów, ale i zrównoważone projektowanie oznaczające przedłużenie życia produktu uwzględniające wydłużenie żywotności z wykorzystaniem materiałów wtórnych itd. (Patersona et al., 2017). Koncepcja projektowania „od kołyski aż po grób” (Cradle to Grave) pokrewna jest innej

koncepcji – „od kołyski do kołyski” (Cradle to Cradle), co oznacza ponowne wykorzystanie produktu już po zakończeniu jego użytkowania u konsumenta. I tu, w omawianym kontekście, wymienić można m.in.: naprawę i konserwację, rekondycjonowanie (reconditioning), ponowne użycie (re-use), regenerację (remanufacturing), recykling (Gray, Charter, 2007) – pojęcia te pojawiają się w unijnych dyskusjach już w 1974 r. (*Question*, 1974). Podobnie upcykling – działanie zgodnie z ideą Cradle to Cradle, polegające na wytwarzaniu wyrobu ze zużytego materiału, który staje się tu surowcem, co ważne, z użyciem minimum nakładów (energii, paliwa itd.) (Szaky, 2014: 5–6).

Postuluje się „Wzrost bez wzrostu gospodarczego”, post-wzrost, „zwój” gospodarczy – „degrowth” (Demaria, D’Alisa, Kallis, 2015), a towarzyszą temu nowe rekomendacje lub regulacje prawne. Obecnie to także europejska strategia na rzecz surowców krytycznych – jako pokłosie pandemii, zmiany sytuacji międzynarodowej oraz konieczności importu materiałów krytycznych pochodzących z obszarów dotkniętych konfliktami i obszarów wysokiego ryzyka (*European*, 2021).

Pojawił się nowy typ klienta zwany pracującym konsumentem (ang. working consumer), zaangażowany we współprodukcję (ang. coproduction). W 1980 r. A. Toffler (1980) wprowadził pojęcie prosumenta, które na trwałe weszło do terminologii. Zmiany społeczne tworzą nową jakość relacji międzyludzkich – strukturę powiązań osób, które mogą uzyskać od siebie to, czego potrzebują, obszarów, rodzajów działań, w tym usług mobilnych – obrazuje to plaster ekonomii współpracy Honeycomb 3.0 (Owyang, 2016). Model oparty jest na oddolnych inicjatywach indywidualnych osób, myśleniu nie „moje”, lecz „nasze” (Belk, 1988: 140). Dewiza „Jesteś tym, co posiadasz” odchodzi na rzecz mądrości „Jesteś tym, czym się dzielisz” – wkraczamy w ekonomię postwłasnościową (Belk, 2014).

## Zielone innowacje. Studium przypadku

Ze statystyk NGO wynika, że w 2021 r. zarejestrowane były 3824 organizacje zajmujące się „ekologią”, w tym 2495 stowarzyszeń (*Spis*, b.d.). Wobec ogółu organizacji (138 tys.) (*Fakty o NGO*, 2022) stanowią one niewielki odsetek ok. 2,8%. Należy pamiętać, że tylko część z nich działa aktywnie (wg GUS to ok. 50%). Jedną z tych organizacji jest Stowarzyszenie Kurka Wodna z Katowic, które powstało w 2016 r. (*Inicjatywa*, b.d.; <https://kurkawodna.org>). Dziś należy doń 12 członków. Od 2021 r. Stowarzyszenie prowadzi działalność gospodarczą o statusie przedsiębiorstwa społecznego, łącząc cele statutowe dotyczące ochrony środowiska naturalnego i edukacji w tym zakresie z celami społecznymi w kontekście zatrudnienia osób zagrożonych wykluczeniem na rynku pracy. Podstawowym obszarem działalności Stowarzyszenia jest edukacja ekologiczna, ale komplementarnymi działaniami są nawiązywanie współpracy lokalnej i wspieranie społeczności – mieszkańców Górnego Śląska, poprzez pobudzanie aktywności na rzecz zrównoważonego rozwoju, oraz budowanie gospodarki cyrkularnej. Najważniejsze domeny i sposoby działania Stowarzyszenia kształtowały się z czasem. W latach 2016–2020 Stowarzyszenie organizowało wiele wydarzeń – spotkań plenerowych i warsztatów prowadzonych w organizacji, np. kampanie i akcje edukacyjne, szkolenia oraz warsztaty połączone z zabawami terenowymi czy konkursami, oraz brało czynny udział w imprezach grupowych, takich jak Festiwal Organizacji Pozarządowych; promowało także swoją działalność głównie na własnych stronach internetowych (<https://kurkawodna.org>; <https://www.facebook.com/stowarzyszeniekurkawodna/>. [https://www.instagram.com/kurka\\_wodna\\_ngo/](https://www.instagram.com/kurka_wodna_ngo/) oraz <https://www.facebook.com/events/>). Wpisy

posiadały hashtagi (np. #zerowaste) pozwalające organizować treści i docierać do zainteresowanych problematyką odbiorców oraz promować aktywność przez inne organizacje działające na tym samym polu aktywności (np. Siedem Wierzb). Stowarzyszenie organizowało też webinaria możliwe do oglądania na YouTube.

W 2021 Stowarzyszenie otwarło „Tyle Tego Sklep Społeczny”, „co wyróżnia je wśród innych podmiotów ekonomii społecznej w regionie” (Weź, 2022). Ta innowacja znacząco poszerzyła widzialność i rozpoznawalność organizacji. Informacje o działaniach Stowarzyszenia umieszczane były na firmowych stronach WWW, wiele z nich pojawiło się również w lokalnych i regionalnych w mediach tradycyjnych i na stronach organizacji publicznych i komercyjnych: <https://katowice.eu>; <https://katowice.gosc.pl>; <https://www.radio.katowice.pl>. Dużym echem odbiła się inicjatywa MaskBook realizowana wraz z francuską organizacją Art of Change 21 i ASP w Katowicach, mieszkańcami miasta i uczestnikami szczytu klimatycznego COP24. Akcją „Zielone Zaduszki” promowało Radio Katowice (<https://www.radio.katowice.pl>), a w 2022 r. informacje pojawiały się w serwisach <https://m.ekonsument.pl/spacerownik> oraz <https://www.slaskibiznes.pl>. O zaangażowaniu w „Magazynie socjalnym” dla uchodźców z Ukrainy w niecałe dwa tygodnie od rozpoczęcia wojny na Ukrainie donosiły media <https://www.rmfm24.pl>, <https://katowice24.info>. W ramach inicjatywy „Cenny plastik” Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Województwa Śląskiego zaprosił organizację na spotkania edukacyjne (<https://es.rops-katowice.pl/>); informowały o tym media (<https://www.wkatowicach.eu/>). Stowarzyszenie było obecne na World Urban Forum (WUF11) i współpracowało z takimi instytucjami, jak Uniwersytet Śląski w Katowicach (<https://us.edu.pl>; <https://us.edu.pl/wydzial/wns>), Urząd Miasta Katowice (<https://wuf11.katowice.eu/pl>); wydarzenie było promowane także w Serwisie Rzeczypospolitej Polskiej (<https://www.gov.pl/web/wuf11>; <https://www.gov.pl>). O pierwszej i drugiej części Mikrofestiwalu w dzielnicy Koszutka informowały kolejne media (<https://katowice.naszemiasto.pl>; [zsm.katowice.pl](https://zsm.katowice.pl)). Stowarzyszenie brało udział w Warsztatach KATO Urban Corner, które promował urząd miejski (<https://www.wkatowicach.eu>) i prasa (<https://dziennikzachodni.pl>).

Od września 2022 r. Stowarzyszenie angażuje się w nową inicjatywę o nazwie Innowacje Ekologiczne w Centrum Usług Społecznych (Innowacje, 2022). Organizacja zapraszana jest do prowadzenia wykładów, prelekcji, szkoleń czy warsztatów oraz w roli gościa-eksperta m.in. do prac rozstrzygających finansowanie projektów w ramach Zielonego Budżetu Katowic (<https://samorzad.pap.pl/klub-samorzadowy/katowice/>). Organizacja wkroczyła w obszar społecznych innowacji. Wokół sklepu wyrosła większa idea, tzw. Centrum Drugiego Obiegu, oferująca przestrzeń do spotkań i warsztatów (odnowy, naprawy i upcyklingu). Podjęto aktywność w ramach funduszu Śląskiej Przestrzeni Innowacji, w efekcie czego rozpoczęto testowanie dwóch innowacyjnych koncepcji – edukacyjnej pracowni recyklingu plastiku „Cenny Plastik”, wyróżnionej i nagrodzonej w pierwszej edycji, oraz realizowanej obecnie w ramach trzeciej edycji „Pracowni Zielonych Kompetencji”. Planowane są kolejne tego typu działania.

## Dyskusja nad wynikami

Badanie było próbą odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące podejmowanych inicjatyw wynikających z misji organizacji oraz wymuszonych zmianą uwarunkowań otoczenia zewnętrznego. Do ważniejszych czynników zmian w otoczeniu zaliczyć można ewolucję podejścia do gospodarki zrównoważonej oraz unijnej i krajowej polityki ekologicznej,

wzrastające uwrażliwienie na środowisko naturalne, a także zagrożenia spowodowane pandemią i wojną na Ukrainie czy pogłębiający się kryzys finansowy. W odpowiedzi na te wyzwania w ciągu sześciu lat funkcjonowania Stowarzyszenie:

- budowało wiedzę o polityce ekologicznej regionu, który z racji specyfiki – przemian restrukturyzacyjnych w przeszłości i prowadzonej działalności przemysłowej – ponosi skutki degradacji środowiska i powinien być przedmiotem szczególnej troski o zasoby – także ludzkie;
- obserwowało skuteczność organizowanych eventów oraz prowadziło badania sondażowe i analizę źródeł zewnętrznych w celu rozpoznania potrzeb środowiska dotyczących kształtowania zielonych kompetencji;
- wykorzystywało nową wiedzę i doświadczenie w doskonaleniu sprawności organizacyjnej i w działaniu w sytuacji kryzysowej;
- dokonało zmiany strategii, poszerzając spektrum celów o kwestie społeczne, co umożliwiło zatrudnienie dodatkowego personelu zagrożonego wykluczeniem i skorzystanie ze wsparcia ze strony OWES, poszerzanie grona interesariuszy, sympatyków i osób aktywnych, w tym wolontariuszy;
- zreorganizowało strukturę przez outsourcing usług księgowych, co umożliwiło doskonalenie procesu – większą koncentrację na głównej aktywności;
- utrzymywało reżim finansowy, nie zaciągając zobowiązań zagrażających utrzymaniu płynności finansowej;
- poszerzało wiedzę na temat zdobywania źródeł finansowania, czego skutkiem był wzrost skuteczności działań np. w oparciu o małe granty, darowizny i zbiórki społeczne;
- zacieśniało współpracę z władzami miasta i dzielnicy, sojusznikami strategicznymi także spoza środowiska lokalnego;
- usprawniało działalność szkoleniową i doradczo-ekspercką na podstawie nowej wiedzy i doświadczenia zdobywanego podczas rozwiązywania nowych problemów i wdrażania nowych pomysłów;
- doskonaliło działania wizerunkowe z wykorzystaniem „nowych” nowych mediów, mające na celu wzbudzenie zainteresowania i wiarygodności.

Badanie ujawniło też główne problemy, na które napotyka Stowarzyszenie. Pierwszym z nich jest wciąż niedostatek środków finansowych w odniesieniu do spektrum celów. Ograniczenia kadrowe powodują przeciążenie zadaniami i utrudniają doskonalenie usług – zatrudnienie specjalistów ulepszyłoby działania promocyjne w celu wzmocnienia „widzialności” oraz szczególnie obsługę kanałów informacyjnych i samej informacji (stron WWW, w tym portali społecznościowych). To utrudnia dotarcie do odbiorców (organizowane wydarzenia przyciągają wciąż zbyt mało uczestników – kilka do kilkunastu osób). Trudnością jest nadal pokonywanie niechęci niezaangażowanych obserwatorów, którzy komentują: „Czemu robicie taki hałas?”, „Macie zezwolenie, czy zawiadomić policję?” „Brawo. A ty biedny Polaku stój w kolejce do MOPS-u”...

W badaniu metodą case study zaprezentowano podejście idiograficzne, którego celem jest prezentacja i wyjaśnianie jednostkowych faktów i zdarzeń. Zastosowano kilka technik. Na etapie prowadzenia wywiadu partycypacyjny charakter badania pozwolił na oparcie się na głębszych relacjach pomiędzy badaczem a obiektem badanym, zbudowanie nowych więzi – stała za tym chęć wspólnego zrozumienia i uzyskania pogłębionej wiedzy na temat zachowań organizacyjnych. Jeden z możliwych typów badań w działaniu – 2nd person action research „stoi to w kontrze do najbardziej popularnych sposobów prowadzenia badań

[...] przez badacza niewykłanę w daną sytuację [...] Tak jakby badacz z zewnątrz widział i rozumiał więcej, niż osoba, która wykonuje określoną czynność” (Góral i in., 2019, 47, 49). Ma to jednak swoje ograniczenia, m.in. punkt widzenia – intuicyjność i subiektywność osądów oraz zbyt szczupły materiał badawczy. Mimo tego, zdaniem autorek, można było potwierdzić założone tezy.

Dopełnieniem tej części badania byłaby dyskusja nad strategią i doskonaleniem procesów ze wszystkimi członkami Stowarzyszenia i otoczeniem bliższym – odbiorcami usług, mieszkańcami, władzami lokalnymi, regulatorami (instytucjami nadzoru). Te działania w części realizują autorki niniejszego tekstu, mając też na celu kontynuację badań. Ciekawe byłoby zastosowanie tej samej techniki z udziałem „praktyków i członków społeczności lokalnych, jak i we współpracy z nimi”, „nawet jeśli nie są profesjonalnymi badaczami” (Góral i in., 2019, 50, 53).

## Zakończenie

Rola podmiotów ekonomii społecznej w kształtowaniu polityki ekologicznej jest dziś coraz bardziej istotna. Same podmioty stają się widoczne, choć jest ich wciąż niewiele. Stowarzyszenie będące przedmiotem analizy jest jedną z tych organizacji. Jego funkcjonowanie napotyka na bariery zasobowe charakterystyczne dla wielu innych organizacji tego sektora – brak dostatecznego wsparcia merytorycznego i finansowego ze strony instytucji nadzoru, niedostatek zasobów finansowych i ludzkich – ilościowy i często jakościowy.

Przykład zachowania badanej organizacji pozwala jednak dostrzec umiejętności elastycznego dostosowania strategii i „uczenie się” klienta. Wypływają one z jednej strony z szybkich zmian otoczenia, z drugiej strony – ze zdolności myślenia i działania innowacyjnego, gdzie przykładem jest improwizacja w duchu bricolage. To zmiana modelu biznesowego przy wykorzystaniu innowacji, które przejawiają się m.in. poprzez: dostosowanie do celów społecznych i ekonomicznych z uwzględnieniem misji Stowarzyszenia, projektowanie i optymalizację struktury organizacyjnej oraz przepływu pracy, katalogowanie i budowanie specjalistycznej wiedzy na temat potrzeb klienta – beneficjenta, zapraszanie do współpracy lepiej zdefiniowanych społeczności użytkowników, wykorzystanie narzędzi ICT w celu pobudzenia kreatywności i usieciowienia współpracy (sojuszy i partnerstw). Stąd tak ważne jest utrzymywanie częstych i regularnych kontaktów z innymi przedstawicielami sektora pozarządowego i publicznego. Usieciwienie to także szansa dotarcia do większej liczby beneficjentów.

Współpraca i wzajemne działania dają możliwość szerszego spojrzenia na cały sektor. To duża szansa na uwspólnienie działań rzeczniczych w celu rozwiązywania problemów. Dla Stowarzyszenia jasne jest to, że by wpłynąć na „słyszalność”, siłę przetargową i kształtowanie polityki sektora non-profit, integracja środowiska jest konieczna.

## Literatura

## References

- Batko, B. (2020). Wymagania kompetencyjne wobec pracowników informacji w organizacjach sektora publicznego i non-profit. W: W. Ulrych (red.), *Rozwój potencjału ludzkiego. Wybrane materiały z Międzynarodowej Konferencji „Human Potential Development”, Łódź, 28–30.05.2019*. Łódź: Wyd. SiZ, 55–74.

- Batko, B. (2018). Funkcjonowanie podmiotów ekonomii społecznej. Internet jako źródło informacji publicznej o podmiotach ekonomii społecznej w Polsce. Problemy jakości informacji. W: D. Murzyn, J. Pach (red.), *Ekonomia społeczna. Między rynkiem, państwem a obywatelem*, Warszawa: Difin, 335–347.
- Batko, B., Hilarowicz, A., Hudy-Chyski, D., Pyszka, A. (2022). Importance of the sharing economy from the perspective of users of online collaborative platforms. Empirically based research. *Sustainability* (w recenzji).
- Belk, R. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139–168.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600.
- Communication From the Commission to the European Parliament*. (2011). The Council, The European Economic And Social Committee and the Committee of the Regions. Social Business Initiative Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation. COM(2011) 0682 final. Brussels, 25.10.2011.
- Communication From the Commission to the European Parliament* (2016). The Council, The European Economic And Social Committee and the Committee of the Regions. Europe's next leaders: the Start-up and. COM(2016) 733 final. Strasbourg.
- Czakon, W. (2011). Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business, 46–54.
- Dąbrowska, A., Janos-Kresło, M. (2016). Komunikacja marketingowa w organizacjach non profit jako dialog z otoczeniem. *Marketing i Zarządzanie*, 4(45), 137–145.
- Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth* (2011; 2022, 7 września). United Nations Environment Programm. Pozyskano z: <https://www.resourcepanel.org/reports/decoupling-natural-resource-use-and-environmental-impacts-economic-growth>
- Demaria, F., D'Alisa, G., Kallis, G. (2015, 2022, 8 września). *DEGROWTH: A Vocabulary for a New Era*. Routledge. Pozyskano z: [https://www.researchgate.net/publication/309291920\\_DEGROWTH\\_A\\_Vocabulary\\_for\\_a\\_New\\_Era\\_E-BOOK](https://www.researchgate.net/publication/309291920_DEGROWTH_A_Vocabulary_for_a_New_Era_E-BOOK)
- e-sprawozdanie JPK\_SF* (v. 1–2) (Zał. nr 6 do ustawy o rachunkowości. Dokument niepublikowany. *European Parliament Resolution of 24 November 2021 on a European strategy for critical raw materials* (2021/2011(INI).
- Fakty o NGO* (2022; 2022, 15 września). ngo.pl. Pozyskano z: <https://fakty.ngo.pl/fakt/liczba-ngo-w-polsce>
- Flores, P.J., Jansson, J. (2022). Being innovative, fun, and green? Hedonic and environmental motivations in the use of green innovations. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2022.2062426>.
- Glossary of Environment Statistics (1997; 2022, 2 września). *Studies in Methods, Series F*, No. 67, United Nations, New York. Pozyskano z: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2900>
- Góral, A., Jałocha, B., Mazurkiewicz, G., Zawadzki, M. (2019). *Badania w działaniu. Książka dla kształcących się w naukach społecznych*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Gray, C., Charter, M. (2007; 2022, 2 września). *Remanufacturing and Product Design. Designing for the 7<sup>th</sup> Generation*. Pozyskano z: <https://cfsd.org.uk/Remanufacturing%20and%20Product%20Design.pdf>
- Green economy* (b.d.; 2022, 8 września). UN Environment Programme. Pozyskano z: <https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/policy-and-strategy/green-economy>
- Herbst, K. (2013). Perspektywy ekonomii społecznej. *Ekonomia społeczna*, 1(6), 9–19.
- Impact of the European Commission's Social Business Initiative (SBI) and its Follow-up Actions. Final Report – November 2020*, (2020). Contract: VC/2019/0583, Spatial Foresight, EURICSE, ECSF, Brussels, November 2020, X–XIX.
- <https://dziennikzachodni.pl>
- <https://es.rops-katowice.pl/>

<https://katowice.eu>  
<https://katowice.gosc.pl>  
<https://katowice.naszemiasto.pl>  
<https://katowice24.info>  
<https://kurkawodna.org/wesprzyj-nas/>  
<https://kurkawodna.org>  
<https://m.ekonsument.pl/spacerownik>  
<https://samorzad.pap.pl/klub-samorzadowy/katowice>  
<https://us.edu.pl/wydzial/wns>  
<https://us.edu.pl>  
<https://wuf11.katowice.eu/pl>  
<https://www.facebook.com/events>  
<https://www.facebook.com/stowarzyszeniekurkawodna>  
<https://www.gov.pl>  
<https://www.gov.pl/web/wuf11>  
[https://www.instagram.com/kurka\\_wodna\\_ngo](https://www.instagram.com/kurka_wodna_ngo)  
<https://www.radio.katowice.pl>  
<https://www.rmf24.pl>  
<https://www.slaskibiznes.pl>  
<https://www.wkatowicach.eu>  
<https://zsm.katowice.pl>  
you.tube.com

KRS. (2022, 24 września). *Inicjatywa Ekologiczna na Rzecz Ludzi i Zwierząt Stowarzyszenie Kurka Wodna*. Pozyskano z: <http://www.krs-online.com.pl/inicjatywa-ekologiczna-na-rzecz-ludzi-i-krs-7623850.html>

*Innowacje Ekologiczne w Centrum Usług Społecznych* (2022, 27 września). UM Radlin. Pozyskano z: <https://miasto.radlin.pl/2022/09/22/innowacje-ekologiczne-w-centrum-uslug-spolecznych>

Kemp, S. (2022, 8 września). *Digital 2022 Global Overview Report*. Pozyskano z: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>

Kulczycka, J. (red.). (2019). *Gospodarka o obiegu zamkniętym w polityce i badaniach naukowych*. Kraków: Wydawnictwo IGSMiE PAN.

Lewandowski, M. (2016). Designing the Business Models for Circular Economy – Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*, 8(1), 43, 1–28. <https://doi.org/10.3390/su8010043>

*Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie mierzenia wpływu społecznego (opinia z inicjatywy własnej)*. (2022). Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (2014/C 170/03).

*Organizacje mają dwa tygodnie na odniesienie się do propozycji ministerstwa. Konsultacje rozporządzeń do ustawy o ekonomii społecznej* (2022, 12 września). Pozyskano z: <https://publicystyka.ngo.pl/konsultacje-rozporzadzen-do-ustawy-o-ekonomii-spolecznej>

Owyang, J. (2016). *Honeycomb 3.0: The Collaborative Economy Market Expansion*.

Pacut, A. (2018). Trajektoria zmian przedsiębiorczości społecznej w Polsce. *Ekonomia Społeczna*, 2, 7–15.

Paterson, D.A.P., Ijomah, W.L., Windmill, J.F.C (2017; 2022, 2 września). End-of-life decision tool with emphasis on remanufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 148, 653–664. Pozyskano z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617302159#bib8>

Pawul, M., Sobczyk, W. (2011). Edukacja ekologiczna w zakresie gospodarki odpadami jako narzędzie realizacji zrównoważonego rozwoju. *Problemy Ekorozwoju*, 6(2), 147–156.

Pietrzak, J. et al. (2017; 2022, 7 września). Lokalne, ekologiczne gospodarowanie odpadami – czyli jak w przystępny sposób edukować ekologicznie? W: J. Kulczycka, K. Głuc (red.), *W kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym: perspektywa miast*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego, 100–112.

*Polityka ekologiczna państwa 2030 – strategia rozwoju w obszarze środowiska i gospodarki wodnej* (2022). Ministerstwo Klimatu i Środowiska.



- Poniatowska-Jaksch, M. (2017). Modele biznesu w sharing economy. W: M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (red.), *SE (gospodarka współdzielenia)*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 55–68.
- Question Orale No 10/74 Avec Debat de M. Lagorce Au Nom Du Groupe Socialiste a la Commission: Recyclage et Reutilisation des Dechets. *OJ C 55*, 13.5.1974, p. 17 (FR)
- Rada Ministrów przyjęła projekt Mapy drogowej GOZ. (2019; 2022, 2 września) Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/rada-ministrow-przyjela-projekt-mapy-drogowej-goz>
- Report of the United Nations Conference on the Human Environment (1972; 2022, 2 września). Pozyskano z: <https://digitallibrary.un.org/record/523249>
- Rinne, A. (2015; 2022, 2 września). *The Sharing Economy, Through a Broader Lens*. *Stanford Social Innovation Review*. Pozyskano z: [https://ssir.org/articles/entry/the\\_sharing\\_economy\\_through\\_a\\_broader\\_lens](https://ssir.org/articles/entry/the_sharing_economy_through_a_broader_lens)
- Rozwój przedsiębiorczości społecznej w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej (2020). Warszawa: PARP.
- Social enterprises (b.d.; 2022, 1 września). European Commission website. Pozyskano z: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en)
- Spis organizacji (b.d.; 2022, 11 września). Pozyskano z: <https://spis.ngo.pl/?cat%5B2384%5D=2803&cat%5B2386%5D=2878>
- Statut Stowarzyszenia Kurka Wodna (2020; 2022, 24 września). Pozyskano z: <https://kurkawodna.org/wp-content/uploads/2021/01/Statut-Stowarzyszenia-Kurka-Wodna-zmiany-07.12.2020-2.pdf>
- Stowarzyszenie Kurka Wodna (b.d.; 2022, 24 września). Pozyskano z: <https://kurkawodna.org>
- Stowarzyszenie Kurka Wodna. Cel działania (b.d.; 2022, 24 września). Pozyskano z: <https://rejestr.io/krs/646525/stowarzyszenie-kurka-wodna>
- Sundararajan, A. (2014; 2021, 1 marca). *Peer-to-peer Businesses and the Sharing (Collaborative) Economy: Overview, Economic Effects and Regulatory Issue*. Pozyskano z: [https://republicans-smallbusiness.house.gov/uploadedfiles/1-15-2014\\_revised\\_sundararajan\\_testimony.pdf](https://republicans-smallbusiness.house.gov/uploadedfiles/1-15-2014_revised_sundararajan_testimony.pdf)
- Szaky T. (2014). *Outsmart Waste. The Modern Idea of Garbage and How to Think Our Way Out of It*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Szkolenia i wydarzenia (2022, 15 września). ngo.pl. Pozyskano z: <https://wydarzenia.ngo.pl/szkolenia>
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: William Morrow and Company, Inc.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96, poz. 873).
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (Dz.U. 2022, poz. 1812) (data wejścia w życie: 2022-10-30).
- Walków, M. (2016; 2022, 20 września). *W ciągu trzech lat Chińczycy zużyli więcej cementu niż USA przez całe stulecie*. Pozyskano z: <https://businessinsider.com.pl/finanse/zuzycie-cementu-i-betonu-w-chinach-opis-vaclav-smil/38bc6jd>
- Wentong, L., Caleb, C.Y. K., Young-Ah, K., Hongfei, L. (2021; 2022, 2 września). The more the better vs. less is more: strategic alliances, bricolage and social performance in Social Enterprises, *Journal of Business Research*, 137(1), 128–142. Pozyskano z: [https://www.researchgate.net/publication/354008700\\_The\\_more\\_the\\_better\\_vs\\_less\\_is\\_more\\_strategic\\_alliances\\_bricolage\\_and\\_social\\_performance\\_in\\_Social\\_Enterprises](https://www.researchgate.net/publication/354008700_The_more_the_better_vs_less_is_more_strategic_alliances_bricolage_and_social_performance_in_Social_Enterprises)
- Weź udział w Młodzieżowych Spotkaniach z Ekonomią Społeczną (2022; 2022, 24 września). Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Województwa Śląskiego. Pozyskano z: <https://es.rops-katowice.pl/wez-udzial-w-mlodziezowych-spotkaniach-z-ekonomia-spoleczna>
- Wsparcie udzielane przez ośrodki wsparcia ekonomii społecznej podmiotom ekonomii społecznej i solidarnej. (2022). Warszawa: NIK.
- Wygnański, J. (2004; 2022, 31 września). *O co chodzi w ekonomii społecznej i co ma do tego trzeci sektor?*. Pozyskano z: <https://publicystyka.ngo.pl/o-co-chodzi-w-ekonomii-spolecznej-i-co-ma-do-tego-trzeci-sektor>

**Barbara Batko**, dr nauk o zarządzaniu i jakości, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Wydział Nauk Społecznych, adiunkt. Autorka badań i publikacji z dziedziny zarządzania. Obszar jej zainteresowań to głównie zarządzanie informacją internetową w organizacjach sektora pozakomercyjnego – publicznego i non profit, ze szczególnym uwzględnieniem jakości informacji przez pryzmat potrzeb odbiorców. Członkini Stowarzyszenia Kurka Wodna.

**Barbara Batko**, PhD in Management and Quality Sciences, University of Silesia, Faculty of Social Sciences, assistant professor. Author of research and publications in the field of management. The main area of interest is Internet information management in non-commercial sector organisations – public and non-profit, with particular emphasis on the quality of information through the prism of the recipients' needs.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9220-3697>

**Adres/Address:**

Uniwersytet Śląski w Katowicach  
Wydział Nauk Społecznych  
ul. Bankowa 12  
40-007 Katowice, Poland  
e-mail: [barbara.batko@us.edu.pl](mailto:barbara.batko@us.edu.pl)

**Magdalena Janosz**, mgr socjologii, członkini zarządu Stowarzyszenia Kurka Wodna. Kierowniczka i koordynatorka w projektach organizacji, w tym w zakresie monitoringu i ewaluacji oraz badań społecznych. Główne obszary zainteresowań dotyczą ekologii społecznej, w kontekście badania wzajemnych relacji człowieka ze środowiskiem naturalnym.

**Magdalena Janosz**, MA in Sociology, board member of the Kurka Wodna Association. Manager and coordinator in the organisation's projects, including monitoring and evaluation, as well as social research. The main areas of interest relate to social ecology in the context of researching mutual relations between humans and the natural environment.

**Adres/Address:**

Stowarzyszenie Kurka Wodna  
ul. Obroki 57c/14  
40-833 Katowice, Poland  
e-mail: [magdalena.janosz@kurkawodna.org](mailto:magdalena.janosz@kurkawodna.org)

Edyta Osękowska

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Polska ■ Pedagogical University of Krakow, Poland

## Wypalenie zawodowe nauczycieli w szkołach specjalnych

### Professional burnout of teachers in special schools

**Streszczenie:** Stresory, które przed długi czas utrzymują się w pracy, prowadzą do wyczerpania przede wszystkim zdolności adaptacyjnych człowieka, a w konsekwencji – do pojawienia się zespołu objawów określanego dziś mianem wypalenia zawodowego. Taka sytuacja jest charakterystyczna dla zawodów, które wymagają bezpośredniego kontaktu z drugą osobą, np. nauczycieli, psychologów, terapeutów, pielęgniarek czy lekarzy (Sęk, 1996). Przedmiotem badań opisanych w niniejszej pracy było wypalenie zawodowe nauczycieli w szkołach specjalnych, natomiast celem badań było sprawdzenie, czy nauczyciele w szkołach specjalnych czują się wypaleni zawodowo. Do badań wykorzystano metodę wywiadu. Warto również zaznaczyć, iż przeprowadzone badania miały charakter ilustracyjny – ukazały indywidualny aspekt pracy nauczyciela pedagoga specjalnego. Nie upoważniają zatem do formułowania uogólnień i daleko idących wniosków. Pozwalają jednak na zaakcentowanie takich czynników, które w indywidualnym odbiorze okazują się być trudne, oraz zwracają uwagę na niedostatki systemowe, mające istotny związek z kształceniem oraz doskonaleniem zawodowym. Jak wynika z badań, stawiane przez pracodawcę wymagania prowadzą do obciążenia pedagoga specjalnego w pracy. Głównym wsparciem dla niego są nauczyciele, dyrekcja, a także dostęp różnych portali społecznościowych.

**Abstract:** Stressors at work have persisted for a long time, leading to the exhaustion of primarily adaptive capacities, and thus syndromes of symptoms appear, which are referred to as occupational burnout. Such a situation is characteristic of professions that require primarily direct contact with another person, i.e. teachers, psychologists, therapists, nurses, doctors, etc. (Sęk, 1996). The subject of the study is the professional burnout of teachers in special schools, while the goal is to find out whether teachers in special schools feel professionally burned out. During the research, the interview method was used. It is also worth noting that the conducted research is illustrative – it shows an individual aspect of the work of a special education teacher. It does not authorise the formulation of generalisations and far-reaching conclusions. It allows to emphasize such factors, which in the individual perception prove to be difficult, and draw attention to the shortcomings of both systemic training, which has a significant connection with education, and in-service training. According to the study, the demands of the employer lead to a burden in the work of a special educator. The main support is teachers, management, as well as access to various social networks.

**Słowa kluczowe:** nauczyciel; stres; szkoła; uczeń; wypalenie

**Keywords:** burnout; school; student; stress; teacher

**Otrzymano:** 12 października 2022

**Received:** 12 October 2022

**Zaakceptowano:** 16 listopada 2022

**Accepted:** 16 November 2022

**Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Osekowska, E. (2022). Wypalenie zawodowe nauczycieli w szkołach specjalnych. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 18(2), 219–228. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.14>

## Wstęp

Praca nauczyciela nie dotyczy tylko przekazywania wiadomości. Jak twierdzi H. Grabowski, nauczyciel jest również specjalistą w dziedzinie ludzkiego zachowania, które opiera się na instytucjonalnym motywowaniu do jego zmiany w kierunku pożądanym społecznie (Grabowski, 2000: 11–27). Nauczyciel powinien wyposażyć swoich podopiecznych w kluczowe umiejętności, dążyć do rozwijania ich systemu wartości, a także kształtować postawy. Misją nauczyciela jest przede wszystkim rozbudzanie aktywności i kreatywności u następnych pokoleń oraz motywowanie ich do zdobywania wiedzy i nowych doświadczeń (Majczak, 2016: 186).

Celem artykułu jest prezentacja problematyki wypalenia zawodowego w oczach nauczyciela szkoły specjalnej. Z uwagi na rangę problematyki należy zagadnienie to analizować zarówno w aspekcie ilościowym (m.in. skala problemu, wiek, płeć osób dotkniętych wypaleniem, symptomy), jak i w kontekście indywidualnych ocen oraz doświadczeń.

## Problematyka wypalenia zawodowego – wybrane zagadnienia

Pojęcie syndromu wypalenia zawodowego zostało po raz pierwszy użyte w 1974 r. przez H. Freudenbergera (Kretschmann i in., 2003). Ch. Maslach uważa, iż wypalenie to: „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia osiągnięć osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób” (Maslach, 2000: 15). Natomiast zdaniem H. Sęka, wypalenie rozpoczyna się „skrycie i nie jest w żaden sposób dostrzegane przez osobę, którą to dotyczy. Głównymi symptomami są: zmęczenie, drażliwość, napięcie, hiperaktywność na zamianę z wyczerpaniem psychofizycznym. Do stanu chronicznego napięcia wskutek stresu niezmodyfikowanego czynnościami zaradczymi dołącza się czasem utrata energii, zniechęcenie i objawy depresji odniesionej jednakże tylko do sytuacji zawodowej. Zmęczeni i rozczarowani lekarze, nauczyciele, pracownicy pomocy społecznej coraz trudniej znoszą wymagania klientów, rodziców, pacjentów, przełożonych, pracują dużo, ale mało efektywnie. Narzekają na niewychowanych, leniwych, agresywnych uczniów, roszczeniowych klientów, niewdzięcznych i niesubordynowanych pacjentów, [...] a nie widzą, że część tych ocen bierze się z poczucia własnej niekompetencji poradzenia sobie z sytuacją zawodową. [...] pielęgniarki, lekarze, nauczyciele skracają czas na kontakt, unikają spotkań, zamieniają opiekę na nadzór [...], stosują pewne etykietowanie, upokarzają, depersonalizują” (Sęk, 1996: 23). Do przyczyn wypalenia zawodowego możemy zaliczyć:

- wymagania instytucji w stosunku do pracownika,
- niedociążanie lub przeciążenie pracą,
- podejmowanie decyzji pod presją,

- zbyt długi czas pracy,
- nieodpowiednie relacje interpersonalne,
- odpowiedzialność za zdrowie i życie innych,
- stopień psychicznego zaangażowania pracownika,
- nadmierny poziom osobistej odpowiedzialności.

Zdaniem wielu autorów (np. Pyżalski, 2010: 66; Schultz, P.D., Schultz, S.E., 2002: 440), przyczyną wypalenia zawodowego jest nie tylko przeciążenie pracą, ale również niedociągnięcie czy wykonywanie zbyt prostej pracy. Wtedy to pracownik doświadcza psychicznego dyskomfortu, ponieważ nie ma czym wypełnić czasu i nie wykorzystuje w pełni swych kompetencji, co powoduje niezadowolenie z siebie. Nauczyciele, którzy rozpoczynają swoją pracę zawodową i poważnie traktują swój zawód, stawiają sobie wysokie wymagania. Trudności, na które napotykać w pełnieniu swoich funkcji, mogą być dla nich źródłem wielu frustracji.

Wypalenie zawodowe jest procesem. J. Edelwich i A. Brodsky wymieniają cztery fazy tego zjawiska:

- Entuzjazm, który jest związany z dużymi nadziejami i oczekiwaniami, towarzyszy mu ogromna energia do działania oraz zaangażowanie w pracę zawodową.
- Stagnacja, która polega na zmianie orientacji z aspektów profesjonalnych na potrzeby osobiste, a także na koncentrowaniu się w ich kierunku w swojej dalszej pracy zawodowej.
- Frustracja, mająca związek z doświadczanym poczuciem niskiej skuteczności zawodowej, a także rozczarowaniem w stosunku do ludzi. Wymienionej fazie towarzyszą objawy somatyczne, emocjonalne oraz dysfunkcje w zachowaniu.
- Apatia, spadek zaangażowania w problemy zawodowe, a także unikanie rywalizacji ze współpracownikami (Gaś, 2001: 28).

Warto zauważyć, iż praca pedagogów specjalnych jest opisywana jako trudna oraz skomplikowana, a stawiane im wymagania przekraczają bardzo często możliwości radzenia sobie z nimi (Westling in., 2006: 136–147). Istotne jest również to, iż pedagodzy specjaliści w porównaniu z innymi nauczycielami i pedagogami w większym stopniu doświadczają przeciążeń pracą, które wynikają przede wszystkim z wysokich oczekiwań oraz wymagań, takich jak stosowanie zróżnicowanych oddziaływań, radzenie sobie z wyzwaniem wychowawczymi i dydaktycznymi. Warto dodać, iż problem wypalenia zawodowego w pracy pedagoga specjalnego, który specjalizuje się w edukacji oraz rehabilitacji osób z niepełnosprawnością intelektualną, ma charakter wieloaspektowy. Na to zjawisko można patrzeć przez pryzmat troski o zdrowie i dobrostan pracownika, jakość pracy, a także z perspektywy etycznej, która wiąże się z ryzykiem naruszania standardów opieki nad drugim człowiekiem oraz poszanowaniem jego praw (Plichta, 2014: 239–250). Specyfika pracy pedagoga specjalnego nie dotyczy tylko trudów związanych z procesem dydaktycznym w aspekcie merytorycznym i organizacyjnym, wynika przede wszystkim z deficytu intelektualnego wychowanków. Istotnym wyzwaniem stojącym przed pedagogiem specjalnym jest radzenie sobie z kwestiami, które wynikają z zaburzeń funkcjonowania społecznego i emocjonalnego osób z niepełnosprawnością intelektualną (Kasari, Bauminger, 1988). W omawianej grupie zawodowej obserwuje się większą niejasność roli niż u nauczycieli, którzy pochodzą z populacji generalnej, a także sprzeczne wyniki dotyczące satysfakcji z pracy. Brak różnic na poziomie satysfakcji z pracy zauważyli B.S. Billingsley oraz L.H. Cross (1992: 453–471), natomiast w badaniach L.R. Stempień i R.C. Loeb (2002: 258–267) pedagodzy specjaliści

otrzymali niskie wyniki w tym obszarze, miało to związek również z niską satysfakcją z życia. Ciekawą kwestią stało się również to, iż pedagodzy specjaliści poszukują wsparcia właśnie u pozostałych pedagogów specjalnych o wiele częściej niż u innych specjalistów. Warto nadmienić, iż syndrom wypalenia zawodowego dotyka nie tylko osób, które mało angażują się w rolę osoby pomagającej, ale również tych, które angażują się zbyt mocno i utożsamiają się z nią. W pierwszej grupie pojawiają się objawy związane z niewłaściwie dobraną rolą do osobowości, a także do posiadanych predyspozycji. Pedagodzy specjaliści, którzy są oddani swojej pracy, doznają frustracji, ponieważ nie mogą zrealizować swoich nierealistycznych zamierzeń oraz nie są w stanie poradzić sobie z codziennymi obciążeniami, a tym samym ich proces rozwoju zawodowego i samorealizacji zostaje zablokowany lub znacznie utrudniony. Zarówno jedna, jak i druga grupa ponosi koszty związane z pogorszeniem jakości życia, a czasami również – utraty zdrowia (Śliwowski, 1999: 11). Przeprowadzone badania pokazują również, iż uczniowie wypalonych zawodowo pedagogów specjalnych rzadziej osiągają zamierzone cele zaprojektowane i ujęte w indywidualnych programach edukacyjno-terapeutycznych (Jennings, Greenberg 2009: 491–525; McGrew, 2013: 2748–2763). Jak twierdzi M. Sekułowicz, to pedagodzy specjaliści wymagają pomocy, gdyż pracują ze szczególnym „klientem”, który ze względu na swoją niepełnosprawność w mniejszym stopniu może przeciwstawić się depersonalizowaniu oraz innym negatywnym działaniom nauczyciela. Niestety, wielu nauczycieli nie poszukuje pomocy, ponieważ uważa, że to oni powinni nieść pomoc innym (Sekułowicz, 2002: 145).

Wyniki różnych badań pozwalają określić, iż jednym z czynników determinujących pedagoga specjalnego jest głębokość zaburzeń podopiecznych. Nauczyciele muszą być przygotowani na sytuacje, w których mogą pojawić się zachowania agresywne uczniów (np. Sekułowicz, 2002: 139–141). W badaniach dotyczących wypalenia zawodowego pedagogów specjalnych prowadzonych przez E. Mutkins, R. Brown i E. Thorsteinsson (2011) wynika, iż jednym z najczęściej wymienianych ryzyk obciążenia zawodowego jest przede wszystkim zachowanie trudne, które stanowi zagrożenie dla jednostki, a także grupy. W badaniach prowadzonych przez Janinę Korzon (1991) najistotniejszym czynnikiem prowadzącym do wypalenia zawodowego było wyczerpanie emocjonalne. Wśród nauczycieli specjalnych najwyższy poziom wyczerpania emocjonalnego można było zauważyć u pedagogów w zakresie edukacji i rehabilitacji osób z niepełnosprawnością intelektualną.

W Polsce badaniami dotyczącymi wypalenia zawodowego nauczycieli w szkołach specjalnych zajmował się J. Pyżalski (2010). Z przeprowadzonych przez tego autora badań wynika, iż najistotniejszym czynnikiem wywołującym stan zmęczenia i wypalenia zawodowego jest niewłaściwa organizacja w pracy. Większość badanych nauczycieli okazywało niezadowolone z zarobków, które nie były adekwatne do wysiłku włożonego w pracę. Dodatkowo wykazywali oni przeładunek programu nauczania, a także mały wpływ na zadania realizowane przez szkołę. Jako kolejny czynnik nauczyciele wymienili niekorzystny stan pomieszczeń w stosunku do pracowników oraz zbyt dużą liczbę dzieci, co negatywnie wpływa na ich pracę, a także rywalizację współpracowników, brak wsparcia ze strony kolegów czy przełożonych (Pyżalski, 2010).

Nietrudno zauważyć, iż praca z osobami z niepełnosprawnością intelektualną przez dłuższy czas jest uciążliwa ze względu na stan fizyczny i psychiczny pedagoga specjalnego. (Sekułowicz, 2002: 141). Podobnego zdania jest również W. Dykciak, który twierdzi, iż praca z osobami z niepełnosprawnością intelektualną, przede wszystkim głębszą, przynosi mniejszą satysfakcję. Dlatego też nauczyciele o wiele rzadziej mogą oczekiwać widocznej poprawy

funkcjonowania swoich podopiecznych. Efekty wspólnej pracy są rozciągnięte w czasie. Ze względu na istniejące deficyty intelektualne dostrzega się również występowanie zaburzeń wielozakresowych. Nauczyciele specjaliści muszą być przygotowani interdyscyplinarnie i wymaga to od nich przede wszystkim ciągłego doskonalenia swoich umiejętności (Dykciak, 2001: 142) Zawód nauczyciela należy przede wszystkim do zawodów, gdzie kontakt interpersonalny oraz proces zaangażowania i wymiany emocjonalnej są bardzo istotne. To od nauczyciela oczekuje się przede wszystkim przekazywania wiedzy oraz stwarzania warunków w celu optymalizacji rozwoju uczniów. Dlatego też osobowość, umiejętności interpersonalne czy też wrażliwość na potrzeby uczniów stają się nadrzędnym narzędziem pracy i mają duże znaczenie dla osiągnięcia sukcesu zawodowego. Nie da się jednak ukryć, iż zaangażowanie w pracy, a także codzienna troska o dobro innych same w sobie stają się dużym obciążeniem psychicznym (Sęk, 2011: 149).

Zawód pedagoga specjalnego jest szczególnym rodzajem oddziaływań pedagogicznych. Przed pedagogiem specjalnym stawia się ogromne zadania, które w dużym stopniu przekraczają tradycyjne kompetencje oraz formy pracy nauczycielskiej. J. Doroszevska, która razem z M. Grzegorzewską stworzyła teorię oraz praktyki pedagogiki specjalnej, uważa, iż nauczyciele kształcenia specjalnego nie ograniczają się tylko do prowadzenia zajęć szkolnych, ale przede wszystkim działają w kierunku naprawczym (rehabilitacyjnym, rewalidacyjnym czy też resocjalizacyjnym). Autorka podkreśla, iż pedagogika specjalna znajduje się na pograniczu pedagogiki ogólnej oraz medycyny, w związku z czym zarówno zawód lekarza, jak i pedagoga powinien być traktowany jako powołanie. Dlatego też istotna jest sprawa osobistego stosunku lekarza lub nauczyciela szkoły specjalnej do wykonywanych zadań: szczególna odpowiedzialność, poświęcenie, uczciwość, postawa społeczna, a także dawanie z siebie maksimum wysiłku. To stanowi warunek dobrze wykonanej pracy (Doroszevska, 1981).

Praca dydaktyczno-wychowawcza z uczniami niepełnosprawnymi wymaga przede wszystkim specjalnych predyspozycji, kompetencji, a także wyjątkowego profesjonalizmu (Bosmans, 1996: 24). W pracy tej ważne są wiedza oraz sprawdzone w życiu teorie rozwoju człowieka, ogólnie przyjęte zasady postępowania i słuchanie „wewnętrznego głosu”, który niekiedy nakazuje postąpić wbrew przyjętym zasadom. Jak stwierdza D. Kocydłowska, w zakresie wspomagania rozwoju dzieci niepełnosprawnych: „Niejednokrotnie stawałam przed próbą rozwiązania problemów, o których nic nie zostało napisane w podręcznikach. Polegałam wtedy na własnej intuicji” (Kocydłowska, 2002: 338). Nauczyciele szkół specjalnych stoją przed wyzwaniem, aby sprostać ogólnym wymaganiom, co często wiąże się z występującym u nich lękiem i napięciem.

Praca z uczniem niepełnosprawnym wymaga dużej kreatywności, a także pomysłowości, wykorzystywania innowacyjnych metod, uwzględniając przy tym odpowiednie zadania dostosowane do potrzeb danego ucznia. Zadania edukacyjne dotyczą zdobywania wiedzy, umiejętności oraz rehabilitacji, które są dostosowywane indywidualnie, w zależności od głębokości i rodzaju niepełnosprawności. Opierając się na indywidualnym programie edukacyjno-terapeutycznym, nauczyciel powinien dążyć do rozwijania samodzielności ucznia, jego umiejętności samoobsługowych z zastosowaniem odpowiednich narzędzi. Natomiast zadania wychowawcze opierają się na funkcji wychowawczej czy też pielęgnacyjnej przy włączeniu także w proces dydaktyczno-wychowawczy rodziców. Dlatego też ważna jest postawa pedagoga specjalnego względem rodziców dziecka niepełnosprawnego. Zadania integrujące dotyczą zarówno nauczycieli, jak i rodziców oraz dzieci. Nauczyciel

specjalny, podejmując pracę, staje przed dużym wyzwaniem, zwłaszcza na samym początku swojej kariery, musi przede wszystkim zaznajomić się z różnymi formami szkolnictwa specjalnego (Sekułowicz, 2005).

## Metodologiczna podstawa badań własnych

Celem przeprowadzonych badań było poznanie zjawiska wypalenia zawodowego w jednostkowym aspekcie, z uwzględnieniem subiektywnej oceny nauczyciela specjalnego i jego odczuć związanych z pracą zawodową oraz funkcjonowaniem w środowisku edukacyjnym szkoły specjalnej. Przedmiotem badań były wypowiedzi nauczyciela-pedagoga specjalnego, jego narracja, która poddana została analizie. Aby rozpoznać sytuację związaną z wypaleniem nauczycieli w szkole specjalnej, przeprowadziłam wywiad narracyjny z jednym z nich. Trud diagnozy podjęłam dla uzyskania odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie sytuacje trudne odczuwa nauczyciel w swojej pracy?
- Jakie działania podejmuje nauczyciel, kiedy odczuwa trudne sytuacje?
- Co jest głównym czynnikiem, który prowadzi do wypalenia zawodowego nauczycieli?
- Czy nauczyciel czuje się wypalony zawodowo?

W toku diagnozy otrzymałam materiał empiryczny opracowany na potrzeby niniejszego artykułu w narracji odpowiadającej postawionym pytaniom. Posłużyłam się metodą wywiadu narracyjnego w jego półstandardowej odmianie. Głównym przedmiotem wywiadu narracyjnego są przede wszystkim historie życia w kontekście określonych problemów. Dlatego też K. Kaźmierska zaznacza, iż wywiad narracyjny to: „otrzymanie opowieści o życiu, nie będącej sumą odpowiedzi na stawiane pytania, lecz spontaniczną narracją, niezakłóconą interwencją badacza” (Kaźmierska, 2004: 74). Badacz otrzymuje opowieść narracyjną, którą utrwała i transkrybuje. Warto zaznaczyć, że zarówno badacz, jak i badany odgrywają określone role. W centrum uwagi usytuowana jest osoba badana. Istotną kwestią jest również to, iż w terminologii wywiadu uzyskuje ona miano narratora, natomiast przeprowadzający wywiad jest głównie słuchaczem i jego rola w konstruowaniu kierunku i rodzaju podejmowanych zagadnień jest ograniczona.

W tym momencie warto wymienić pięć etapów prowadzenia wywiadu narracyjnego. Są to: faza rozpoczęcia wywiadu, stymulacja do opowiadania, narracja oraz pytań i zakończenia wywiadu (Kaźmierska, 2004: 74). Jest to rozmowa częściowo kierowana, przebiegająca w indywidualnym, bezpośrednim kontakcie z badanym. Pytania mają formę pytań otwartych – inicjują rozmowę, następnie precyzują jej przebieg. Osoba badana mówi o swoich doświadczeniach zawodowych i odczuciach. Badacz tworzy atmosferę zaufania, nie krytykuje wypowiedzi, nie wpływa na ich treść (Konarzewski, 2000: 22–23). W związku z tym, iż wywiad narracyjny jest często stosowaną techniką badawczą w naukach społecznych i skupia się na określonych problemach, przeżyciach osób zastosowano go w niniejszych badaniach dotyczących wypalenia zawodowego nauczyciela w szkołach specjalnych. Wywiad prowadzono w okresie 13.06–15.06.2022 r. w formie stacjonarnej, w trakcie dwóch spotkań w miejscu i czasie dogodnym dla osoby badanej.

## Opis badań

Pani Maria ma 40 lat i jest nauczycielem w szkole specjalnej, ma trzynastoletni staż pracy w zawodzie. Jest absolwentką Uniwersytetu Warszawskiego na kierunku pedagogika



specjalna. Szkoła, w której pracuje usytuowana jest w Krakowie. Wybierając zawód pedagoga specjalnego, kierowała się przede wszystkim realizacją swoich marzeń z dzieciństwa oraz zamiłowaniem do pracy z dziećmi. Jak sama stwierdziła, „pomimo wielu trudności w tym zawodzie spełniam się i chętnie podejmuję nowe wyzwania z duchem czasu. Największym moim sukcesem była radość ucznia z niepełnosprawnością intelektualną, który w klasie IV nauczył się czytać. Trudna i długotrwała praca dała efekty. Uczeń uwierzył we własne siły i dzięki temu dalsza nauka przynosiła mu radość”. Nie ukrywa jednak, iż w pracy towarzyszą jej takie emocje, z którymi nie zawsze jest sobie w stanie poradzić. Ze względu na różne zachowania (najczęściej agresywne) swoich podopiecznych, niekiedy odczuwa niechęć do podjęcia pracy następnego dnia. Stara się jednak radzić sobie z sytuacjami trudnymi poprzez osiągnięte sukcesy zawodowe: „osiągane sukcesy w pracy z uczniami wzmacniają mnie pozytywnie, podnoszą poziom motywacji w pracy, dają mi zadowolenie i chęć do poszukiwania nowych lepszych rozwiązań. Sukcesy moich uczniów są moimi sukcesami i ułatwiają radzenie sobie w trudnych sytuacjach”. W sytuacjach kryzysowych może liczyć na wsparcie kolegów z pracy, a także dyrektora szkoły oraz pomoc ze strony grup tematycznych na portalach społecznościowych. Z chęcią współpracuje z instytucjami wspomagającymi pracę z uczniami z niepełnosprawnością intelektualną, diagnozuje problem i szuka rozwiązania. Pomimo dużego wsparcia ze strony grona pedagogicznego nauczycielka zauważa brak możliwości w zakresie współpracy nauczycieli z rodzicami uczniów niepełnosprawnych. Ważną kwestią jest również to, że rodzice stawiają wysokie wymagania dotyczące edukacji i rozwoju swojego dziecka: „Rodzice uważają, że moim głównym zadaniem jest przede wszystkim pokierowanie dalszym rozwojem ich dziecka i nauczenie go tego, czego do tej pory nie byli w stanie pojąć w domu. Zarzucają mi także, iż ich pociecha uczęszcza do szkoły np. już drugi rok, a w jego rozwoju oraz edukacji nie dostrzegają zmian”. Pani Maria stwierdziła, że istnieje jeden czynnik, który sprawia, że przejawia się u niej wypalenie zawodowe: „Zbyt duże wymagania ze strony rodziców, a także pracodawcy prowadzą do tego, że czuję się wypalona zawodowo. Niekiedy nie jestem w stanie zrealizować wszystkich zadań w szkole, które otrzymuje od pracodawcy i tym samym przenoszę pracę do domu”. Pomimo wielu oczekiwań stawianych przede wszystkim przez społeczeństwo, a także wyzwań współczesności, pedagodzy wkładają dużo wysiłku w realizację powierzonych im zadań. Są świadomi tego, iż praca jest obciążająca i może prowadzić do wypalenia zawodowego. Pedagodzy specjaliści z satysfakcją wykonują swój zawód, stawiając sobie za główny cel dobro i rozwój ucznia. Na sam koniec badana została zapytana o zalecenia/wskazówki dla młodych pedagogów i określiła je następująco:

- nie bać się korzystać z pomocy bardziej doświadczonych pedagogów,
- stworzyć „złoty środek” w celu nawiązania kontaktu z podopiecznym,
- nie zniechęcać się w trudnych sytuacjach i szukać rozwiązania,
- uczestniczyć w kursach,
- być zmobilizowanym i chętnym do pracy.

## Podsumowanie i rekomendacje dla praktyki

Praca nauczyciela w szkole specjalnej ma specyficzny charakter. Praca z dzieckiem niepełnosprawnym, które doświadcza świata w niepowtarzalny sposób, a także z rodzicami, którzy pragną dla dziecka jak najlepiej, nie może opierać się tylko na standardowym doskonaleniu. Nauczyciele specjaliści pracują w przestrzeni terapeutycznej, wkładają dużo

wysiłku w rozwijanie umiejętności i zdolności uczniów zarówno w komunikacji z innymi, jak i w funkcjonowaniu w życiu codziennym. Warto zaznaczyć, że to nie jest „zwykłe” nauczanie, ale przede wszystkim poszukiwanie odpowiednich, indywidualnych warunków dostosowanych dla każdego ucznia, który jest wyjątkowy i niepowtarzalny.

Przeprowadzone badania mają charakter ilustracyjny – ukazują indywidualny aspekt pracy nauczyciela pedagoga specjalnego. Nie upoważniają do formułowania uogólnień i daleko idących wniosków. Pozwalają natomiast na podkreślenie tych czynników, które w indywidualnym odbiorze okazują się być trudne, a także zwracają uwagę na niedostatki systemowe związane z kształceniem i doskonaleniem zawodowym. Dużym obciążeniem dla nauczyciela szkoły specjalnej jest stawianie zbyt wysokich wymagań w pracy. Nauczyciel poszukuje wsparcia w miejscu pracy (grono pedagogiczne, dyrekcja), a także poza nim (np. w ogólnie dostępnych i tematycznych forach internetowych). Należy też stwierdzić, że w trakcie studiów przygotowujących do zawodu i umożliwiających doskonalenie swoich umiejętności kładzie się nacisk na przygotowanie metodyczne i organizację pracy z dziećmi specjalnej troski. Rzadko natomiast realizowane są te treści kształcenia, które wyposażają kandydatów na nauczycieli w wiedzę o zagrożeniach związanych z rolą zawodową i w umiejętności budowania takich zasobów osobistych, które są pomocne w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu, identyfikowaniu jego symptomów (autodiagnoza) i ich eliminowaniu lub minimalizowaniu (autoterapia). Warto zatem poddać analizie i weryfikacji treści kształcenia, wprowadzając do nich kursy z zakresu profilaktyki wypalenia zawodowego.

## Literatura

## References

- Bosmans, P. (1996). *Być człowiekiem*. Warszawa: Wydawnictwo Salezjańskie.
- Billingsley, B.S., Cross, L.H. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators. *Journal of Special Education*, 453–471.
- Doroszevska, J. (1981). *Pedagogika specjalna*. Wrocław: Ossolineum.
- Dykcik, W. (2001). *Poszukiwanie nowatorskich i alternatywnych koncepcji indywidualnej rehabilitacji oraz społecznej integracji osób niepełnosprawnych – aktualnym wyzwaniem praktyki edukacyjnej*. W: W. Dykcik, B. Szychowiak (red.), *Nowatorskie i alternatywne metody w praktyce pedagogiki specjalnej*. Poznań: UAM.
- Gaś, Z.B. (2001). *Doskonalczy się nauczyciel*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Grabowski, H. (2000). *Co koniecznie trzeba wiedzieć o wychowaniu fizycznym*. Kraków: Impuls.
- Jennings, P., Greenberg, M. (2009). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of Educational Research* 79(1), 491–525.
- Kasari, C., Bauminger, N. (1998). Social and emotional development in children with mental retardation. W: J. Burack, R.M. Hodapp, E. Zigler (red.), *Handbook of mental retardation and development*. New York: Cambridge University Press.
- Każmierska, K. (2004). Wywiad narracyjny jako jedna z metod w badaniach biograficznych. *Przegląd Socjologiczny*, 53(1).
- Kocydłowska, D. (2002). Z doświadczeń terapeuty. Refleksje optymistyczne. W: Z. Tarkowski, G. Jastrzębowska (red.), *Człowiek wobec ograniczeń. Niepełnosprawność, komunikacja, diagnoza, terapia*. Lublin: Wydawnictwo Fundacji ORATOR.
- Konarzewski, K. (2000). *Jak uprawiać badania oświatowe*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Korzon, A. (1991). *Zjawisko wyczerpywania si pedagogów specjalnych w pracy zawodowej*. W: K. Kuligowska (red.), *Z problematyki kształcenia pedagogów specjalnych*. Warszawa: Wydawnictwo WSPS.

- Kretschmann, R. i in. (2003). *Stres w zawodzie nauczyciela*. Gdańsk: GWP.
- Majczak, J. (2016). Wypalenie zawodowe nauczycieli, współczesne problemy bezpieczeństwa w ujęciu wieloaspektowym. *Zeszyty Naukowe KSW, XLII(1)*. Włocławek.
- Maslach, Ch. (2000). Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe, mechanizmy, zapobieganie*, Warszawa: PWN.
- McGrew, J.H. (2013). Teacher and child predictors of achieving IEP goals of children with autism. *Journal of Autism and Developmental Disorders, 43(12)*, 2748–2763.
- Plichta, P. (2014). Obciążenia zawodowe pedagogów specjalnych pracujących z uczniami niepełnosprawnymi intelektualnie. *Medycyna Pracy, 65(2)*, 239–250.
- Pyżalski, J. (2010). Środki oddziaływania warunków pracy na polskich nauczycieli. W: J. Pyżalski, D. Merez (red.), *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomiędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*. Kraków: Impuls.
- Pyżalski, J. (2010). Skutki oddziaływania warunków pracy na polskich nauczycieli. W: J. Pyżalski, D. Merez (red.), *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomiędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*. Kraków: Impuls.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. (2002) *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sęk, H. (2011). *Wypalenie zawodowe: przyczyny i zapobieganie*. Warszawa: PWN.
- Sęk, H. (1996). *Wypalenie zawodowe*. Poznań: Zakład Wydawniczy K. Domke.
- Sekułowicz, M. (2005). *Nauczyciele szkolnictwa specjalnego wobec zagrożenia wypaleniem zawodowym – analiza przypadków*. Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP.
- Sekułowicz, M. (2002). *Wypalenie zawodowe nauczycieli pracujących z osobami z niepełnosprawnością intelektualną*. Wrocław: Wydawnictwo UWr.
- Stempień, L., Loeb, R. (2002). Differences in job satisfaction between general education and special education teachers, Implications for retention. *Remedial and Special Education, 23(5)*, 258–267.
- Śliwerski, B. (1999a). Porażki w szkole. Nauczycielska wiwisekcja. W: J. Kropiwnicki (red.), *Szkoła a wypalenie zawodowe*. Zielona Góra: Wydawnictwo Nauczycielskie.
- Śliwerski, B. (1999b). Wypalenie zawodowe nauczycieli. W: J. Kropiwnicki (red.), *Szkoła a wypalenie zawodowe*. Zielona Góra: Wydawnictwo Nauczycielskie.
- Westling, D.L. i in. (2006). The teacher support program: A proposed resource for the special education profession and an initial validation. *Remedial & Special Education, 27(3)*, 136–147.

**Edyta Osękowska**, mgr, asystent w Instytucie Pedagogiki Specjalnej, Szkolnej i Kształcenia Nauczycieli w Uniwersytecie Pedagogicznym w Krakowie, Katedra Pedeutologii i Terapii Pedagogicznej. Absolwentka Uniwersytetu Pedagogicznego na kierunkach pedagogika specjalna, specjalność: wczesne wspomaganie rozwoju dziecka, oraz pedagogika społeczno-opiekuńcza. Zainteresowania badawcze: praca z dzieckiem z niepełnosprawnością intelektualną, kompetencje pedagoga specjalnego, praca uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w szkole ogólnodostępnej i z klasami integracyjnymi, zjawisko obciążenia a wypalenie zawodowe nauczycieli w szkołach specjalnych, ogólnodostępnych i klasach integracyjnych.

**Edyta Osękowska**, MA, assistant in the Institute of Special Pedagogy, School and Teacher Education at the Pedagogical University of Krakow, Department of Pedeutology and Pedagogical Therapy. Graduate of the Pedagogical University in the field of special pedagogy, with a specialisation of early support of child development and social-care pedagogy. Research interests: working with a child with intellectual disabilities, competencies of a special educator, work of students with intellectual disabilities in mainstream school and integrated classes, the phenomenon of burden, and professional burnout of teachers in special schools, mainstream schools and integrated classes.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1724-3338>

**Adres/Address:**

Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie  
Instytut Pedagogiki Specjalnej, Szkolnej i Kształcenia Nauczycieli  
Katedra Pedeutologii i Terapii Pedagogicznej  
ul. R. Ingardena 4  
30-060 Kraków, Poland  
e-mail: edytaosekowska88@gmail.com

## Spis treści

Wprowadzenie .....	3
WIOLETTA KILAR, MICHAŁ JABŁOŃSKI	
Zakładanie własnej działalności gospodarczej jako przejaw przedsiębiorczości w Polsce (ze szczególnym uwzględnieniem Nowosądecczyny).....	7
ANITA KULAWIAK	
Analiza atrakcyjności małych miast województwa łódzkiego pod względem rozwoju lokalnej przedsiębiorczości .....	25
TOMASZ RACHWAŁ	
Zmiany w edukacji w zakresie przedsiębiorczości – w kierunku zakresu rozszerzonego oraz egzaminu maturalnego z przedmiotu biznes i zarządzanie? (Głos w dyskusji na temat reformy planowanej w polskich szkołach ponadpodstawowych) .....	41
ANNA IWACEWICZ-ORŁOWSKA	
Szkolenia międzynarodowe jako metoda pogłębienia umiejętności praktycznych przez nauczycieli przedmiotów zawodowych z branży gastronomicznej – studium przypadku Polski, Litwy i Łotwy .....	65
KINGA LISOWSKA, MAJKA ŁOJKO	
Koła gospodyń wiejskich jako przestrzeń do rozwoju edukacji i przedsiębiorczości społecznej opartej na tradycji lokalnej na Warmii i Mazurach .....	82
SŁAWOMIR DOROCKI	
Rozwój stacji narciarskich jako lokalnych biegunów wzrostu gospodarczego. Przykład województwa małopolskiego .....	98
ŁUKASZ MARCZAK	
Storytelling i social selling jako metody grywalizacji andragogicznej podnoszącej wartość zrównoważonego rozwoju .....	119
LUDMIŁA WALASZCZYK, AGATA KARAŚ	
Kształtowanie relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstwa monopolistycznego Totalizator Sportowy .....	132
ADAM DAMRATH	
Działania przedsiębiorcze odpowiedzią na kryzys wywołany pandemią COVID-19 .....	147
WITOLD SADECKI	
Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój pracy zdalnej w branży małych i średnich przedsiębiorstw .....	158
ANDRZEJ KUCIŃSKI	
Ocena płynności finansowej w przedsiębiorstwie – uwagi terminologiczne i metodologiczne .....	180

WOJCIECH SADKOWSKI, KRZYSZTOF SALA	
Przedsiębiorczość oraz zarządzanie kryzysowe w hotelach unikatowych podczas pandemii COVID-19 i kryzysu wywołanego wojną ukraińsko-rosyjską w 2022. Studium przypadku województwa kujawsko-pomorskiego .....	192
BARBARA BATKO, MAGDALENA JANOSZ	
Działania podmiotów ekonomii społecznej na rzecz środowisk lokalnych w obszarze zielonych innowacji. Studium przypadku .....	205
EDYTA OSEKOWSKA	
Wypalenie zawodowe nauczycieli w szkołach specjalnych .....	219

## Contents

Introduction .....	3
WIOLETTA KILAR, MICHAŁ JABŁOŃSKI	
Setting up your own business as a manifestation of entrepreneurship in Poland (with particular emphasis on the Nowosądecka Region) .....	7
ANITA KULAWIAK	
Analysis of the attractiveness of small towns in the Łódzkie Voivodeship in terms of the development of local entrepreneurship. ....	25
TOMASZ RACHWAŁ	
Changes in entrepreneurship education – towards an extended scope and a <i>matura</i> exam in <i>Business and Management</i> ? (Voice in the discussion on the planned reform in Polish secondary schools) .....	41
ANNA IWACEWICZ-ORŁOWSKA	
International trainings as a method of deepening skills by teachers of vocational courses from the catering industry – case study of Poland, Lithuania and Latvia. ....	65
KINGA LISOWSKA, MAJKA ŁOJKO	
Rural Housewives' Circles as a space for development of education and social entrepreneurship based on local tradition in Warmia and Mazury (Poland) .....	82
SŁAWOMIR DOROCKI	
Development of ski stations as local economic growth poles. The case of Małopolskie Voivodeship (Poland).....	98
ŁUKASZ MARCZAK	
Storytelling and social selling as andragogical gamification methods increasing the value of sustainable development .....	119
LUDMIŁA WALASZCZYK, AGATA KARAŚ	
Developing relationships with clients: case study of monopolist „Totalizator Sportowy”.....	132
ADAM DAMRATH	
Entrepreneurial activities in responding to the crisis caused by the COVID-19 pandemic .....	147
WITOLD SADECKI	
The impact of the COVID-19 pandemic on the development of remote work in the small and medium-sized enterprise sector. ....	158
ANDRZEJ KUCIŃSKI	
The assessment of financial liquidity in the enterprise – terminological and methodological comments .....	180

WOJCIECH SADKOWSKI, KRZYSZTOF SALA	
Entrepreneurship and crisis management in unique hotels during the COVID-19 pandemic and the Ukrainian-Russian war crisis in 2022. Case study of the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship (Poland).....	192
BARBARA BATKO, MAGDALENA JANOSZ	
Activities of social economy entities for local communities in the area of green innovations. Case study.....	205
EDYTA OSEKOWSKA	
Professional burnout of teachers in special schools .....	219