



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Hradecké ekonomické dny

Roč. 7(1)

Recenzovaný sborník
mezinárodní odborné konference
Hradecké ekonomické dny 2017

Hradec Králové 31. ledna a 1. února 2017

Balatá * Belešová * Benediktová – Žižka * Bieńkowska – Staszczak * Bieńkowska – Zabłocka Kluczka * Brożek * Grzywińska Rąpca * Kala * Maćkowiak * Ptak * Sejkora – Morávková Słowik * Szarková – Gertler * Szymańska * Wang * Zhou – Wang * Balatá * Belešová Benediktová – Žižka * Bieńkowska – Staszczak * Bieńkowska – Zabłocka Kluczka * Brożek Grzywińska Rąpca * Kala * Maćkowiak * Ptak * Sejkora – Morávková * Słowik * Szarková Gertler * Szymańska * Wang * Zhou – Wang * Balatá * Belešová * Benediktová – Žižka Bieńkowska – Staszczak * Bieńkowska – Zabłocka Kluczka * Brożek * Grzywińska Rąpca Kala * Maćkowiak * Ptak * Sejkora – Morávková * Słowik * Szarková – Gertler Szymańska Wang * Zhou – Wang * Balatá * Belešová * Benediktová – Žižka Bieńkowska Staszczak Bieńkowska – Zabłocka Kluczka * Brożek * Grzywińska Rąpca * Kala Maćkowiak Ptak * Sejkora – Morávková * Słowik * Szarková – Gertler * Szymańska * Wang Zhou – Wang * Balatá * Belešová * Benediktová – Žižka * Bieńkowska – Staszczak Bieńkowsk - Zabłocka Kluczka * Brożek * Grzywińska Rąpca * Kala * Maćkowiak * Ptak Sejkora – Morávková * Słowik * Szarková – Gertler * Szymańska * Wang * Zhou – Wang Balatá * Belešová * Benediktová – Žižka * Bieńkowska – Staszczak * Bieńkowska – Zabłocka Kluczka * Brożek * Grzywińska Rąpca * Kala * Maćkowiak * Ptak * Sejkora – Morávková Słowik * Szarková – Gertler * Szymańska * Wang * Zhou – Wang * Balatá * Belešová Benediktová – Žižka * Bieńkowska – Staszczak * Bieńkowska – Zabłocka Kluczka * Brożek Grzywińska Rąpca * Kala * Maćkowiak * Ptak * Sejkora – Morávková * Słowik * Szarková Gertler * Szymańska * Wang * Zhou – Wang * Balatá * Belešová * Benediktová – Žižka Bieńkowska – Staszczak * Bieńkowska – Zabłocka Kluczka * Brożek * Grzywińska Rąpca Kala * Maćkowiak * Ptak * Sejkora – Morávková * Słowik * Szarková – Gertler Szymańska.* Wang * Zhou – Wang * Balatá * Belešová * Benediktová – Žižka Bieńkowska – Staszczak Bieńkowska – Zabłocka Kluczka * Brożek * Grzywińska Rąpca



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Hradecké ekonomické dny

Roč. 7(1)

Recenzovaný sborník mezinárodní odborné
konference Hradecké ekonomické dny 2017

Hradec Králové 31. ledna a 1. února 2017

Výkonný editor: Ing. Pavel Jedlička, CSc.

© 2017 Univerzita Hradec Králové, vydáno pod Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC-BY-NC).

ISSN 2464-6032 (Print)
ISSN 2464-6040 (Online)

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

OBSAH

PŘEDMLUVA.....	5
IMPLEMENTACE NOVÉ VÝZKUMNÉ OBLASTI QUALITY MINDSET DO VYBRANÝCH ATRIBUTŮ EVROPSKÉHO MODELU EXCELENCE POMOCÍ SYSTEMATIKY QFD IMPLEMENTATION QUALITY MINDSET TO THE CHOSEN ATTRIBUTES OF THE EUROPEAN MODEL EXCELLENCE THROUGH QFD SYSTEMATIC	
Pavlaína Balatá	7
PREJAVY TIEŇOVEJ EKONOMIKY V PRACOVNO-PRÁVNÝCH VZŤAHOCH V PODNIKOVÝCH UBYTOVACÍCH A STRAVACÍCH SLUŽIAB THE DISPLAY OF SHADOW ECONOMICS IN EMPLOYMENT IN HOSPITALITY INDUSTRY	
Stanislava Belešová	23
HODNOCENÍ DODAVATELŮ JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ VZTAHŮ S DODAVATELI VE VYBRANÉM PRŮMYSLVÉM PODNIKU SUPPLIER EVALUATION AS AN IMPORTANT COMPONENT OF SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN A SELECTED MANUFACTURING COMPANY	
Dagmar Benediktová, Miroslav Žižka	30
ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W SZKOLE WYŻSZEJ – KONTEKST SYTUACYJNY I MODELE CHANGE MANAGEMENT IN UNIVERSITIES – SITUATIONAL CONTEXT AND MODELS	
Agnieszka Bieńkowska, Bartosz Staszczak	39
ZAUFANIE A WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA TRUST AND THE CONTEMPORARY MANAGEMENT METHODS	
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczkowa	47
ASSESSMENT OF EU POLICY IMPLEMENTATION CONCERNING GRANTS RECEIVED IN POLAND IN THE FINANCIAL PERSPECTIVE 2007-2013	
Katarzyna Brożek	61
CLASSIFICATION OF HOUSEHOLDS WITH INTERNET ACCESS	
Małgorzata Grzywińska-Rapca	68
TIME/BASED MONEY IN V4 ECONOMIES	
Tomáš Kala	73
KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W KREOWANIU PRODUKTÓW TURYSTYKI WIEJSKIEJ THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CONCEPT IN SHAPING RURAL TOURISM PRODUCTS	
Magdalena Maćkowiak	79
TRANSITION TO A MORE SUSTAINABLE ENERGY SECTOR. A CASE STUDY OF THE REGIONAL OPERATIONAL PROGRAMME OF SILESIA PROVINCE	
Michał Ptak	86
FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ STUDENTY PŘI VÝBĚRU STUDENTSKÉHO ÚČTU THE FACTORS INFLUENCING STUDENTS IN SELECTING A STUDENT ACCOUNT	
František Sejkora, Lucie Morávková	93
OCHRONA DANYCH OSOBOWYCH W POLSKICH PLACÓWKACH MEDYCZNYCH PERSONAL DATA PROTECTION IN POLISH MEDICAL ESTABLISHMENT	
Anna Słowik	99

CURRENT TRENDS IN JOB VACANCIES	
Miroslava Szarková, Ľubomíra Gertler	108
NAKLADY NA ŚRODKI TRWAŁE W GOSPODARCE WODNEJ W WOJEWÓDZTWIE DOLNOŚLĄSKIM (WYBRANE PROBLEMY)	
EXPENDITURE ON FIXED ASSETS IN WATER MANAGEMENT IN DOLNOŚLĄSKIE PROVINCE (SOME PROBLEMS)	
Joanna Szymańska	113
INVESTMENT COOPERATION BETWEEN CHINA AND CENTRAL ASIAN REGIONS: BASIS AND FEATURES	
Cong Wang	123
DEBT AND GROWTH WITH CHINA'S NEW NORMAL	
Ming Zhou, Mancang Wang	130

Předmluva

Vážené dámy, vážení pánové, kolegyně a kolegové,

konference Hradecké ekonomické dny 2017 je tradičně organizována Katedrou ekonomie a Katedrou managementu, Fakulty informatiky a managementu, Univerzity Hradec Králové a koná se ve dnech 31. 1. - 1. 2. 2017. Jejím cílem je prezentovat jak teoretické, tak aplikované poznatky z oblasti ekonomie, podnikové ekonomiky a managementu a prosazovat myšlenku komunikace a kooperace vědců z různých oborů s experty z praxe.

Od doby, kdy byla konference Hradecké ekonomické dny organizována poprvé, prošla dynamickým vývojem. S cílem neustále zvyšovat kvalitu výstupů jsou příspěvky konference v roce 2017 rozděleny do dvou typů sborníků. V prvním jsou ty, které autoři prezentují v českém, slovenském nebo polském jazyce. Druhý sborník je v anglickém jazyce a obsahuje vysoce kvalitní příspěvky, které budou zaslány k indexaci do databáze Web of Science a Scopus. Organizační výbor se také těší čím dál většímu spektru zahraničních účastníků ze Spojených států amerických, Číny, Polska a České republiky.

Příspěvky jsou prezentovány v pěti anglických, jedné polské a jedné české sekci.

- I. Latest issues in the financial markets
- II. Regional development in macroeconomic context
- III. Business economics and management
- IV. Agribusiness
- V. Modern trends in management
- VI. Ekonomia i zarządzanie regionów, przedsiębiorstw i rolnictwa
- VII. Ekonomika a řízení firem a regionů

Konferenční sborníky obsahují celkově 132 příspěvků, ze kterých 123 je psáno anglickým a 9 českým, polským nebo slovenským jazykem. Autory příspěvků jsou čeští, slovenští, polští, norští a čínští odborníci, kdy zahraničí účastníci tvoří nadpoloviční většinu. Z hlediska instituce autoři zastupují 17 českých, 16 polských, 12 slovenských a po jednom univerzitním pracovišti z Číny, Norska a Mexika.

Všem, co se podíleli na přípravě, patří vřelá díky za kvalitně odvedenou práci a autorům děkuji za projevenou důvěru a přízeň.

Hradec Králové, 5. ledna 2017

doc. Mgr. Ing. Petra Marešová, Ph.D.
Vedoucí Katedry ekonomie
Fakulta Informatiky a managementu
Univerzita Hradec Králové

IMPLEMENTACE NOVÉ VÝZKUMNÉ OBLASTI QUALITY MINDSET DO VYBRANÝCH ATRIBUTŮ EVROPSKÉHO MODELU EXCELENCE POMOCÍ SYSTEMATIKY QFD

IMPLEMENTATION QUALITY MINDSET TO THE CHOSEN ATTRIBUTES OF THE EUROPEAN MODEL EXCELLENCE THROUGH QFD SYSTEMATIC

Pavčina Balatá

Masarykova univerzita

200083@is.muni.cz

Klíčová slova:

EFQM – fuzzy metoda – metoda QFD – quality mindset – Spearmanův korelační koeficient

Keywords:

EFQM – fuzzy method – quality function development – quality mindset – Spearman's correlation coefficient

JEL classification: C10, L15, M11

Abstract:

The primary objective of today's enterprises is mainly to increase enterprise value. Increasing the value of the business involves a number of steps and changes that represent a long-term process. Quality and its improvement is a primary step in the process. The aim of this paper is to design an approach to the selection of management tools based on the deployment of Quality Function Deployment (QFD) methodology, which was successfully received during the development of new products. This paper is devoted to the presentation of the analyzed company, analyzing the current situation, the approach proposed methodology QFD in the enterprise and evaluate the added value of this approach to implementation. Part of the comprehensive research hypothesis is also provided, which was verified at the end of the paper. Finally, the work also summarized the data and identified facts and benefits of the implementation of new area Quality Mindset in the chosen attributes of the Excellence Model (EFQM).

Úvod

Dnešní doba je doba globalizace, unifikace, otevřenosti trhů a tím i narůstající konkurence. Podnikatelské subjekty, musejí na tyto aspekty patřičně reagovat. Primárně, bylo hlavním cílem podniků zvyšování zisku. Dnes se tento cíl transformoval a většina podniků má primární cíl zvyšování své hodnoty. Toto představuje dlouhodobý proces, který se zaměřuje na snižování nákladů, růstu a stability podniku, uspokojování

potřeb zákazníků a zvyšování kvality. Kvalita produktů je faktorem konkurenceschopnosti celého podniku. Kooperace na českém trhu, vlivem celosvětových krizí, prošli řadou existenčních problémů a bojů. Díky tomu se začali více zaměřovat na maximální dosažení a zvyšování konkurenceschopnosti. Cestou jak dosáhnout tohoto cíle je zaměření se na trvalé zvyšování kvality. Zákazníci jsou ve svých požadavcích a potřebách stále náročnější. Jejich tolerance vůči nedostatkům a nepřesnostem jakékoliv formy neustále klesá. Preferují kvalitu před kvantitou. Z tohoto důvodu jsou v podnicích neustále skloňované otázky typu: „Jak zvýšit kvalitu nabízených produktů? Jak získat nové zákazníky? Jak si udržet stávající zákazníky? Jak zvyšovat konkurenceschopnost“ V případě, že podnik chce být dostatečně konkurenceschopný, musí uvedeným otázkám věnovat dostatečnou pozornost a musí s nimi v jednotlivých procesech operovat. Zdokonalování provozních podmínek je tedy podmínkou pro požadovaný úspěch podniku. Aktuální vnímání jakosti se již vyvíjí od 60. let minulého století. V tomto období se začala sledovat a ovlivňovat jakost u produktů, ale i u všech aktivit podniku. Toto období lze identifikovat také jako období vzniku mezinárodně uznávané filozofie Total Quality Management (TQM). Tato filozofie podniky atakuje k nepřetržitému zlepšování a zdokonalování s cílem maximálně uspokojit potřeby zákazníků a maximalizovat efektivitu procesů podniku. Analýza a plánování jakosti produktů lze vnímat jako strukturovaný proces, který udává potřebné kroky ke zvýšení jakosti.

1. Metodika, řešerše

Primárním cílem realizovaného výzkumu prostřednictvím standardních vědecko-výzkumných metod je navrzení originálního přístupu k výběru prostředku pro řízení na základě nasazení QFD. Výzkum se zabývá otázkou, zda lze implementovat Quality Mindset efektivně a účinně a tím zlepšit nástroje pro řízení dané organizace, a tak pomoci organizaci k dosažení její excelence a maximální efektivitě. Byla využita Fuzzy logika s cílem vypořádat se vágní povahou kvalitativních jazykových závěrů požadovaných v návrhu HOQ (House of Quality). Výzkum byl testován prostřednictvím reálné implementace v organizaci. Hypotéza byla provedena pomocí Spearman korelačního koeficientu. Výstupem práce je i shrnutí přidané hodnoty implementace nové oblasti Quality Mindset do modelu EFQM. Splnění primárního cíle tohoto výzkumu vyžaduje i verifikaci či falzifikaci hypotéz a zodpovězení následujících otázek:

- a) Jaká jsou kritéria pro efektivní nastavení excelence EFQM modelu v analyzované organizaci?
- b) Jaké jsou pořadí účinných kritérií stanovení excelence EFQM modelu v organizaci?
- c) Jaké jsou efektivní nástroje pro správu na nastavení EFQM modelu v organizaci?
- d) Jaké jsou pořadí účinných nástrojů pro řízení o stanovení EFQM modelu v organizaci?

Hypotéza 1: „Pořadí účinných kritérií na stanovení EFQM modelu v organizaci je stejně kontrastní jako u fuzzy přístupů.“

Hypotéza 2: „Model excelence v organizaci je kontrastní jako u fuzzy přístupů.“

2. Výsledky

Cílem je zodpovězení stanovených otázek a hypotéz. Analýza otázek bude vyplývat z teoretických východisek a premis, které byly uvedeny v předešlé teoretické části této práce.

2.1. Analýza otázek

Otázka 1: Jaká jsou kritéria pro efektivní nastavení excelence EFQM modelu v analyzované kooperaci?

Jednotlivé sestavení kritérií je výsledkem výzkumu Quality Mindset ve společnosti. Jedná se o následující kritéria: W1 - cíle organizace, W2 - standardy, W3 - spolupráce, W4 - tok informací, W5 - leadership.

Otázka 2: Jaké jsou pořadí účinných kritérií stanovení excelence EFQM modelu v kooperaci?

U předešlé otázky byly stanoveny kritéria, které jsou klíčová pro stanovení excelence EFQM modelu v organizaci. Jednotlivá kritéria nemají z pohledu modelu, ani z pohledu významu pro společnost shodnou efektivnost a důležitost. Dle uvedeného postupu, prostřednictvím párovacího srovnání kritérií, byly stanoveny a vypočteny relativní důležitosti každého kritéria W1 – W5. V níže uvedených tabulkách jsou zobrazeny výstupy důležitosti kritérií.

Tabulka 1 byla vytvořena prostřednictvím GAHP metody tzv. Saatyho maticí (Saaty, 1977), v našem případě modifikované do tabulkového rozhraní. V tabulce jsou stupně důležitosti priorit, kterými zaměstnanci hodnotili jednotlivé párové dvojice kritérií. Zaměstnanci zhodnotili vnímání důležitosti pěti kritérií prostřednictvím deseti otázek. Následně byla vypočtena důležitost komparovaných kritérií společnosti (gm) a procentuální zastoupení významu v komplexním měřítku. Gm tedy představuje podíl důležitosti výsledného párového srovnání jednotlivých kritérií z celkového porovnávání všech kritérií W1 – W5.

TAB. 1: Relativní důležitost každého kritéria metodou GAHP

Kritéria	W1	W2	W3	W4	W5	gm	% relativního významu
W1	1	0,52	0,59	0,48	0,59	0,1157	11,57
W2	1,91	1	0,47	0,254	0,32	0,1120	11,20
W3	1,68	2,10	1	0,317	0,29	0,1404	14,04
W4	2,08	3,92	3,15	1	0,55	0,2886	28,86
W5	1,67	3,10	3,44	1,79	1	0,3433	34,33
Σ						1	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že největší relativní důležitost má kritérium W5, poté W4, W3, W1 a nejméně relativně důležitý je kritérium W2. Tabulka 2 (a) znázorňuje detailnější finální matici párové komparace kritérií a tabulka 3 prostřednictvím metody Fuzzy zobrazuje relativní důležitost každého kritéria prostřednictvím metodou FGAHP.

TAB. 2: Finální matice komparovaných kritérií

Kritéria	W1	W2	W3	W4	W5	gm	% relativního významu
W1	1	0,52	0,59	0,48	0,59	0,1157	11,57
W2	1,91	1	0,47	0,254	0,32	0,1120	11,20
W3	1,68	2,10	1	0,317	0,29	0,1404	14,04
W4	2,08	3,92	3,15	1	0,55	0,2886	28,86
W5	1,67	3,10	3,44	1,79	1	0,3433	34,33
Σ						1	100

Zdroj: Vlastní zpracování

TAB. 3: Fuzzy relativní důležitost prostřednictvím FGAHP metody

Kritérium	Fuzzy relativní důležitost			Geometrický průměr relativní důležitosti	% relativní důležitosti
	L	M	U		
W1	0,065588	0,094353	0,124516	0,0947	9
W2	0,079553	0,115859	0,166	0,11932	11,4
W3	0,105682	0,156506	0,220246	0,15974	15,3
W4	0,195478	0,311328	0,501182	0,32983	31,5
W5	0,202162	0,321954	0,530163	0,34406	32,8
Σ				1	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno, tabulka 2 a 3 zobrazuje relativní důležitost prostřednictvím FGAHP metody. Jednotlivá kritéria u fuzzy metody představují tři definované parametry, kdy L představuje nejmenší možnou hodnotu, M možnou střední hodnotu a U představuje maximální možnou hodnotu daného kritéria. Následně je stanoven geometrický průměr hodnot L, M a U a následně je tato hodnota převedena do % vyjádření dané hodnoty z celkové možné hodnoty. Jedná se o tzv. trojúhelníkovou metodu fuzzy. Výstupem tabulky je výpočet důležitosti jednotlivých kritérií z hlediska všech stanovených kritérií společnosti. Následná tabulka 4 zobrazuje konečnou konkurenční analýzy excelentní matice $X = [x_{ml}]_{5 \times 7}$.

TAB. 4: Finální konkurenční analýza

Kritérium	Konkurence							em
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	
W1	6,46	5,46	4,93	5,56	5,66	4,16	6,9	0,2
W2	5,56	5,4	4,53	5,26	5,36	3,83	6,7	0,1993
W3	5,33	5,46	4,93	5,23	5,73	4,06	6,53	0,2003
W4	5,93	5,2	4,66	5,03	5,2	3,86	6,53	0,1999
W5	5,53	5,06	4,8	5,23	5,46	4,6	6,83	0,2004

Zdroj: Vlastní zpracování autorky práce, 2015

V tabulce č. 4 představuje C1 analyzovaný podnik a C2 – C7 šest potenciálních vybraných konkurentů, kteří podnikají v oblasti automobilového průmyslu a nabízejí obdobné produkty jako analyzovaný podnik. Cílem této analýzy je zjistit priority jednotlivých kritérií, které jsou následně dle výstupů analýzy vhodné pro zlepšení. Opět byla využita stupnice, kde 1 představuje velmi špatný, 5 nulový či neutrální a 9 velmi dobrý (stupnice 2).

Z výsledků je patrné, že pro analyzovaný podnik, představuje nejvýznamnějšího konkurenta podnik poslední podnik C7 prostřednictvím kritéria W5. Následuje kritérium W3, W1, W4 a W2.

Při postupu výpočtu byly sečteny jednotlivé získané hodnoty daného kritéria např. W1 a z nich vypočtena jejich pravděpodobnost. Tedy u W1 byly primárně sečteny hodnoty $6,46 + 5,46 + 4,93 \dots 6,9 = 39,17$, následně byla daná hodnota vydělena celkovou tedy: $6,46/39,17 = 0,165106$. Poté byly opět hodnoty sečteny $0,165106 \ln 0,165106 + 0,176170 \ln 176170 = 1,93442$.

Dále dle níže uvedeného vzorce lze získat konkurenční priority pro analyzovaný podnik.

$$em = E(W_m) / \sum_{m=1}^M E(W_m), \quad m = 1, 2, M$$

Dle zdrojů o analyzovaném podniku a produktivitě konkurenčních společností, lze doporučit následující zlepšení ve stanovených kritériích dle tabulky 7. Cílem všech

kritérií je především uspokojit potřeby společnosti pro získání excelence. Jednotlivá kritéria jsou nastavena prostřednictvím stupnice. Dle aktuálních cílů a úrovně plnění analyzované společnosti daných kritérií se s ohledem na dané potřeby kooperace pro získání dokonalosti zjistí dle následujícího výpočtu z hodnot uvedených v tab. 6 pod sloupcem C1. Tedy celková potřeba společnosti dle jednotlivých kritérií byla vypočtena jako zhodnocení a příslušnou hodnotou finální konkurenční analýzy společnosti každého kritéria (tabulka 4), tedy: $8/6,46 = 1,23711$, ...

TAB. 5: Stanovení potřeb společnosti

Kritéria	Zhodnocení	Potřeby
W1	8	1,23711
W2	7	1,25749
W3	7	1,31250
W4	7	1,17978
W5	7	1,26506

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle stanoveného relativního hodnocení důležitosti každého kritéria, konkurenčními prioritami a stanoveným poměrem zlepšení může analyzovaná společnost dosáhnout konečného hodnocení důležitosti kritérií dle vzorce $f_m = u_m \times g_m \times e_m$. V případě, že bude relativní význam tohoto zhodnocení jako ostré hodnoty, výstupní hodnoty budou také uvedeny jako ostré hodnoty.

$f = (f_1; f_2; f_3; f_4; f_5) = (0,0286; 0,02807; 0,0369; 0,0680; 0,0870)$. Konečný význam kritéria W1 se poté v ostré hodnotě spočítá následovně: $f_1 = u_1 \times g_1 \times e_1 = 1,23711 \times 0,1157 \times 0,200003 = 0,0286$.

Díky tomuto kroku můžeme stanovit konečný význam pěti stanovených kritérií v následujícím konečném významovém pořadí: $W_5 > W_4 > W_3 > W_1 > W_2$. V případě uvedení relativního hodnocení v podobě STFNebo symetrického trojúhelníkového fuzzy hodnocení, bude i závěrečná důležitost hodnocení dle této metody zapsána jako: $f = (ff_1, ff_2, ff_3, ff_4, ff_5) = ([0,016228; 0,030808]; [0, 019939; 0,041606]; [0,027784; 0,0579]; [0,046119; 0,118244]; [0,051251; 0,134405])$. Konečný význam např. kritéria W1 prostřednictvím metody STFNebo v podobě ff_1 , se spočítá prostřednictvím násobícího pravidla této metody následovně: $ff_1 = u_1 \times g_1 \times e_1 = 1,2371 \times [0,065; 0,124] \times 0,200003 = [0,016228; 0,03808]$

Aplikací tohoto trojúhelníkového postupu budou výstupní hodnoty $FN = (FL, FM, FU)$ v následné výsledné hodnotě. Hodnota = $(f_L + 2f_M + f_U)/4$

$F = (f_1, f_2, f_3, f_4, f_5) = (0,023432; 0,029906; 0,041994; 0,077817; 0,087224)$

Z tohoto výpočtu lze stanovit konečnou důležitost jednotlivých kritérií následovně: $W5 > W4 > W3 > W2 > W1$

Lze tedy konstatovat, že obě hodnocení zobrazují shodné počáteční výstupy důležitosti jednotlivých stanovených kritérií. W5 je nejdůležitějším kritériem, poté následuje W4 W3. Ovšem ostré hodnoty hodnocení stanovily větší důležitost kritéria W1 než W2. U fuzzy metody bylo stanoveno, že kritérium W2 je důležitější než W1. Výstupy se tak v důležitosti posledních kritérií rozcházejí. Veškerá závěrečná hodnocení jsou zobrazeny v následující tabulce 6.

TAB. 6: Normalizace a stanovení % obou implementovaných metod

Kritéria	Ostré hodnocení			Fuzzy hodnocení			
	Ostrá váha	Nor.	%	Fuzzy váha	Defuzikace	Nor.	%
W1	0,0286	0,115058	11,50	[0,016;0,030]	0,023432	0,089994	9,00
W2	0,02807	0,112926	11,30	[0,020;0,042]	0,029906	0,114858	11,47
W3	0,0369	0,148449	14,84	[0,028;0,058]	0,041994	0,161284	16,13
W4	0,0680	0,0273565	27,36	[0,046;0,118]	0,077817	0,298867	29,90
W5	0,0870	0,350002	35,00	[0,051;0,134]	0,087224	0,334996	33,50

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 3: Jaké jsou efektivní nástroje pro správu na nastavení EFQM modelu v kooperaci?

Výše byly pod označením W1 – W5 uvedena základní kritéria celé práce a modelu. Aby byly tyto kritéria efektivně realizovány, jsou zapotřebí níže uvedené nástroje společnosti: H1 = Řízení zásob, H2 = Total Quality Management (TQM), H3 = Řízení lidských zdrojů, H4 = Řízení znalostí, H5 = Řízení technologií, H6 = Informační management, H7 = Energetický management, H8 = Řízení projektů, H9 = Finanční řízení, H10 = Řízení změn, H11 = Řízení vztahů se zákazníky, H12 = Řízení dodavatelského řetězce, H13 = Řízení podnikových procesů, H14 = Strategické řízení, H15 = Řízení výroby.

Otázka 4: Jaké jsou pořadí účinných nástrojů pro řízení o stanovení EFQM modelu v kooperaci?

Po navázání vztahů mezi nástroji a kritérii je důležité zhodnotit jak na sebe jednotlivá kritéria a nástroje navazují a korespondují spolu. Vztahy mezi nástroji a kritérii lze určit technickou analýzou a empirickým zhodnocením, které ovšem nemusí být zcela přesné.

Zde se využívá metoda STFN (symmetrical triangular fuzzy number). Pro každý nástroj se určí vztah pomocí stupnice (4) a následně se vztah transformuje do odpovídajících ostrých hodnot a STFN. Například u nástroje H1 a kritéria W1 je vztah velmi silný, což z hlediska ostré hodnoty představuje hodnotu 9 a z hlediska metody STFN hodnoty [8, 10]. Níže je uvedena celková matice posuzovaných vztahů nástrojů a kritérií.

TAB. 7: Finální hodnotící matice vztahů mezi HN a WN

Kritéria	Nástroje											
	L	H1		U	L	H2		U	L	H3		U
W1	4,1		5,1	6,1	5,5		6,5	7,5	6,2		7,2	8,2
W2	3,7		4,7	5,7	4,4		5,4	6,4	5,6		6,6	7,6
W3	4,1		5,1	6,1	4,5		5,5	6,5	4,8		5,8	6,8
W4	5		6	7	3,7		4,7	5,7	4		5	6
W5	4,7		5,7	6,7	4,7		5,7	6,7	4,2		5,2	6,2
		H4				H5				H6		
W1	4,8		5,8	6,8	4,5		5,5	6,5	5,1		6,1	7,1
W2	4,6		5,6	6,6	4,1		5,1	6,1	5,1		6,1	7,1
W3	4,1		5,1	6,1	5,1		6,1	7,1	4,4		5,4	6,4
W4	4,2		5,2	6,2	5,3		6,3	7,3	4,8		5,8	6,8
W5	4,9		5,9	6,9	5		6	7	4,4		5,4	6,4
		H7				H8				H9		
W1	4,5		5,5	6,5	3,9		4,9	5,9	5,3		6,3	7,3
W2	4,6		5,6	6,6	4		5,8	6	4,5		5,5	6,5
W3	3,4		4,4	5,4	4		5	6	4,8		5,8	6,8
W4	4,2		5,2	6,2	4		5	6	5		6,1	7,1
W5	4		5	6	3,8		4,8	5,8	5		6	7
		H10				H11				H12		
W1	4,6		5,6	6,6	4,5		5,5	6,5	4,4		5,4	6,4
W2	4,7		5,7	6,7	4,2		5,2	6,2	3,6		4,6	5,6
W3	4,8		5,8	6,8	5,1		6,1	7,1	4,3		5,3	6,3
W4	4,6		5,6	6,6	4,9		5,9	6,9	5		6	7
W5	5		6	7	4,1		5,1	6,1	4		5,8	6,8
		H13				H14				H15		
W1	5,1		6,1	7,1	4,7		5,7	6,7	4		5	6
W2	4,3		5,3	6,3	3		4,9	5,9	4,2		5,2	6,2
W3	5,1		6,1	7,1	5,5		6,5	7,5	5,2		6,2	7,2
W4	5,5		6,5	7,5	4,3		5,3	6,3	6		7	8
W5	5		6	7	4,8		5,8	6,8	6		7	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné hodnoty mezi oběma komparovanými ukazateli, kdy vstupní technická hodnota nástrojů může být kalkulována prostřednictvím prostého aditivního vážení (SAW). V případě využití ostrých hodnot jsou následně vstupní technické hodnoty uvedeny následovně: $t = (t_1 \dots t_{15}) = (1,38; 1,35; 1,40; 1,38; 1,48; 1,42; 1,27; 1,23; 1,49; 1,44; 1,39; 1,40; 1,51; 1,41; 1,61)$

Zde jsou ostré počáteční hodnoty technického hodnocení z H1 a t1 spočteny jako vážený průměr z hodnoty H1 a ostrých vztahových hodnot kritérií R11 – R51, které odpovídají ostrým hodnotám matice, které jsou zvýrazněny ve výše uvedené tab. 9 a jedná se o váhy konečné ostrého významu kritérií. $t_1 = \sum_{m=1}^5 f_m \times r_{m1} = 0,0286 \times 5,1 + 0,02807 \times 4,7 + 0,0369 \times 5,1 + 0,068 \times 6 + 0,087 \times 5,7 = 1,38$

Z tohoto ostrého počátečního hodnocení mohou být následná technická opatření seřazena v následujícím pořadí: $H_{15} > H_{13} > H_9 > H_5 > H_{10} > H_6 > H_{14} > H_{12} > H_{11} > H_3 > H_1 > H_4 > H_2 > H_7 > H_8$

V případě implementace metody fuzzy, jsou počáteční technická hodnocení uvedena dle metody STF_N následovně: $t^f = ([0,73, 2,52], [0,72, 2,46], [0,75, 2,52], [0,73, 2,51], [0,8, 2,67], [0,76, 2,57], [0,66, 2,33], [0,64, 2,28], [0,8, 2,68], [0,77, 2,60], [0,74, 2,52], [0,74, 2,55], [0,82, 2,72], [0,76, 2,56], [0,88, 2,89])$

Počáteční technické hodnocení nástroje H1 dle metody STF_N t_{f1} je spočtena jako vážený průměr H1 ve vztahu ke všem kritériím W1 – W5, $r_{f11} - r_{f51}$, což odpovídá prvnímu sloupci STF_N vztahové matice R_f a váhy představují výstupní významové hodnocení kritérií ve formě STF_N f_{f1} atd.. $t_{f1} = \sum_{m=1}^5 f_{fm} \times r_{fm1} = [0,016, 0,0308] \times [4,1, 6,1] + \dots + [0,05, 0,134] \times [4,7, 6,7] = [0,73, 2,52]$

TAB. 8: Ostré a fuzzy počáteční technické hodnoty jednotlivých nástrojů.

	L	H4	U	L	H5	U	L	H6	U
t^f		1,38			1,48			1,42	
t^f	0,73		2,5	0,79		2,6	0,76		2,56
	L	H7	U	L	H8	U	L	H9	U
t^f		1,26			1,23			1,49	
t^f	0,66		2,33	0,64		2,2	0,8		2,68
	L	H10	U	L	H11	U	L	H12	U
t^f		1,43			1,39			1,4	
t^f	0,77		2,6	0,74		2,52	0,74		2,55
	L	H13	U	L	H14	U	L	H15	U
t^f		1,51			1,41			1,61	
t^f	0,82		2,72	0,76		2,56	0,88		2,89

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska hodnocení jednotlivých nástrojů, prostřednictvím fuzzy metody mají nástroje následující pořadí: $H15 > H13 > H9 > H5 > H10 > H6 > H14 > H12 > H11 > H3 > H1 > H4 > H2 > H7 > H8$. Z výstupů implementovaných metod lze konstatovat, že obě metody zobrazily shodné výsledky hodnocení jednotlivých nástrojů. Níže uvedená tabulka zobrazuje jednotlivé počáteční technická hodnocení každého navrženého nástroje.

Nyní je nutné provést technickou analýzu obdobných produktů analyzovaného podniku z hlediska technického provedení 15. stanovených nástrojů. Informace tvoří tzv. technicky srovnávací matici $Y = [y_{nl}]_{15 \times 7}$ s konkurenčními podniky a jejich produkty. Výstup je zobrazen v následující tabulce.

TAB. 9: Závěrečná technická analýza konkurenční matice

Nástroje	Podniky						
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
H1	5,56	5	4,43	4,96	5,4	4,5	6,43
H2	6,3	5,06	3,86	5,2	5,33	4,66	6,2
H3	6,53	5,3	5,03	5,33	5,56	4,76	6,66
H4	6,13	5,46	5,10	5,2	5,6	4,33	6,7
H5	5,2	4,73	4,76	4,6	4,66	4,33	6,36
H6	6,03	4,43	4,86	5,23	5,33	4,73	6,66
H7	5,63	5,03	4,8	4,83	5,1	5	6,56
H8	5,16	4,4	4,70	4,86	5,3	4,63	6,13
H9	5,13	4,86	4,66	5,13	4,96	4,6	6,9
H10	4,8	4,7	4,63	5	4,93	4,4	6,46
H11	5,03	5,1	4,5	5,03	4,93	4,86	6,53
H12	5,76	4,83	4,53	5,33	5,5	4,76	6,6
H13	5,7	5,16	4,23	4,86	5,23	4,56	6,53
H14	5,36	4,83	4,96	4,9	5,16	4,93	6,23
H15	6,46	5,23	5,03	5,26	5,23	5,13	7,03

Zdroj: Vlastní zpracování

Při použití entropické metody Y hodnocení technických konkurenčních priorit lze získat pro analyzovanou společnost následovně:

$$z = (z_1; z_2 \dots z_{15}) = (0,071431; 0,071285; 0,071443 \dots 0,07157; 0,071409)$$

Z výsledků je patrné, že H9, H15 a H5 jsou největšími konkurenčními prioritami. Dle technického hodnocení konkurenčních podniků může analyzovaný podnik nastavit své individuální technické parametry a cíle každého nástroje tak, aby maximálně uspokojovali potřeby zákazníků. Z hlediska nastavení cílů pro jednotlivé nástroje, jsou pro zlepšení pak: $b = (b_1; b_2 \dots b_{15}) = (7; 8; 8; 8; 7; 8; 7; 7; 7; 6; 7; 7; 7; 7; 8)$

Z těchto cílů pro zlepšení (bn) a aktuální technické úrovně výkonnosti (YN1) lze jednotlivé zlepšení analyzované společnosti, s cílem zvýšit svou konkurenceschopnost stanovit následovně: $v = (v_1; v_2 \dots v_{15}) = (1,25749; 1,26984 \dots 1,30435; 1,23711)$.

Posledním krokem u navrženého principu HOE je integrace vstupních technických hodnocení, technické konkurenční priority, hodnoty zlepšení nástrojů a závěrečné technické zhodnocení lze spočítat: $S_n = V_n \times t_n \times z_n$; $n = 1; 2 \dots N$. V případě, že jsou vstupní technická hodnocení uvedeny jako ostré hodnoty, závěrečná technická hodnocení jsou ostré hodnoty pak: $s = (s_1; s_2 \dots s_{14}; s_{15}) = (0,12411; 0,12247 \dots 0,13315; 0,13205)$

Například u výstupního technického hodnocení nástroje H1 je ostré hodnocení následovně: $s_1 = v_1 \times t_1 \times z_1 = 1,25749 \times 1,38 \times 0,071431 = 0,12411$

Následovně lze zařadit závěrečný technický význam nástrojů H v následujícím pořadí: $H_9 > H_{15} > H_5 > H_{11} > H_6 > H_{13} > H_{14} > H_{10} > H_4 > H_1 > H_3 > H_2 > H_{12} > H_8 > H_7$

Tento konečný technický význam se od původní důležitosti liší, a to vyšším počátečním technickým významem a nižší závěrečným významem. Tyto difference lze přičíst rozdílnému nastavení cílů a zlepšovacích poměrů nástrojů, kdy např. H15 má poměr zlepšení (1,23711) a je nižší než H9 (1,3636), a poměr zlepšení H8 (1,3548) je vyšší než H7 (1,2426).

Počáteční technické hodnocení jsou uváděny dle metody STF_N, pak i závěrečné technické hodnocení musí být uvedeny dle této metody následovně: $sf = (sf_1 \dots sf_{15}) = ([0,066; 0,227]; [0,065; 0,223] \dots [0,071; 0,239]; [0,078; 0,256])$

Zde například je u H1 konečné technické hodnocení v podobě: $sf_1 = v_1 \times tf_1 \times z_1 = 1,25749 \times [0,73; 2,52] \times 0,071431 = [0,066; 0,227]$

Tyto fuzzy hodnocení produkují následující pořadí pro konečný význam jednotlivých nástrojů H v pořadí: $H_9 > H_{15} > H_5 > H_{11} > H_6 > H_{13} > H_{14} > H_{10} > H_4 > H_1 > H_3 > H_2 > H_{12} > H_8 > H_7$

Lze konstatovat, že dle výše uvedených výstupů zobrazuje ostré hodnocení a fuzzy hodnocení obdobné pořadí závěrečného technického významu. Obě metody ukazují, že H9 je klíčový, následuje H15, H11 a H6, H7, nejnižší hodnotu pak mají H8 a H12. Obě metody jsou zobrazeny v následující tabulce 10. Aby mohly být obě metody komparované, jsou maximální hodnoty sníženy na možnou horní mez, což je také zobrazeno v tab. 10. Tyto snížení hodnoty jsou u obou metod identické. Ovšem u ostrých hodnot jsou tendence být blíže k horním hranicím. Fuzzy hodnocení jsou více flexibilní. Veškeré uvedené kroky, které byly zahrnuty do zodpovězení výzkumných

otázek, zakončují proces HOE, který měl za cíl nasměrovat společnost k získání dokonalosti ve svém výrobním procesu.

Poslední uvedená tabulka 11 zobrazuje poslední nezbytný krok a to normalizaci a určení procent patnácti stanovených nástrojů H. Zde jsou stanoveny ostré váhy, normalizace a procentuální zastoupení jednotlivých nástrojů prostřednictvím ostré i fuzzy metody.

TAB. 10: Ostré a fuzzy závěrečné technické hodnocení nástrojů

Nástroje	Konečné technické zhodnocení		Snížení konečné technické zhodnocení	
	Ostré hodnocení	Fuzzy hodnocení	Ostré hodnocení	Fuzzy hodnocení
H1	0,124113	[0.066, 0.227]	0,854326	[0.252, 0.868]
H2	0,122475	[0.065, 0.223]	0,843047	[0.249, 0.853]
H3	0,122697	[0.066, 0.220]	0,844581	[0.252, 0.846]
H4	0,128393	[0.068, 0.233]	0,883786	[0.261, 0.897]
H5	0,142687	[0.077, 0.257]	0,982174	[0.294, 0.987]
H6	0,134406	[0.072, 0.243]	0,925178	[0.276, 0.930]
H7	0,112604	[0.059, 0.207]	0,77510	[0.225, 0.794]
H8	0,119689	[0.062, 0.221]	0,82387	[0.238, 0.847]
H9	0,145276	[0.079, 0.261]	1,00000	[0.301, 1.000]
H10	0,128473	[0.069, 0.232]	0,884335	[0.264, 0.889]
H11	0,138175	[0.074, 0.251]	0,951116	[0.282, 0.959]
H12	0,121494	[0.065, 0.221]	0,836298	[0.247, 0.847]
H13	0,133152	[0.072, 0.239]	0,916544	[0.276, 0.915]
H14	0,132053	[0.071, 0.239]	0,908977	[0.271, 0.914]
H15	0,142942	[0.078, 0.256]	0,983933	[0.299, 0.980]

Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotéza 1: „Pořadí účinných kritérií na stanovení EFQM modelu v organizace jsou stejně kontrastní jako u fuzzy přístupů.

Hodnocení této hypotézy vyplývá z tabulky 6 s procentními výsledky ostrý a fuzzy hodnocení se Spearmanovým korelačním koeficientem pro tyto typy dat je 0,9 a je zde tedy velmi silná pozitivní korelace mezi fuzzy a ostrým hodnocením. Takže dle výzkumu je hypotéza 1 verifikována.

Hypotéza 2: „Model excelence v organizaci je kontrastní jako u fuzzy přístupů.

Hodnocení bylo testováno prostřednictvím Spearmanového korelačního koeficientu (SKK). Dle tabulky 11 jsou procentní výsledky ostrý a fuzzy hodnocení dle SKK pro tyto typy dat je 0,993 a je zde velmi silná pozitivní korelace mezi fuzzy a ostrým hodnocením významu. Hypotéza 2 je tedy také potvrzena, neboli verifikována.

TAB. 11: Normalizace a procentuální zastoupení nástrojů

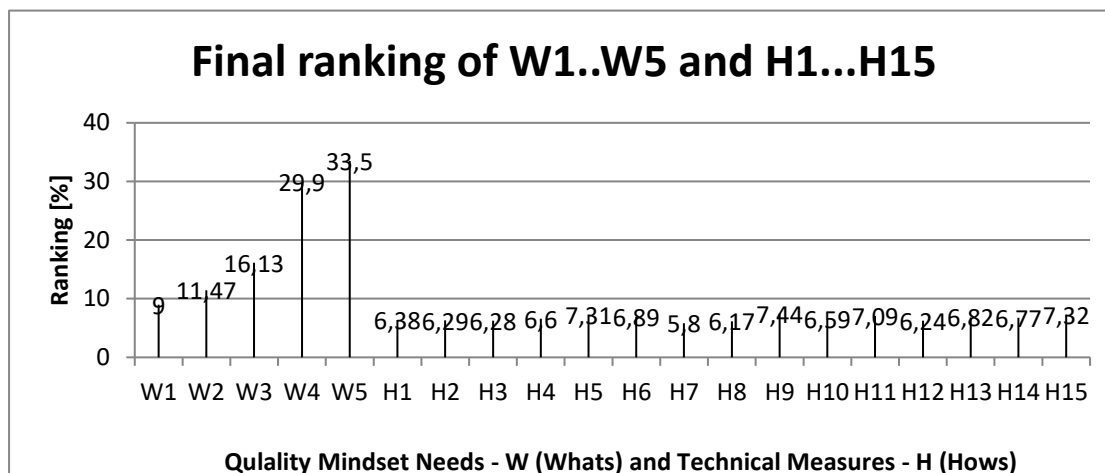
Nástroj	Ostré hodnocení			Fuzzy hodnocení			
	Ostré váhy	Nor.	%	Ostré váhy	Def.	Nor.	%
H1	0,124113	0,063693	6,36926	[0.066,0.227]	0,135156	0,063825	6,38254
H2	0,122475	0,062852	6,28517	[0.065,0.223]	0,133169	0,062887	6,288714
H3	0,122697	0,062966	6,29661	[0.066,0.220]	0,13305	0,062831	6,283073
H4	0,128393	0,065889	6,58889	[0.068,0.233]	0,139687	0,065965	6,59649
H5	0,142687	0,073224	7,32241	[0.077,0.257]	0,154875	0,073137	7,313718
H6	0,134406	0,068975	6,89749	[0.072,0.243]	0,145948	0,068922	6,892164
H7	0,112604	0,057786	5,77861	[0.059,0.207]	0,122847	0,058013	5,801264
H8	0,119689	0,061422	6,1422	[0.062,0.221]	0,130701	0,061721	6,172143
H9	0,145276	0,074553	7,45531	[0.079,0.261]	0,157568	0,074409	7,440888
H10	0,128473	0,06593	6,59299	[0.069,0.232]	0,139532	0,065892	6,589179
H11	0,138175	0,070909	7,09086	[0.074,0.251]	0,150141	0,070902	7,090178
H12	0,121494	0,062349	6,23485	[0.065,0.221]	0,132208	0,062433	6,243329
H13	0,133152	0,068331	6,83312	[0.072,0.239]	0,144356	0,06817	6,816961
H14	0,132053	0,067767	6,7767	[0.071,0.239]	0,143414	0,067725	6,772494
H15	0,142942	0,073355	7,33552	[0.078,0.256]	0,154942	0,073169	7,316866

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Diskuse

Pro dosažení excelence v analyzovaném podniku byl navržen proces HOE, který se skládal z 9. kroků, které byly zakomponovány do 4 základních otázek práce a 2 hypotéz. Z celkového shrnutí lze konstatovat, že v rámci QFD byly stanoveny nástroje, které jsou pro analyzovaný podnik klíčové, pořadí jednotlivých nástrojů z hlediska důležitosti. Na níže uvedeném schématu jsou zobrazeny stanovené kritéria (v práci označené jako WN) a nástroje (v práci označené jako HN).

OBR. 1: Základní rozdělení procesů a zdrojů v podniku pro dosažení dokonalosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Primární cílem bylo navržení přístupu k výběru nástroje pro řízení dle metody QFD. Součástí práce byla i verifikace či falzifikace níže uvedených hypotéz v následujícím znění:

Hypotéza 1: „Pořadí účinných kritérií na stanovení EFQM modelu v organizace jsou stejně kontrastní jako u fuzzy přístupů.“

Hypotéza 2: „Model excelence v organizaci jsou kontrastní jako u fuzzy přístupů.“

Dle výstupů z analýz byly obě hypotézy potvrzeny. Další nedílnou součástí práce bylo zodpovězení 4 základních výzkumných otázek, které tvořily podstatnou část analytické části komplexní práce a byly také klíčové ke splnění primárního cíle. Otázky byly v následujícím znění:

- Jaká jsou kritéria pro efektivní nastavení excelence EFQM modelu v analyzované organizaci?
- Jaké jsou pořadí účinných kritérií stanovení excelence EFQM modelu v organizaci?
- Jaké jsou efektivní nástroje pro správu na nastavení EFQM modelu v organizaci?
- Jaké jsou pořadí účinných nástrojů pro řízení o stanovení EFQM modelu v organizaci?

Z hlediska shrnutí lze konstatovat, že u podniků, které se ve svém vývoji zaměřují na zvyšování své hodnoty, konkurenceschopnosti, spokojenosti zákazníků atd. se stala implementace důležitých nástrojů pro dosahování dokonalosti, téměř nezbytným procesem. Existuje řada nástrojů, které pomáhají zlepšit podnikový výkon. V dnešním dynamickém prostředí podnik, který implementoval model excelence EFQM,

představuje značnou konkurenční výhodu. Snahou této práce bylo představit a podat „návod“ při řešení této problematiky, prostřednictvím systematického operativního přístupu domu excelence. Studie byla zaměřena na implementaci QFD ve vybraném podniku. Konkrétněji, originální metodika byla navržena a přijata zařazením EFQM kritérií do podnikového procesu firmy pro dosahování vynikajících výstupů. V analytické části byl navržen model HOE, který zahrnoval devět kroků a v podstatě představuje model QFD. Celý navržený proces HOE zohledňoval různé ohlasy tohoto modelu a využil systematické trojúhelníkové fuzzy hodnoty (STFNs) tak, aby byla reflektována nejasnost různých jazykových posouzení. Dále byly využity kvantitativní metody entropie prostřednictvím konkurenční analýzy a stanovením konkurenčních priorit. Všechny požadované informace a výstupní výpočty, byly označeny, aby příslušný rámec modelu HOE neposkytoval prostor pro možný nejasný postup zpracování. V analyzovaném podniku bylo definováno 5 základních kritérií pro dosažení Kvality Mindset, označených jako W1...W5, dále bylo stanoveno 15 technických atributů, označených jako H1...H15 a šest hlavních konkurentů, označených jako C2...C7, kdy C1 představoval samotnou analyzovanou organizaci. Obdobným způsobem umožňuje podniku identifikovat klíčové faktory intervence tak, aby zlepšila svou vnímanou dokonalost. S cílem posuzovat a hodnotit životaschopné nástroje pro příslušný management, v navrhovaném přístupu byla využita entropická metoda, která vychází z premisy, že implementace stanovení kritérií Wx a technických nástrojů Hx může být přímo přijata jako syntéza parametrů pro výběr nejvhodnější EFQM metody. Lze odvodit, že kritéria W a nástroje H mají shodný konkurenční význam. Vzhledem k aspektu, že osobní a zaměstnanecké znalosti jsou nutné při vytváření modelu HOE, fuzzy logika byla použita jako užitečný nástroj, který měla mimo jiného omezovat vágnost dat. Prostřednictvím fuzzy logiky byly tyto znalosti a názory transformovány do trojúhelníkových fuzzy hodnot. Kromě výše uvedeného, fuzzy logika se stává základem pro operování s více parametry, které se zdají obtížně vyjádřitelné kvantitativními opatřeními. Použitím fuzzy logiky pak význam procent bodovaných kritérií EFQM a nástrojů pro správu v tabulkách 6 a 11, jsou základem pro nastavení finančních zdrojů organizace, s cílem zlepšování excelence. Budoucí práce může být zaměřena na rozšíření obdobného přístupu QFD na strategické, taktické a operativní úrovni.

Použitá literatura:

Griffin, A., & Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing Science*, 12(1), 1–27.

EFQM (2013). *EFQM Assessment matrix*; Available from: www.efqm.org/members-area.

EFQM (2013). *EFQM Excellence Awards, Benchmark Scoring Report*; Available from: www.efqm.org/members-area.

H. Singh, M. M. Gupta, T. Meitzler, Z. G. Hou, K. K. Garg, A. M. G. Solo, & L. A. Zadeh. (2013). *Real-life applications of Fuzzy Logic, Adv. Fuzzy System Special Issue: Real-Life Applications of Fuzzy Logic*. Chapter 4 - Policy, strategy and goal deployment Oakland on Quality Management, 2004, Pages 63-89.

Juran, J. M. (1977). *Quality Control Handbook*. Mc Graw Hill, New York (3. ed.).

Meloun, M., & Militký, J. (2003). *Kompendium Statistického zpracování dat*. Academia Praha (1. ed.).

Saaty, T. L. (1977). A Scaling Method for priorities in Hierarchical Structures. *Journal of Mathematical Psychology*, 15(3), 59–62.

Taguchi, G. (1984). *Quality Evaluation for Quality Assurance*. American-Supplier Institute.

Balata, P. (2012). Essential methods used during building business excellence in production factory. Brno, In *International Conference, Trends in Economics and Management for the 21st Century*.

PREJAVY TIEŇOVEJ EKONOMIKY V PRACOVNO-PRÁVNÝCH VZŤAHOCH V PODNIKOKH UBYTOVACÍCH A STRAVACÍCH SLUŽIEB THE DISPLAY OF SHADOW ECONOMICS IN EMPLOYMENT IN HOSPITALITY INDUSTRY

Stanislava Belešová

Vysoká škola hotelová v Praze, spol. s r. o.

belesova@vsh.cz

Kľúčové slová:

agentúrna práca – hotelierstvo a pohostinstvo – malé a stredné podniky cestovného ruchu – tieňová ekonomika – zamestnanosť

Keywords:

agency employment – employment – hospitality industry – shadow economy – small and medium sized companies

JEL classification: O17, L83

Abstract:

The aim of the paper is to analyze the occurrence of shadow economy in the field of labor relationships in accommodation and catering businesses. It was found, that the shadow activities occur mostly in the lower mid-size businesses with 100 – 250 employees and in catering and other mass lodging businesses. There was measured strong non-linear correlation between the occurrence of official the payment of minimal wage, the rest of wage is paid unofficially and the size of hospitality business. No other strong correlation was found between the size and category of hospitality business and occurrence and level of shadow activities in labor relationships.

Úvod

Tieňovej ekonomike je v poslednej dobe v Českej republike venovaná značná pozornosť, predovšetkým zo strany politikov a novinárov. Z pohľadu teoretickej ekonómie a podnikového manažmentu je ale zložitá vyčíslit' objem tieňovej ekonomiky a zmapovať ju. Jedným z typických prejavov tieňovej ekonomiky je neregistrovaná zamestnanosť, tzv. neformálna zamestnanosť. Odhadom úrovne tieňovej ekonomiky sa v Českej republike zaoberal Fassmann (2007), Zelinka (1991) a Český statistický úřad. Z makroekonomického pohľadu sa tieňovou ekonomikou zaoberali akademici ako Schneider (2012), Kaufmann, Johnson, Schleifer (1997), štúdie odhadujúce jej objem publikovali aj spoločnosti Visa (Kearney & Schneider, 2015) a MasterCard (EYGM, 2015), OECD (2011). Článok sa zaoberá odhadom úrovne tieňovej ekonomiky v oblasti zamestnanosti v podnikoch ubytovacích a stravovacích služieb v Prahe.

Existencia prvkov tieňovej ekonomiky vyplýva z nedodržiavania právnych alebo spoločenských noriem (Vlček at al. 2016). Fassmann (2007) charakterizoval tieňovú ekonomiku ako príjmy, respektíve aktivity, ktorých najzákladnejším záujmom je, aby ostali skryté (aspoň pred orgánmi štátneho represívneho aparátu), ďalej neformálne aktivity alebo transakcie, ktoré nezahŕňajú platby a ktoré sú určené k šetreniu nákupov a nakoniec tie činnosti, ktoré v konečnom dôsledku síce vedú k oficiálnym príjmom, ale ich samotný zdroj, alebo lepšie povedané cesta ich nadobudnutia, je v rozpore s platnými zákonnými pravidlami, nariadeniami a dohodami. Podľa Schneidera (2012) a Schneidera & Williamsa (2013) zahŕňa tieňová ekonomika celú legálnu produkciu tovarov a služieb založenú na tržnom základe, ktorá je úmyselne ukrytá pred verejnými autoritami z dôvodu vyhýbania sa platbám daní z príjmu, z pridanej hodnoty alebo iných daní, vyhýbanie sa platbám sociálneho a zdravotného poistenia, vyhýbanie sa dodržiavaniu platných pracovných štandardov ako je minimálna mzda, maximálna dĺžka pracovnej doby, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci a pod., a vyhnúť sa plneniu určitých administratívnych povinností, ako je vyplňanie štatistických dotazníkov, alebo iných administratívnych reportov. Za najtypickejší prejav tieňovej ekonomiky uvádzajú Schneider & Williams (2013) prejavy tieňovej ekonomiky v pracovno-právnych vzťahoch. Podobné výsledky prezentuje aj OECD (2011) a Kearney & Schneider (2015), ktorí navyše uvádzajú, že javy tieňovej ekonomiky sa často objavujú práve odvetví cestovného ruchu.

Objem tieňovej ekonomiky je možné merať prostredníctvom peňažnej hodnoty neformálnej produkcie za určité časové obdobie. V podstate zahŕňa makroekonomické indikátory, ktoré sa zhodujú s charakterom agregátneho HDP. V tomto kontexte sa používa štatistické kritérium a priama metóda (Schneider, 2012). Nositeľmi týchto aktivít sú vo všeobecnosti neregistrované ekonomické jednotky, ich objem je veľmi ťažké odhadnúť a presne zmerať (Kearney & Schneider, 2015). Česká republika si v porovnaní s inými štátmi OECD vedie celkom dobre, aj keď podľa prieskumu OECD (2011) 10,1 % zamestnancov nezdanilo svoje príjmy, 3 % zamestnancov dostávalo mzdu na ruku, 2,1 % malo viaceré zamestnania a 11,4 % bolo živnostníkov. Prieskum bol založený na odbornom odhade z oficiálnych štatistických dát.

Budú analyzované aktivity v oblasti zamestnávania, do ktorých Vlček, Kalabisová, Belešová & Beránek (2014) zahŕňajú uzatváranie pracovných zmlúv na úrovni minimálnej mzdy, kde zvyšok mzdy podnikateľ vypláca zamestnancovi neoficiálne v hotovosti. Ďalej opakované najímanie zamestnancov za nízku mzdu a následné ukončenie pracovného pomeru v skúšobnej dobe. Špecifickým javom tieňovej ekonomiky v subsystémoch cestovného ruchu je najímanie agentúrnych pracovníkov. Podobne sa podnikatelia vyhýbajú platbám odvodov zamestnávaním pracovníkov na živnosť alebo dlhodobé zamestnávanie v mimopracovnom pomere na dohodu o vykonaní práce resp. dohodu o pracovnej činnosti. Zamestnávanie tzv. „načierno“ bez akejkoľvek evidencie je jav na rozhraní šedej a čiernej ekonomiky. Niektorým prvkom

nebude venovaná pozornosť, aj keď naplňajú podstatu tieňových javov. Patrí tu nedodržiavanie fondu pracovných hodín, nepreplácanie nadčasov, neoprávnené pokuty pre zamestnancov, nedodržiavanie zákonníku práce v oblasti poskytnutia voľna na zotavenie, prestávok v práci, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a pod.

a) Metodika

Cieľom príspevku je analyzovať výskyt vybraných javov tieňovej ekonomiky v oblasti pracovno-právnych vzťahov v podnikoch ubytovacích a stravovacích služieb. Predpokladáme, že existuje korelácia medzi veľkosťou podniku a oficiálnym vyplácaním minimálnej mzdy, zvyšok mzdy je vyplácaný neoficiálne na ruku. Pre odhad výskytu a úrovne zmienených prejavov tieňovej ekonomiky v podnikoch ubytovacích a stravovacích služieb bol využitý primárny prieskum, technikou štruktúrovaných dotazníkov. Uvedomujúc si nedostatky tejto prieskumnej metódy, bolo rozhodnuté analyzovať názor odborníkov z odvetvia ubytovacích a stravovacích služieb (manažérov a majiteľov podnikov) ako dôležitý zdroj informácií o problematike. Predpokladá sa, že profesionáli majú hlboký náhľad do kontextu tieňových aktivít v odvetví. Na vymedzenie aktivít tieňovej ekonomiky bola zorganizovaná tzv. focus group zahŕňajúca expertov z odvetvia hotelierstva a pohostinstva (4) a akademickej sféry (4). Boli vymedzené aktivity tieňovej ekonomiky. Na podporu výsledkov focus group boli uskutočnené štruktúrované ankety so 40 profesionálmi z odvetvia hotelierstva a pohostinstva. Analýza výstupov v oblasti pracovno-právnych vzťahov bude predmetom tohto článku.

V spolupráci s UK v Prahe bol vytvorený sociologický dotazník. Jeho cieľom bolo potvrdiť všetky empiricky zachytené formy tieňových aktivít a vymedziť hornú hranicu tieňovej ekonomiky v skúmanom odvetví. Respondenti odhadnú úroveň výskytu sledovaných javov a ich výšku v podnikoch podobnej veľkosti a typu ako je podnik respondenta. Na zníženie miery nesprávneho výkladu dotazníku, na zvýšenie miery návratnosti a reliability prieskumu boli dotazníky distribuované osobne. Dotazníky boli zbierané školenými prieskumníkmi. V máji 2014 prebehol pretest dotazníkov na vzorke 100 respondentov. Bolo akceptovaných 73 dotazníkov. Po prepracovaní dotazníku prebehol v októbri 2015 – februári 2016 hlavný prieskum. Respondenti boli zložení z manažérov a majiteľov ubytovacích a stravovacích podnikov v Prahe. Bolo distribuovaných 520 dotazníkov s cieľom pozbierať odpovede od zástupcov 200 ubytovacích a 200 stravovacích zariadení v kategórii a triede, ktorá bude odrážať štruktúru trhu. Z dôvodu problémov počas terénneho prieskumu bola výskumná vzorka zmenšená na 100 + 100 zástupcov odvetvia. Vybierané dáta boli spracované pomocou softvéru IBM SPSS. Dátová matica bola dokončená v júni 2016. Výsledky sú priebežne publikované.

Špecifickým problémom sociologického prieskumu je pravdepodobnosť zapojenia respondentov do tieňovej ekonomiky. Niektoré otázky boli pre respondentov

nepohodlné a existovalo riziko, že odpovede môžu byť skreslené alebo nulové. Aby sa predišlo tomuto výskumnému problému, bola zaistená anonymita respondentov a formulácia otázok vytvárala dojem bežnosti a normálnosti tieňových aktivít. Riziko nečestných a zámerne nižších odpovedí na citlivé otázky bolo znížené ale stále existuje.

b) Výsledky

Sledovaný bol výskyt aktivity a odhad mesačnej úrovne obohatenia z danej aktivity v podnikoch podľa kategórií (reštaurácia, bar, hotelové zariadenie, penzión, iné hromadné ubytovacie zariadenie) a veľkosťou podniku podľa počtu zamestnancov (mikro, malé, nižšie stredné, stredné, nižšie veľké a veľké).

Dáta nemajú normálne rozdelenie. V súbore sa nachádza veľa extrémnych hodnôt. Z toho dôvodu priemer nemá vhodnú vypovedaciu schopnosť a lepšiu vypovedaciu schopnosť má najčastejšia hodnota, čiže modus a stredná hodnota. Analyzované dáta sú prevažne pravostranne rozdelené a špicaté (tab. 1).

TAB. 1: Popisná štatistika výšky obohatenia z aktivít tieňovej ekonomiky v oblasti pracovno-právnych vzťahov

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
Mean	177506,2	51242,39	45127,74	58797,79	166787	118080,5	81154,42
Std. Error of Mean	47564,06	10642,12	7427,85	17547,83	67602,12	39104,02	23395,16
Median	50000	18000	20000	15000	20000	20000	20000
Mode	100000	10000	10000	0	0	20000	0 ^a
Std. Deviation	620159,4	133345,4	93070,69	200844,1	805572,2	480518,3	266745,9
Skewness	6,206	5,213	5,3	7,952	6,806	6,557	6,264
Kurtosis	39,736	29,465	34,25	71,324	48,839	44,611	41,716
Minimum	0	0	0	0	0	0	0
Maximum	5000000	1000000	800000	2000000	7000000	4000000	2000000
a. Multiple							

Vysvetlivky: A1 – vyplácanie minimálnej mzdy oficiálne, zvyšok vyplatený neoficiálne mimo systéme. A2 – opakované najímanie na skúšku bez mzdy, A3 – najímanie za nízku mzdu a ukončenie pracovného pomeru v skúšobnej dobe, A4 – Zamestnávanie agentúrnych pracovníkov, A5 – dlhodobé zamestnávanie na živnostenský list, A6 – Dlhodobé zamestnávanie na dohodu o vykonaní práce, A7 – zamestnávanie na čierno.

Zdroj: vlastné spracovanie, 2016.

Prvou sledovanou aktivitou je vyplácanie minimálnej mzdy oficiálne, zvyšok mzdy je vyplácaný neoficiálne mimo systém. Najčastejšia hodnota - modus obohatenia z tejto aktivity bola respondentmi odhadnutá na 100 000 Kč, priemerne je to 177 506 Kč mesačne. Jav sa vyskytuje v priemere v 61 % podnikov, predovšetkým v reštauračných podnikoch strednej veľkosti od 101 do 250 zamestnancov. Zisťované bolo opakované

najímanie zamestnancov na skúšku, kde zamestnanec pracuje napr. týždeň bez mzdy a potom nie je prijatý do pracovného pomeru. Najčastejšia výška obohatenia z tejto aktivity je v podnikoch 10 000 Kč, priemerná výška obohatenia je 51 242 Kč mesačne, jav sa vyskytuje v priemere v 25 % podnikov ubytovacích a stravovacích služieb, predovšetkým v mikro podnikoch do 10 zamestnancov iných hromadných ubytovacích zariadení a v malých podnikoch. Ďalšou sledovanou aktivitou bolo opakované najímanie pracovníkov za nízku mzdu a následné ukončenie pracovného pomeru v skúšobnej dobe, čím podnikateľ umelo znižuje mzdové náklady. Najčastejšia výškou obohatenia bola 10 000 Kč, v priemere respondenti odhadli výšku obohatenia 45 128 Kč mesačne. Aktivita sa vyskytuje v priemere v 24,6 % podnikoch, predovšetkým v podnikoch s počtom zamestnancov 101 – 250. Zamestnávanie agentúrnych pracovníkov je v súčasnosti obľúbenou formou znižovania mzdových nákladov. Zamestnávateľ najme agentúru, ktorej platí paušálny poplatok podľa počtu dodaných služieb/prenajatých zamestnancov a vyhýba sa platbe odvodov sociálneho a zdravotného poistenia. Podľa respondentov sa v priemere podnik z tejto aktivity obohatí o 58 797 Kč mesačne. Aktivita sa vyskytuje v priemere v 28 % podnikov, predovšetkým v podnikoch s veľkosťou 51 – 100 zamestnancov, v iných hromadných ubytovacích zariadeniach. Dlhodobé zamestnávanie na živnostenský list je využívané v zamestnávaní na manažérskych pozíciách. Živnostník si sociálne a zdravotné odvody a dane z príjmu spracuje a odvádza sám. Tento typ aktivity podnikom vynáša v priemere 166 787 Kč mesačne, vyskytuje sa predovšetkým v ubytovacích zariadeniach veľkosti od 51 do 100 zamestnancov. Aktivita sa vyskytuje v priemere v 28 % podnikov ubytovacích a stravovacích služieb. Dlhodobé zamestnávanie mimo pracovný pomer na dohodu o vykonaní práce, resp. o pracovnej činnosti využíva podľa respondentov v priemere 40 % podnikov, predovšetkým bary a mikro podniky do 10 zamestnancov. Priemerná výška obohatenia je 118 080 Kč mesačne, najčastejšou výškou obohatenia 20 000 Kč. Zamestnávanie „načierno“ bez akejkoľvek evidencie je aktivita na hranici legálnosti. Prekvapivo sa tento jav podľa respondentov vyskytuje predovšetkým v malých podnikoch do 100 zamestnancov a v iných hromadných ubytovacích zariadeniach. Jav sa vyskytuje v 29 % podnikov a priemerná výška obohatenia je 81 154 Kč mesačne.

Pomocou štatistických testov Pearsonovho Chi-square testu, Pearsonovho R testu a Spearmanovej korelácie bola sledovaná závislosť medzi výskytom aktivít, výškou obohatenia z aktivity a kategóriou a veľkosťou podniku. Bola preukázaná slabá závislosť medzi výskytom aktivity a kategóriou podniku. Existuje iba veľmi slabá korelácia medzi výškou obohatenia a kategóriou podniku. Významná nelineárna závislosť -0,26 Pearsonovo R, a -0,234 Spearmanova korelácia bola zistená medzi veľkosťou podniku a výskytom vyplácania minimálnej mzdy oficiálne, zvyšok mzdy neoficiálne mimo systém. Korelácia bola zistená na hladine pravdepodobnosti 0,01. Slabá nepriama korelácia bola nameraná aj medzi kategóriou podniku a výskytom a výškou obohatenia zo sledovanej aktivity.

Slabá lineárna korelácia na úrovni 0,085 Pearsonovo R a 0,203 Spearmanová korelácia bola zistená medzi výškou obohatenia zo zamestnávania agentúrnych pracovníkov a veľkosťou podniku. Korelácia bola zistená na hladine pravdepodobnosti 0,05. Slabá nepriama závislosť bola preukázaná aj medzi výskytom zamestnávania na dohodu o vykonaní práce a veľkosťou podniku. Slabá lineárna korelácia bola štatisticky preukázaná medzi kategóriou podniku a výškou obohatenia zo zamestnávania načierno.

c) Diskusia

Meranie výskytu a výšky obohatenia z javov tieňovej ekonomiky je veľmi subjektívne náročné. Väčšina metodík sa sústreďuje na nepriame meranie tieňovej ekonomiky, napr. odhadom na základe podielu živnostníkov na počte zamestnancov, počte zamestnancov neregistrovaných v sociálnom a daňovom systéme, prípadne bez pracovnej zmluvy. V priamom zisťovaní je problémom citlivosť dát a možná zainteresovanosť respondentov do tieňovej ekonomiky. Prezentovaný prieskum analyzuje malú výskumnú vzorku, bolo nemožné získať 400 respondentov z jedného kraja. Výsledky z Hlavného mesta Prahy nie je možné zovšeobecniť na celú republiku a je nutné prieskum aktualizovať a rozšíriť na všetky kraje republiky. V iných regiónoch sa tieňová ekonomika prejaví odlišne. Neformálna práca „na čierno“ a vyplácanie neoficiálnej mzdy sú typické hlavne pre regióny s vyššou nezamestnanosťou, u sezónnych a manuálnych prác (Bednárík & Danihel & Sihelský, 2003). Podľa Schneidera (2012) sa neformálna zamestnanosť prejavuje skôr vo vidieckych než v mestských regiónoch. Na druhú stranu sociálne benefity v rozvinutých ekonomikách a regiónoch motivujú zamestnancov k účasti na neformálnej zamestnanosti.

Záver

Analyzovali sme výskyt a výšku obohatenia z vybraných javov tieňovej ekonomiky v podnikoch ubytovacích a stravovacích služieb v Prahe. Bolo preukázané, že javy tieňovej ekonomiky sa vyskytujú v priemere v tretine podnikov. Najčastejšie sa vyskytujúcim javom je oficiálne vyplácanie minimálnej mzdy, kde zvyšok mzdy je vyplatený neoficiálne (u 62 % podnikov). Bola preukázaná silná nelineárna závislosť medzi výskytom tejto aktivity a veľkosťou podniku. Ďalšou častým javom je dlhodobé zamestnávanie na dohodu o vykonaní práce (u 40 % podnikov). Tieto javy sa vyskytujú predovšetkým v stredne veľkých iných hromadných ubytovacích zariadeniach (kempy, táboriská, turistické ubytovne) a malých zariadeniach stravovacích služieb. Prieskum tieňovej ekonomiky je veľmi subjektívny a náročný na meranie. Bolo by vhodné porovnať výskyt a úroveň sledovaných javov medzi regiónmi Českej republiky, zisťovanie pravidelne opakovať a sledovať vývoj javu v čase.

Použitá literatura:

Bednárík, R., Danihel, M., & Sihelský, J. (2003) *Nelegálna práca v podmienkach slovenskej spoločnosti*. Bratislava, Friedrich Ebert Stiftung, Retrieved from: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/slowakei/04218.pdf>

Earnst & Young, (2016). *Reducing the shadow economy through electronic payment*. Warszawa: EYGM, ltd. Retrieved from: <http://www.ey.com/pl/electronic-payments>

Fassmann, M. (2007). *Stínová ekonomika a práce na černo*. Praha: Briggs & Co., s.r.o.

Kaufmann, D. Johnson, S. & Shleifer, A. (1997). The unofficial economy in transition. *Brookings papers on economic activity*. (2). Retrieved from: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/1997/06/1997b_bpea_johnson_kaufmann_shleifer_goldman_weitzman.pdf.

Kearney, A. T., & Schneider, F. (2015). *Šedá ekonomika v České republice - jak platební systémy pomáhají zmenšovat objem šedé ekonomiky*. Praha: Visa Europe.

OECD. Towards a Better Understanding of the Informal Economy, A. Paris: OECD Economics Department. Retrieved from: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP\(2011\)42&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2011)42&docLanguage=En)

Schneider, F., & Williams, C. (2013). *Shadow economy*. London: IEA.

Schneider, F. (2012). *The Shadow Economy and Work in the Shadow: What Do We (Not) Know?* Bonn: IZA. Retrieved from: <ftp.iza.org/dp6423.pdf>.

Vlček, J., Kalabisová, J., Belešová, S., & Beránek, M. (2014). Jevy stínové ekonomiky v subsystémech cestovního ruchu. In. *Hotelnictví, Turismus a Vzdělávání 2014*. (pp. 22-29) Praha, Vysoká škola hotelová v Praze 8.

Vlček, J., Kalabisová, J., Belešová, S., & Studnička, P. (2016). Šetření výskytu a příjmů z aktivit stínové ekonomiky. In *Hradecké ekonomické dny 2016. Recenzovaný sborník mezinárodní odborné konference*. Hradec Králové: Gaudeamus, (pp. 110-117). Hradec Králové, Univerzita v Hradci Králové.

Zelinka, L. (1991). Možnosti statistického sledování stínové ekonomiky v současných podmínkách. *Statistika*, (1991), 446-451.

HODNOCENÍ DODAVATELŮ JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ VZTAHŮ S DODAVATELI VE VYBRANÉM PRŮMYSLOVÉM PODNIKU

SUPPLIER EVALUATION AS AN IMPORTANT COMPONENT OF SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN A SELECTED MANUFACTURING COMPANY

Dagmar Benediktová, Miroslav Žížka

Technická univerzita v Liberci

dagmar.benediktova@skoda-auto.cz, miroslav.zizka@tul.cz

Keywords:

supplier assessment – point assessment – manufacturing company – supplier and customer relationship – assessment matrix

JEL classification: L61, M11

Abstract:

The aim of the paper is to evaluate the current process of suppliers' assessment in a manufacturing company and formulate a modified procedure for the evaluation of suppliers. The survey has showed that the company evaluates vendors only through auditable method. For this reason, there are formulated proposals for some form of a preliminary assessment. These proposals could help to select a right vendor for specific contracts, simplify the selection process, shorten time needed for a vendor selection and reduce financial costs. The proposal is based on a short questionnaire which consists of important factors, such as certification, social responsibility, possibilities of complaints and cancellation of orders, etc. Subsequently, suppliers are evaluated through auditable method and the best supplier is selected.

Úvod

Příspěvek se zabývá hodnocením dodavatelů jako důležité součásti řízení vztahů s dodavateli ve vybraném průmyslovém podniku. Podnik, který byl zvolen pro testování navržené metodiky, byl založen v roce 1994 a působí v severních Čechách. Od roku 2004 pak společnost působí rovněž na zahraničním trhu, například v Řecku, v Číně, Indii či v Rusku. Společnost podniká jednak v energetickém průmyslu, vyrábí rovněž mechanické a elektronické díly pro vzduchotechniku a klimatizaci, termostaty a mrazničky, a dále působí též ve stavebnictví. Charakteristickým znakem společnosti je skutečnost, že velmi dbá na společenskou odpovědnost.

Cílem předkládaného příspěvku je zhodnotit postup hodnocení dodavatelů jako součásti řízení vztahů s dodavateli v daném průmyslovém podniku a na základě zjištěných slabých stránek formulovat vlastní návrh hodnocení dodavatelů podniku.

1. Literární rešerše

Dodavatelsko-odběratelské vztahy představují obchodní kontrakt nebo jinou formu spolupráce mezi podnikem dodavatele a odběratele. Tyto vztahy jsou upraveny smluvně, podle platné legislativy, kterou je v současnosti především občanský zákoník č. 89/2012 Sb. S realizací dodavatelsko-odběratelských vztahů je spojeno mnoho marketingových, logistických a obchodních aktivit (výzkum trhu, uzavření obchodní smlouvy, realizace dodávky, doprava, skladování, kontrola, apod.). Pro uspořádání těchto vztahů je klíčové postavení podniku na daném trhu. Silná pozice dodavatele, například v případě jediného možného dodavatele dané suroviny či výrobku, staví dodavatele do dominantní pozice v rámci dodavatelsko-odběratelského vztahu. Naopak v případě většího množství, zpravidla drobných dodavatelů, tedy silné konkurence na daném trhu, a současně při existenci jen malého množství odběratelů daného druhu produktu, je právě odběratel v pozici, kde je schopen intenzivně ovlivňovat vzájemný vztah (Keřkovský a Vykypěl, 2002). V této situaci získává na významu hodnocení dodavatelů v rámci dodavatelsko-odběratelského vztahu.

Hodnocení dodavatelů probíhá jednak ve fázi samotného výběru dodavatelů, ovšem úkolem oddělení nákupu je také průběžné hodnocení již existujících dodavatelů a zjišťování jejich kompatibility s předem stanovenými kritérii. Kladné hodnocení současného dodavatele je přitom předpokladem pro rozhodování odběratele o pokračování spolupráce, o modifikaci či o úplném zrušení obchodního vztahu (Nenadál, 2006).

Pro kupujícího spočívá samotný základ hodnocení dodavatelů ve stanovení určitých kritérií, které lze popsat základními ukazateli. Teprve po bližší specifikaci těchto ukazatelů na konkrétní kritéria může probíhat samotný proces hodnocení. Základní ukazatele jsou chápány jako souhrn dodavatelských služeb, mezi které patří zejména dodací lhůta (čas), dodací spolehlivost, dodací pružnost (flexibilita), dodací kvalita a cena (Pfefferli, 2002; Pražská a Jindra, 2002).

a) Dodací lhůta (čas)

Dodací lhůta vyjadřuje dobu, která uplyne od předání objednávky odběratele až po moment dostupnosti zboží u odběratele. Pro kupujícího je výhodná kratší dodací lhůta, která umožňuje nižší stavy zásob a tím nižší náklady na udržování a skladování zásob.

b) Dodací spolehlivost

Dodací spolehlivost vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou bude dodací lhůta dodržena. Případné zpoždění může mít za následek poruchy podnikového procesu a tím zvyšování nákladů na jejich odstranění. Důležité jsou především spolehlivost pracovních postupů a dodací pohotovost na straně dodavatele.

c) Dodací pružnost (flexibilita)

Vyjadřuje pružnost reakce expedičního systému dodavatele na požadavky a přání odběratele, které se v čase mění. Týká se zejména odběru určitého množství, způsobu předání a dodací modalit (druh balení, dopravní varianty, možnosti dodávky na výzvu atd.).

d) Dodací kvalita

Vyjadřuje dodací přesnost z hlediska způsobu a stavu dodávky. Její součástí je i obal, který svým charakterem určuje odolnost výrobku vůči vnějším vlivům a poškození při transportu. Při posouzení dodávky jako nepoužitelné, ať už na odeslání nebo na použití ve výrobě, je možné dodat náhradou jinou dodávku, která bude splňovat požadované atributy. V tomto případě však dochází k prodloužení dodací lhůty, což způsobuje dodatečné náklady. Dodací kvalita je proto jeden z nejdůležitějších ukazatelů, který by měla dodavatelská služba splňovat (Pražská a Jindra, 2002).

e) Cena

Jedním z hlavních ukazatelů, kromě výše zmíněných, je cena vyjádřená cenovou nabídkou, případně možností uplatnit množstevní a jiné slevy.

Při hodnocení situace na nákupním trhu, a následně při samotném výběru dodavatele se obvykle aplikuje jedna z používaných metod hodnocení dodavatelů. Základní dělení metod určených k hodnocení dodavatelů je následující (Lukoszová, 2004):

- I. expertní odhad (týmu nebo jednotlivce),
- II. scoring model,
- III. porovnávání nabídek (např. z hlediska nákladovosti),
- IV. kombinované metody (představují kombinaci výše uvedených).

Mezi další možnosti výběru dodavatele patří specifické přístupy, ke kterým se řadí:

- a) pověřený pracovník má příkaz nakoupit co nejlevněji,
- b) pověřený pracovník prosazuje subjektivní přístup (volí první variantu),
- c) pověřený pracovník se řídí subjektivními zájmy,
- d) výběr probíhá formou konkurzního řízení (Lukoszová, 2004).

Při expertním odhadu, který byl použit v tomto příspěvku, se v první řadě předpokládá, že odborník předurčený na výběr splňuje určitá specifika (nezaujatost, kompetentnost, kreativita, konstruktivní v myšlení, nonkonformismus a kladný přístup k expertíze). Mezi základní metody získávání expertních výpovědí patří (Fotr, Hružová a Dědina, 2000):

- a) Anketa - získávání výpovědí expertů v písemné formě pomocí dotazníků, ve kterých se nacházejí otevřené nebo uzavřené otázky.
- b) Řízený rozhovor - podstatou řízeného rozhovoru je přímé dotazování se experta, přičemž část otázek je předem připravena, a část vyplývá z předchozí výpovědi experta.
- c) Diskuse - rozhodování ve skupině odborníků, přičemž hlavní cíl je dospět k jednotnému názoru.
- d) Delfská metoda – jedná se o vícefázovou proceduru dotazování více odborníků pracujících nezávisle na sebe.

2. Metodika výzkumu

Vlastní výzkum byl realizován za použití kvalitativního šetření ve výše uvedeném podniku pomocí polostrukturovaného řízeného rozhovoru (interview) s ředitelem společnosti a specialistou nákupu ve společnosti.

Podstatou polostrukturovaného řízeného rozhovoru je, že se výzkumník dotazuje experta (v našem případě ředitele společnosti a specialisty nákupu) na otázky, které má předem připravené, nicméně vzhledem k vývoji rozhovoru má možnost (a zpravidla tak také činí) další otázky přidat. Otázky, které jsou přidávány, navazují na předchozí odpovědi dotazovaného, což má řadu výhod, protože se lze flexibilně zaměřit na zajímavé či důležité oblasti rozhovoru a jít do hloubky, zatímco v situaci, kdy je zřejmé, že od dotazovaného patrně výzkumník mnoho informací nezíská, využije se jen předpřipravené minimum otázek (Fotr a Hnilica, 2014).

V předkládaném výzkumu měl výzkumník připravených celkem 10 otázek, na které pak dle situace volně navazoval. Za účelem co nejlepšího zachycení informací byly oba dva rozhovory nahrávány na diktafon a následně za pomoci písemných poznámek při poslechu analyzovány metodou otevřeného kódování (Gulová a Šíp, 2013). Jeden rozhovor – s ředitelem společnosti trval téměř hodinu (54 minut), druhý rozhovor pak trval 41 minut.

Druhým výzkumným postupem pak byla obsahová analýza směrnice pro řízení vztahů s dodavateli a pro hodnocení dodavatelů, kterou podnik poskytl k prostudování. Vlastní výzkum byl realizován v říjnu roku 2016, přičemž počátky komunikace se společností se datují již do července roku 2016, kdy byl tento průmyslový podnik osloven (spolu s dalšími průmyslovými podniky) s žádostí o vyplnění kvantitativního dotazníkového šetření zaměřeného na hodnocení dodavatelů pro účely disertační práce. Na základě výsledků tohoto dotazníkového šetření pak bylo osloveno celkem osm podniků za účelem realizace předkládaného výzkumného šetření, přičemž dva z podniků na nabídku vůbec

nereagovaly, další tři ji striktně odmítly a z posledních tří podniků, jež byly k šetření ochotny, se zvolený podnik jevil jako časově nejvíce flexibilní a rovněž nejochotnější poskytnout dostatek informací.

V návaznosti na zjištěné informace byla následně provedena podrobná analýza získaných odpovědí a na základě výsledků pak byl formulován vlastní návrh postupu hodnocení dodavatelů pro vybraný průmyslový podnik.

3. Výsledky výzkumu

Výzkum mapoval dodavatele podniku a metody používané k jejich hodnocení.

3.1. Dodavatelé společnosti

Společnost má velký počet dodavatelů (řádově desítky), jejichž služby využívá za účelem získání přímého a nepřímého materiálu. Při hodnocení se zaměřuje hlavně na ty dodavatele, kteří poskytují přímý materiál, tedy od kterých kupuje komponenty vstupující do hlavního produktu (termostaty pro chladničky a mrazničky). Přímí dodavatelé se dále dělí na preferované, což jsou ti, jejichž roční objem dodávek přesáhne 1 mil. Kč. Nepreferovanými dodavateli jsou podniky, jejichž roční objem dodávek je nižší než 1 mil. Kč. Preferované dodavatele pak společnost pravidelně měsíčně hodnotí pomocí interní směrnice pro pravidelné hodnocení. Hlavních preferovaných dodavatelů má společnost v současnosti 18.

3.2. Postupy hodnocení dodavatelů v podniku

Z řízených rozhovorů a interní směrnice o hodnocení dodavatelů vyplynulo, že hodnocení dodavatelů se ve zkoumaném podniku aktuálně provádí pomocí dvou způsobů:

- a) Hodnocení dodavatelů prostřednictvím dodavatelské karty (SEC) - zasílá se dodavateli každý měsíc, včetně grafů. SEC je odeslána pouze za měsíce, ve kterých byla realizována dodávka od daného dodavatele.
- b) Hodnocení dodavatelů bodovým způsobem - zadávání všech údajů do matice o 4 kvadrantech (kvalita, logistika, prodej, účinnost) za každý měsíc; hodnocení je tedy měsíčně aktualizováno.

Hodnocení dodavatelů prostřednictvím dodavatelské karty (SEC)

S dodavateli se pracovníci nákupu kontaktují v návaznosti na charakter objednávky nebo přes internet. Např. pokud nákupčí poptávají konkrétní technologii, např. na rychloběžné lisování, tak oslovují distributora rychloběžných lisů, který poskytne kontakty na firmy, které je dodávají, a následně je požádá o cenové nabídky. Hodnocení se provádí pomocí auditu, který se týká 7 oddílů (parametrů). Každý oddíl má určité dotazy, tyto otázky se hodnotí na škále 0 – 4 body. Po ukončení se provede tzv. vyhodnocení auditu. Audit kvality dodavatelů zahrnuje:

- a) systém jakosti plánování,
- b) výrobní proces a testování,
- c) proces kontroly,
- d) nákup a kontrola prodejce,
- e) neustálé zlepšování,
- f) nové položky,
- g) ISO normy,

Hodnocení bodovým způsobem

Dodavatelé jsou hodnoceni bodovým způsobem. Hodnotí se na základě 4 kritérií, která jsou následující:

- a) kvalita,
- b) logistika,
- c) prodej,
- d) účinnost.

Za kvalitu může dodavatel získat maximálně 40 bodů. Hodnotí se míra odmítnutí, certifikáty a 8D (8D report = report, který hodnotí 8 různých faktorů v podniku při řešení problémů, kterými jsou tým, popis problému, okamžitá opatření, hlavní příčiny problému, navrhovaná opatření, realizovaná opatření, opatření zabráňující opakování vzniku problému a ocenění týmu). Za logistiku může dodavatel získat maximálně 30 bodů. Hodnotí se potvrzení, dodací listy a faktury, dílčí dodávky, spokojenost s balením a speciální přeprava. Za prodej může dodavatel obdržet maximálně 20 bodů. Hodnotí se cena, rozpis nákladů, sklad, platební podmínky a audit. Za účinnost může dodavatel získat maximálně 10 bodů. Hodnotí se obrat, efektivnost na trhu a rychlost.

Body z jednotlivých kategorií se následně sečtou a je sestaveno pořadí hodnocených dodavatelů v obou skupinách, tj. jak u preferovaných dodavatelů, tak i u nepreferovaných dodavatelů.

4. Diskuse a návrh nového systému hodnocení dodavatelů

Zkoumaný podnik používá hodnocení dodavatelů založené na auditu. Audit dodavatelů představuje systematický proces hodnocení a vyhledávání dodavatelů, který se provádí hlavně v tom případě, kdy se jedná o nového dodavatele. Na hodnocení svých dodavatelů používá normu ČSN EN ISO 19011:2012.

Při hodnocení dodavatelů je nutno věnovat pozornost kritériím jako kvalita, cena, kontrakční podmínky, jakož i úroveň, pověst a chování dodavatele. Důležité je hodnotit dodavatele z hlediska ekonomických a obchodních podmínek spolupráce a finanční a ekonomické významnosti pro podnik. Nákupčí podniku musí rovněž zvažovat potřebný objem nákupu od hodnoceného dodavatele.

Jak bylo zjištěno, nejdůležitější jsou pro zkoumaný podnik 3 kritéria:

- a) Kritérium hodnocení výrobků a služeb;
- b) Kritérium ceny a kontraktačních podmínek;
- c) Kritérium vycházející z chování a image dodavatele.

Za účelem hodnocení dodavatelů byl navržen modifikovaný postup, který se vyznačuje následujícími rysy.

Předběžné hodnocení by se mělo provádět formou jednoduchého dotazníku. Dotazník bude sloužit k vyhledávání informací a rozhodnutí, zda pokračovat ve spolupráci s existujícím dodavatelem nebo vytvořit vztah s jiným dodavatelem. Dotazník obsahuje základní otázky z každého kritéria, tedy logistika, kvalita, prodej a účinnost. O dotazníku jsou dodavatelé informováni nejpozději 10 pracovních dnů před požadovaným termínem vyplnění dotazníku (zasílán bude např. e-mailem). Dotazník obsahuje rovněž určité základní otázky, které pomohou podniku lépe poznat daného dodavatele a dokážou roztrždit velké množství dodavatelů. Dotazník slouží zejména k prvnímu stupni hodnocení (vyhovující – nevyhovující dodavatelé) a dodavatelé, kteří v dotazníku uspějí nejlépe, postoupí do dalšího kola hodnocení.

Celkový výběr dodavatelů je tak rychlejší a méně nákladný. Uspadňuje činnost dalším oddělením, které nemusí pracovat s velkým počtem dodavatelů, ale jen s určitou předvybranou skupinou, která vyhověla daným kritériím. Po zodpovězení dotazníku se přistoupí k auditovému hodnocení, jež se uplatňuje již nyní. Pokud dodavatel neuspěje v dotazníkovém šetření, tak nepostupuje do tzv. výběrového kola, čili již nebude vůbec hodnocen auditovým systémem. Dodavatelé, kteří neuspějí v hodnocení přes dotazník, však společnost nemusí zcela vymazat ze svého seznamu, protože mohou splňovat kritéria pro jinou zakázku.

Dotazník pro dodavatele

Uveďme příklad vyhledávání dodavatelů z oboru rychloběžné lisování. Pokud podnik zná, jakou technologii může očekávat, tak osloví dodavatele rychloběžných lisů s dotazníkem, ve kterém může zkoumat např.:

- a) Splatnost faktur;
- b) Množstevní rabaty;
- c) Uplatňování sankcí, storno objednávek;
- d) Reakce na reklamace;
- e) Využívání norem ČSN ISO;
- f) Certifikace;
- g) Společenská odpovědnost
- h) a mnohé další.

Dotazník s sebou přináší velké množství výhod. Dotazníková metoda je vhodná zejména proto, že není zapotřebí navázání osobního kontaktu s každým dodavatelem a lze i tímto způsobem získat potřebné informace. Charakterizuje se tím, že je určen pro hromadné

získávání údajů pro statistické zpracování. Základní podmínkou účelného koncipování dotazníku je přesná formulace konkrétního cíle a úkolů dotazníků ve vztahu ke zvolenému šetření. Účelem dotazníku je tedy zejména získat všestranný pohled na podnik, který se bere v úvahu jako potenciální, preferovaný dodavatel společnosti.

Z návrhu metodiky hodnocení vyplývá, že daný podnik tím, že použije na začátku tzv. jednoduchý dotazník, šetří v první řadě čas a na druhé straně finance, ve druhém kole se pak může na konkrétní aspekty zaměřit podrobněji. Je samozřejmě nutné najít kompromis mezi krátkým dotazníkem, který budou dodavatelé ochotni vyplnit a zároveň rozsahem, který skutečně poskytne potřebné informace. Vyplňování dotazníků pak může být i způsob, jak být s dodavatelem do určité míry ve stálém kontaktu a tím budovat dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Závěr

Cílem předkládaného příspěvku bylo provést zhodnocení postupu evaluace dodavatelů jako součásti řízení vztahů s dodavatelů ve vybraném průmyslovém podniku formou případové studie. Dále formulovat vlastní návrh hodnocení dodavatelů vybraného podniku, který respektuje jeho specifické podmínky. Bylo zjištěno, že společnost za účelem určité organizace kategorizuje dodavatele podle finanční hodnoty dodávek realizovaných za jeden kalendářní rok na preferované a nepreferované, přičemž hodnocení pak probíhá v každé kategorii zvlášť, s tím, že preferovaní dodavatelé jsou při realizaci dalších objednávek upřednostňováni před nepreferovanými. V rámci obou kategorií pak probíhá proces hodnocení, který sestává ze dvou odlišných postupů. Prvním postupem je vedení hodnotící (SEC) karty dodavatele, kde jsou zaznamenávány výsledky ze čtyř různých oblastí, přičemž z hlediska dodavatelsko-odběratelských vztahů je důležité, že každému dodavateli, který daný měsíc realizoval dodávku, je zasílána kopie této karty, čímž dodavatel ví, jak si stojí a které parametry by měl zlepšit. Druhým způsobem hodnocení je bodové hodnocení za použití matice, ve které se hodnotí čtyři parametry a to kvalita, logistika, prodej a účinnost, přičemž všechny kategorie se dále dělí na podkategorie, za které je možné získat určitý počet bodů. Body jsou pak sčítány.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že společnost hodnotí dodavatele pouze auditovou metodou. Z tohoto důvodu byl v textu dále formulován návrh na určitou formu předběžného hodnocení, které by mohlo napomoci rychlejšímu vybrání vhodného dodavatele na jednotlivé zakázky a tím zjednodušit výběr dodavatelů a snížit finanční náklady s tímto procesem spojené. Návrh spočívá v sestavení krátkého dotazníku, který by zjišťoval důležité faktory, jako např. certifikace, společenská odpovědnost, možnosti reklamace a storna objednávky apod. Tímto způsobem by společnost v prvním kole vyřadila dodavatele, jež nesplňují základní požadavky (ale je možné ponechat je v databázi např. pro účely jiné zakázky). Následně by pak tito dodavatelé byli hodnoceni auditovou metodou a byl by vybrán nejvhodnější dodavatel.

Poděkování:

Článek byl zpracován s pomocí institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj Ekonomické fakulty TUL v rámci interního projektu Strategické řízení výkonnosti podniků.

Použitá literatura:

Fotr, J., Hružová, H., & Dědina, J. (2000). *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress.

Fotr, J., & Hnilica, J. (2014). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodován*. Praha: Grada.

Gulová, L., & Šíp, R. (2013). *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.

Lukoszová, X. (2004). *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press.

Nenadál, J. (2006). *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press.

Pfefferli, H. (2002). *Lieferantenqualifikation: Die Basis für Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg*. Renningen: Expert Verlag.

Pražská, L., & Jindra, J. (2002). *Obchodní podnikání = Retail management*. Praha: Management Press.

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W SZKOLE WYŻSZEJ – KONTEKST

SYTUACYJNY I MODELE

CHANGE MANAGEMENT IN UNIVERSITIES – SITUATIONAL CONTEXT AND MODELS

Agnieszka Bieńkowska, Bartosz Staszczak

Politechnika Wrocławska

agnieszka.bienkowska@pwr.edu.pl, bartosz.staszczak@pwr.edu.pl

Słowa kluczowe:

szkoła wyższa – zarządzanie zmianą – modele zarządzania zmianą

Keywords:

university – change management – change management models

JEL classification: I20, I21

Abstract:

The article discusses the concept of changes in universities, as well as their sources and determinants. Due to the fact that these changes are inevitable phenomenon, there is a need to manage that category. Moreover there is a need to develop the effective models for these activities at the same time meet the requirements of the universities themselves and within the scope of their capabilities.

Wprowadzenie

Zmianą w organizacji jest każde przeobrażenie wewnątrz systemu, w wyniku którego powstaje sytuacja wtórna, różna od sytuacji pierwotnej. Z. Mikołajczyk zmianę uznaje za jeden z elementów trwania i rozwoju organizacji (Mikołajczyk, 2003, s. 64).

Przyczyną zmiany w organizacji jest z kolei wszystko to, co stanowi naruszenie sytuacji pierwotnej organizacji, w którymkolwiek z jej aspektów i implikuje powstanie zmiany. Przyczyny zmian mogą być zarówno zewnętrzne, tj. odnoszące się do otoczenia i pojawiających się w nim szans i/lub zagrożeń o charakterze ekonomicznym, technologicznym, społecznym; jak i wewnętrzne, czyli powstające w wyniku dojrzewania organizacji, w tym wzbogacenia jej doświadczenia, czy ewolucji kultury organizacyjnej. Przy tym przyczyny pojawiające się w otoczeniu wydają się być pierwotne w stosunku do przyczyn zachodzących w samej organizacji. Są swoistym katalizatorem procesów dojrzewania organizacji i jej dążenia do doskonałości.

Przyczyny zmian mogą (ale nie muszą) implikować potrzebę zmian w organizacji. Z kolei potrzeba zmian może (ale również nie musi) powodować powstanie zmiany.

Współcześnie, powstanie zmiany traktowane jest jednak jako zjawisko nieuchronne. Jak twierdzi P. Motyl „Każda organizacja, niezależnie od swojej wielkości, branży w której funkcjonuje, czy profilu działalności staje w pewnym momencie przed barierami, które może pokonać tylko dzięki transformacji własnych struktur, procesów i zasobów” (Motyl, 2011-2012, s. 98).

W obliczu wspomnianej niezbędności przeprowadzenia zmian w organizacji, pojawia się konieczność zarządzania tą kategorią. Zarządzanie zmianą należy rozumieć jako proces określania i komunikowania celów zmiany w organizacji, jak również określania sposobów i powodowania ich realizacji (Łączek-Tazarkiewicz, s. 91). Zarządzanie zmianą w szkole wyższej, tj. w organizacji istotnie różniącej się od innych podmiotów, posiada pewną specyfikę, a zatem wymaga osobnych rozważań i kategoryzacji. Przesądza o tym z jednej strony podstawa prawna funkcjonowania szkoły wyższej, z drugiej zaś wynikający z niej przedmiot działalności wyznaczający szczególną odpowiedzialność uczelni oraz specyficzny krąg interesariuszy, nie tylko zewnętrznych, ale również (a może przede wszystkim) wewnętrznych.

Tak rozumiane zarządzanie zmianą – jako jeden z elementów zarządzania - nie może być oderwane od bieżącego funkcjonowania organizacji i kształtu otoczenia, w którym organizacja ta funkcjonuje. Zarówno w teorii, jak i praktyce oznacza to, że zarządzanie zmianą musi uwzględniać pewien kontekst sytuacyjny, który z jednej strony jest wyznaczany przez zróżnicowanie poszczególnych elementów otoczenia bliższego i dalszego oddziałujących na funkcjonowanie szkoły wyższej, w tym na zarządzanie tą kategorią. Z drugiej zaś dotyczy różnorodnych cech organizacji, które wpływają na wielorakość potrzeb i oczekiwań szkoły wyższej. Obie kategorie wpływają (w sposób bezpośredni i/lub pośredni) na zróżnicowanie reakcji szkoły wyższej na zidentyfikowane w otoczeniu i w niej samej zmiany. Finalnie powstają różne konstrukty (modele) zarządzania zmianą. Ich omówienie z uwzględnieniem kontekstu sytuacyjnego stanowić będzie cel niniejszego opracowania.

1. Zarządzanie zmianą jako stała składowa zarządzania w szkole wyższej

Szkoła wyższa jest organizacją, której istnienie i funkcjonowanie uregulowane jest przez odpowiednie akty prawne. W Polsce od 2005 r. obowiązuje Prawo o szkolnictwie wyższym (Ustawa...), określająca zadania, cele i podejmowaną działalność przez uczelnie państwowe i prywatne. Uczelnia jest podmiotem gospodarczym, jest miejscem pracy i aktywności ludzkiej, podlega zmiennym warunkom oraz prowadzi różnorodną działalność (Borowiecki, 2011, s. 6.). Do jej podstawowych zadań należą: kształcenie studentów w celu zdobywania i uzupełniania wiedzy oraz umiejętności niezbędnych w pracy zawodowej; wychowanie studentów w poczuciu odpowiedzialności za państwo polskie, za umacnianie zasad demokracji i poszanowanie praw człowieka; prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych oraz świadczenie usług badawczych; kształcenie

i promowanie kadr naukowych; upowszechnianie i pomnażanie osiągnięć nauki, kultury narodowej i techniki; działanie na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych.

Ze względu na specyfikę uczelni oraz jej funkcje oświatowe, naukowe i społeczne jakie spełnia, nie należy jej stawiać na równi z innymi, istniejącymi na rynku organizacjami zwłaszcza z przedsiębiorstwami komercyjnymi. W odróżnieniu od pozostałych, szkoła wyższa nie posiada właściciela, a jedynie założyciela, którym może być zarówno państwo, jak i osoba fizyczna lub prawna. Nie jest to organizacja nastawiona na wymierny zysk, ale także nie jest to typ organizacji non-profit. Jej celem jest uzyskiwanie wiedzy, umiejętności i kompetencji przez studentów i doktorantów, podnoszenie kwalifikacji pracowników oraz prowadzenie badań mających znaczny wpływ na rozwój wiedzy i technologii. Ta specyfika uniemożliwia w prosty sposób wykorzystywanie metod zarządzania organizacją wypracowanych w biznesie. Próby przeniesienia modeli zarządzania z przedsiębiorstw komercyjnych na uczelnię, muszą uwzględniać tę specyfikę i często wymuszają wypracowanie zupełnie nowych modeli efektywnego zarządzania.

Współcześnie zarządzanie w szkole wyższej jest przedmiotem ożywionej naukowej dysputy (por. np. Wawak, 2012; Ryńca 2014, Hys, 2016, Białoń, Aftyka, Stańkowski, 2011). Jak twierdzi T. Wawak „celem zarządzania na uczelni jest wydobyć i rozwijać w każdym pracowniku naturalnej potrzeby doskonalenia siebie w tym, co i jak wykonuje” (Wawak, 2012, s. 158).

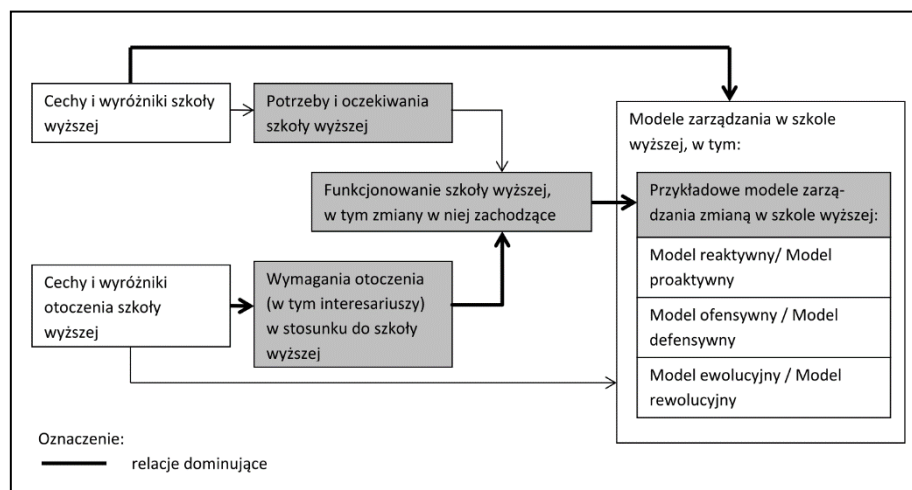
W kontekście wspomnianej stałej potrzeby dążenia do doskonalenia w szkole wyższej, należy uznać, że zarządzanie zmianą jest immanentnym elementem zarządzania wyższą uczelnią. Według T. Wawaka „osoby zarządzające powinny położyć nacisk na wdrożenie działań tworzących organizację opartą na wiedzy i przebudowę kultury organizacyjnej, zwracając szczególną uwagę na ciągłe zachęcanie do zmian i

poszukiwanie nowych rozwiązań, pracę zespołową i ściśle przywiązanie do organizacji, otwartość na otoczenie i osiąganie coraz lepszych wyników” (Wawak, 2012, s. 77). Owo „ciągłe zachęcanie do zmian” oznacza w istocie osiąganie kolejnych poziomów dojrzałości i dążenie do doskonałości szkoły wyższej. Jako wzorcowe rozwiązanie w omawianym względzie należy uznać, za T. Wawakiem, „doskonały uniwersytet przyszłości”, w którym „szkoła wyższa będzie elastycznie dostosowywać się do ciągłych, turbulentnych zmian zachodzących w otoczeniu i konkurencyjnym światowym rynku usług badawczych, edukacyjnych i doradczych oraz potrafiącej funkcjonować w warunkach chaosu oraz ożywienia, recesji, rozwoju i kryzysu” (Wawak 2013, s. 23).

Oczywiście zarządzanie zmianą w szkole wyższej odbywa się w pewnym, określonym kontekście sytuacyjnym, czy wręcz od niego zależy. Kontekst ten zdaje się wręcz konstituować kształt poszczególnych elementów zarządzania zmianą zgodnie z teorią

uwarunkowań sytuacyjnych (z ang. contingency theory), w której poszukuje się charakterystyk organizacyjnych wpływających na funkcjonowanie organizacji (Donaldson 2001, s.7). Kontekst sytuacyjny w odniesieniu do zarządzania zmianą w szkole wyższej wyznaczany jest przez dwie składowe. Z jednej strony jest to specyfika szkoły wyższej. Z drugiej zaś jest to typ otoczenia, w którym uczelnia ta funkcjonuje. Schemat ideowy kontekstu sytuacyjnego zarządzania zmianą w wyższej uczelni przedstawiono na rys. 1. Wydaje się jednak, że pewne relacje w oddziaływaniu poszczególnych czynników sytuacyjnych są w omawianej koncepcji dominujące. Czynniki mające swoje źródło w otoczeniu w sposób bezpośredni i silny oddziałują na rodzaj i kształt zmian koniecznych do wdrożenia w szkole wyższej (a te z kolei wpływają bezpośrednio na sposób ich wdrażania), natomiast cechy samej szkoły wpływają wprost na zarządzanie oraz zarządzanie zmianą, a zatem determinują sposób implementacji zmian w organizacji.

RYS. 1: Kontekst sytuacyjny zarządzania zmianą w szkole wyższej



Źródło: opracowanie własne

2. Otoczenie i cechy organizacji jako specyficzne determinanty zmian i zarządzania zmianą w wyższej uczelni

Dopasowanie współczesnych organizacji do zmian zachodzących w złożonym i dynamicznym otoczeniu i nieprzewidywalnych zjawisk w nim zachodzących wymaga również ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania. Stwierdzenie to odnosi się również – co zasygnalizowano wcześniej - do szkół wyższych, w których otoczenie (bliższe i dalsze) oddziałuje na funkcjonowanie szkoły wyższej, a co za tym idzie na zmiany przeprowadzane w jej obrębie. Oddziaływanie to z jednej jest jednorodne i dotyczy wszystkich uczelni funkcjonujących w Polsce. Z drugiej zaś jest to oddziaływanie zróżnicowane, wpływające na jednostkę bądź grupę jednostek.

Przykładem jednorodnych uwarunkowań otoczenia (głównie dalszego) oddziałujących na wszystkie uczelnie są przede wszystkim przepisy prawne dotyczące funkcjonowania szkół wyższych w Polsce, określane zarówno przez instytucje UE (z Systemem Bolońskim na czele), jak również przez prawodawstwo polskie (przede wszystkim Ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym”) oddziałujące na kształt systemu nauczania w szkole wyższej. To również sytuacja makroekonomiczna kraju, ze szczególnym uwzględnieniem sposobu oraz wysokości finansowania szkół wyższych. Ważnym elementem otoczenia uczelni jest również ogólna sytuacja na rynku pracy wyznaczająca skłonność do podejmowania studiów wyższych, jak również sytuacja demograficzna wprost skorelowana z liczbą osób podejmujących studia. Z kolei przykładem oddziaływania zróżnicowanego, wpływającego na jednostkę bądź grupę jednostek jest położenie geograficzne szkoły, które wprost definiuje lokalny rynek pracy, demografię regionalną, sytuację gospodarczą w regionie, poziom konkurencji na rynku usług edukacyjnych, etc. Czynniki te wpływają bezpośrednio na liczbę osób podejmujących studia, jak również zakres i poziom współpracy uczelni z szeroko rozumianymi interesariuszami.

Jak wskazuje I. Seredocha, obserwacja działań konkurencji, czynników o charakterze ekonomicznym, demograficznym oraz społecznym powinna umożliwić uczelniom znalezienie nowych kierunków rozwoju oraz wypracowanie skutecznych metod zarządzania (Seredocha, 2006, s. 59, za: Ryńca, 2014, s. 29). Oznacza to, że wskazane powyżej elementy otoczenia determinują zmiany, które będą zachodzić w szkole wyższej oraz wpływać na sposób zarządzania zmianą. Należy jednak mieć na uwadze, że w inny sposób na wystąpienie tych czynników będzie reagować mała uczelnia niepubliczna lub zawodowa funkcjonująca poza granicami wielkich miast, a inaczej duża, publiczna szkoła wyższa znajdująca się w mieście będącym znaczącym ośrodkiem akademickim. Oznacza to, że ważnym kontekstem sytuacyjnym w odniesieniu do zarządzania zmianą w szkole wyższej są również wyróżniki danej organizacji. W sposób szczególny należy uwzględnić charakterystyki takie jak: wielkość uczelni (małe, średnie, duże), jej forma prawna (uczelnie publiczne, niepubliczne), typ uczelni (uniwersytety, wyższe szkoły techniczne, wyższe szkoły rolnicze, wyższe szkoły ekonomiczne, wyższe szkoły pedagogiczne, uniwersytety medyczne, wyższe szkoły morskie, akademie wychowania fizycznego, wyższe szkoły artystyczne, wyższe szkoły teologiczne, szkoły resortu MON i MSW); przyjęta strategia rozwoju uczelni; struktura organizacyjna uczelni (ze szczególnym uwzględnieniem stopnia jej centralizacji oraz formalizacji, w tym liczba podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni); prowadzone kierunki studiów (liczba i obszary naukowe); zakres uprawnień akademickich (częściowe i pełne uprawnienia akademickie); typ kultury organizacyjnej. Oczywiście jest również, że niezależnie od wymienionych powyżej czynników sytuacyjnych, na sposób implementacji zmian w organizacji, a także – szerzej – sposób zarządzania zmianą ma wpływ sama zmiana – jej zakres, głębokość, dynamika, czy miejsce wdrożenia.

3. Modele zarządzania zmianą w szkołach wyższych

Pod pojęciem modelu zarządzania zmianą rozumieć należy określoną metodę postępowania w procesie opracowania i implementacji zmian w organizacji, która uwzględnia zarówno czynniki sytuacyjne, w tym zwłaszcza wyróżniki organizacji implementującej zmianę, jak również charakterystykę samej zmiany. W literaturze przedmiotu, w odniesieniu do szkół wyższych proponuje się określone rozwiązania, jednak brak jest systemowego podejścia w tym względzie.

Przykładowo T. Wawak zauważa, że w ujęciu ogólnym „szkoły wyższe w Polsce, jak wynika z przeprowadzonych badań, nie są zainteresowane reengineeringiem i wszelkimi nagłymi, szybkimi i rewolucyjnymi zmianami” (Wawak, 2012, s. 164). Preferują zatem modele ewolucyjne, które zakładają „wysokie zaangażowanie pracownika w proces ciągłego doskonalenia jakości pracy wymaga umiejętnego delegowania uprawnień na uczelni” (Wawak, 2012, s. 160). Nie trudno się z tym nie zgodzić. Co więcej Autor twierdzi, że, biorąc pod uwagę głębokość, radykalność, dynamikę, zakres oraz częstotliwość przeprowadzania zmian T. Wawak wyróżnia następujące tunele zmian: dynamiczny tunel zmian, postępowy tunel zmian, konserwatywno-postępowy tunel zmian (Wawak, 2012, s. 167). „Szkoły wyższe mogą przyjąć różną postawę względem proponowanych strategii rozwoju szkolnictwa wyższego: postawa wyczekiwania, asekuracji, niezaangażowania, biurokratyczną oraz zaangażowania i partycypacji” (Wawak, 2012, s. 374-375). Z kolei J.R. Schermerhorn do klasycznych, stosowanych ogólnych strategii przeprowadzania zmian zalicza: strategię wymuszania, racjonalnego przekonywania i dzielenia się wiedzą (Schermerhorn, 2008, s. 328-329, za: Wawak, 2012, s. 79). Koncepcję J. R. Schermerhorna w sposób dość łatwy można przenieść na realia szkół wyższych.

Uwzględniając powyższe koncepcje można wstępnie zaproponować następującą klasyfikację modeli zarządzania zmianą w wyższej uczelni: model reaktywny versus model proaktywny; model ofensywny versus model defensywny oraz model ewolucyjny versus model rewolucyjny.

Model reaktywny zarządzania zmianą oznacza podejmowanie niedyskutowanych co do zasadności działań wymuszonych przez zmiany następujące w otoczeniu. Przykładowo są to działania wymuszone w prawodawstwie konstytuującym funkcjonowanie szkoły wyższej (np. konieczność adaptacji systemów kształcenia do KRK). Zmiany te są zazwyczaj szerokie, odnoszą się do funkcjonowania całej uczelni i są konieczne do wdrożenia na każdym jej szczeblu. Ich wdrożenie ograniczone jest ramami czasowymi. Model proaktywny z kolei oznacza dostosowywanie się uczelni do zmian przewidywanych w otoczeniu (na zasadzie sprzężenia wyprzedzającego – z ang. feed-forward). Zmiany o charakterze proaktywnym dokonywane są najczęściej u szkołach wyższych o wysokim poziomie dojrzałości (czyli o wysokim poziomie jakości zarządzania i jednocześnie elastycznych), które posiadają odpowiednie służby

monitorujące zarówno potrzeby i oczekiwania samej organizacji, jak i jej otoczenia. Przykładem przyczyn tych zmian mogą być np. niekorzystne zmiany demograficzne, które powinny wymuszać na uczelniach długookresowe działania prewencyjne.

Model defensywny możliwy jest do zastosowania w szkołach, których otoczenie jest relatywnie stabilne. Można go odnieść do propozycji T. Wawaka dotyczącej konserwatywno-postępowego wdrażania zmian. Cechą modelu jest „dokonywanie niedużych, rzadkich zmian, które nie narzucałyby naturalnego porządku i nie przyspieszałyby nadmiernie biegu wydarzeń” (Wawak, 2012, s. 167). W przeciwieństwie – model ofensywny zakłada aktywne kształtowanie rzeczywistości, dzięki szybko wprowadzanym zmianom mającym na celu korektę funkcjonowania uczelni w kontekście dynamicznych zmian następujących w otoczeniu. Cechą modelu jest wprowadzanie zmian (często radykalnych) w krótkim czasie. Cykl zmian jest w związku z tym również krótki. Jako przykład można tu wymienić kadencyjność władz obowiązującą na większości uczelni i zmiany (często o charakterze organizacyjnym) podejmowane przez nowe władze w niedługim czasie po objęciu stanowisk. Często zmiany te wiążą się one z różną koncepcją zarządzania i funkcjonowania zarówno uczelni, jak i jej podstawowych jednostek organizacyjnych.

Wreszcie model ewolucyjny zakłada ciągłe doskonalenie i w zasadzie wykluczenie zmian skokowych. Można go przyrównać do tunelu postępowego zaproponowanego przez T. Wawaka (Wawak, 2012, s. 167). Występuje on w akademickiej, publicznej szkole wyższej, „należącej do aktywności stabilnych, gdzie otoczenie zmienia się powoli lub w niewielkim stopniu”. W przeciwieństwie mamy model rewolucyjny dla którego podejście „czystej kartki papieru” nie jest obce. W modelu tym można zastosować metody takie jak reengineering, które pozwalają na zupełne przeprojektowanie dotychczasowych procesów czy struktur. Uczelnie publiczne nie są skłonne do takiego modelu bojąc się konsekwencji i nakładów pracy.

Zakończenie

Przyjąć należy, że każda organizacja, w tym również szkoła wyższa, wprowadza w swojej działalności i strukturach zmiany niezbędne do dalszego funkcjonowania i zaspokajania potrzeb społecznych i rynkowych. Dlatego zarządzanie takimi zmianami, ich kontrola i nadzorowanie są procesami niezbędnymi do efektywnego prowadzenia przedsiębiorstwa. Jest to działanie szczególnie istotne, gdyż „w warunkach konkurencyjnego, międzynarodowego rynku, szkoła wyższa musi być zdolna do dokonywania szybkich zmian, a pracownicy muszą rozumieć i akceptować potrzebę elastyczności (Wawak, 2012, s. 111). Współczesne szkoły wyższe zaczynają coraz bardziej zdawać sobie sprawę z konieczności przeprowadzania zmian w sposób dynamiczny, ale większość z nich nie jest do tego gotowa. Z tego względu ważne jest dopasowanie modeli zarządzania zmianami na uczelniach wyższych. Dotychczas stosowane na te potrzeby modele wywodzą się z teorii m.in. T. Wawaka oraz J. R.

Schermerhorna, a o możliwościach ich zastosowania decydują takie czynniki jak: otoczenie, przyjęte strategie funkcjonowania i organizacji uczelni, potrzeby i cele organizacji, wykorzystanie zasobów ludzkich oraz zwiększenie nakładów pracy i perspektywa konsekwencji wynikających z podjętych działań.

Spis literatury:

Białoń, L., Aftyka, W., & Stańkowski, K. (2011). Problemy zarządzania jakością kształcenia w szkole wyższej, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, nr 2/3, s. 107-122.

Borowiecki, R. (2011). Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 20.

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*, SAGE Publications.

Hys, K. (2016). *Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji*, PN UE we Wrocławiu, nr 421, s. 175-186.

Łączek-Tarazewicz, E. (2012). *Wdrażanie Systemu Bolońskiego jako przykład zarządzania zmianą narzuconą*, Dostęp 11.2016 http://jmf.wzr.pl/pim/2012_2_2_6.pdf

Mikołajczyk, Z. (2003). *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*. GWSH, Katowice.

Motyl, P., (2012). *Zarządzanie zmianą w polskich firmach*, HBR Polska, 2011-2012, s. 97-105.

Ryńca, R. (2014). *Zastosowanie wybranych metod i narzędzi w ocenie działalności szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza PWr, Wrocław.

Wawak, T. (2012). *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wyd. UJ, Kraków.

Wawak, T. (2013). *Dojrzałość organizacyjna szkół wyższych*, [w:] *Dojrzałość procesowa organizacji i dojrzałość w zakresie wiedzy*, red. E. Skrzypek, Lublin: UMCS., s. 125-146.

Schermerhorn, Jr. J. R. (2008). *Zarządzanie*, PWE, Warszawa.

Seredocha, I. (2006). *Potrzeba planowania strategicznego w usługach edukacyjnych*. Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań.

Ustawa z 27 lipca 2005 r., *Prawo o szkolnictwie wyższym*, Dz. U., z 2005 r., nr 164, poz. 1365, z późn zm.

ZAUFANIE A WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA

TRUST AND THE CONTEMPORARY MANAGEMENT METHODS

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka

Politechnika Wrocławska

agnieszka.bienkowska@pwr.edu.pl, annazablocka-kluczka@pwr.edu.pl

Słowa kluczowe:

zaufanie – metoda/koncepcja zarządzania – budowanie zaufania – organizacja – zarządzanie

Keywords:

trust – management method/concept – trust building – organization – management

JEL classification: D21

Abstract:

The study assumes that trust is a key factor in determining the effectiveness of modern organizations. In this context the aim of this paper is to characterize the relationship between the shaping of the relevant prerequisites - conditions for cooperation based on trust - and the ability to effectively implement specific concepts and management methods and to discuss the possibility of shaping trust by modern methods and management concepts. In a particular the paper starts with a definition of trust and indicates the importance of trust in organization management, then the trust is presented as an intermediate target of implementation the management methods and concepts.

Wprowadzenie

Coraz większa złożoność organizacji i ich struktur oraz zachodzących w nich procesów rodzi potrzebę poszukiwania nowych rozwiązań zapewniających efektywne funkcjonowanie współczesnych organizacji. Często kluczem do osiągnięcia sukcesu wydaje się być wdrożenie nowej metody lub koncepcji zarządzania. Niesłabnącym powodzeniem w tym względzie cieszą się rozwiązania oparte na parametrach ilościowych. Oprócz tego jednak nacisk kładzie się także na metody i koncepcje eksponujące wartości uznawane za ważne i pożądane we współczesnym świecie. Wśród wartości tych wskazuje się umiejętność uczenia się, kształtowania trwałych relacji współpracy czy budowy i podtrzymywania zaufania zarówno między organizacją a jej partnerami biznesowymi i innymi grupami interesariuszy, jak i wewnątrz organizacji. Coraz częściej podkreśla się, że właśnie zaufanie jest kluczowym czynnikiem determinującym efektywność działania współczesnych organizacji (Galford, Seibold-Drapeau, 2003, s. 89). Przesądza ono również (jako jeden z czynników) o efektywności wdrażanych metod i koncepcji zarządzania. Zaufanie wydaje się być więc z jednej

strony warunkiem brzegowym wdrażania wielu metod i koncepcji zarządzania, z drugiej zaś jest także efektem ich stosowania, przy założeniu, że metody/koncepcje zarządzania mogą budować zaufanie w organizacji i do organizacji, tworząc warunki do efektywnego wdrażania kolejnych innowacyjnych rozwiązań.

Zaufanie można więc uznać za warunek wstępny oraz skutek w procesie wdrażania metod i koncepcji zarządzania. Brak zaufania zaś może stanowić poważną przeszkodę w tym procesie. Wobec powyższego, celem niniejszego opracowania jest scharakteryzowanie zależności między ukształtowaniem odpowiednich warunków brzegowych - warunków współpracy opartych na zaufaniu – a możliwością efektywnego wdrożenia konkretnych koncepcji i metod zarządzania oraz dyskusja nad możliwością kształtowania zaufania przez współczesne metody i koncepcje zarządzania. Zacząć jednak należy od definicji zaufania oraz wskazania jego znaczenia w zarządzaniu organizacją.

1. Istota zaufania i jego znaczenie w zarządzaniu organizacją

Zaufanie to konstrukt wielowymiarowy, niepoddający się łatwo kategoryzacji. Jest przedmiotem dysputy wielu dyscyplin naukowych. Ponieważ jedną ze stron relacji bazujących na zaufaniu jest zawsze człowiek, to znakomitą większość prób definiowania tego pojęcia odnaleźć można w naukach społecznych. Problem kreacji zaufania powstaje zawsze w warunkach braku pewności co do tego, jak zachowa się partner i ryzyka związanego z potencjalnymi, negatywnymi dla drugiej strony konsekwencjami jego działania. Przy tym - z założenia - samo w sobie zaufanie wartościowane jest raczej pozytywnie. Potocznie pojęcie zaufania można więc interpretować jako odczucie lub oczekiwanie, że nie zostaniemy oszukani, bądź przeświadczenie o dobrych intencjach działań innych. J.B. Rotter rozumie zaufanie jako „ogólne przyrzeczenie jednostki, iż słowo, obietnica, ustne lub pisemne przyrzeczenie innej jednostki lub grupy jest wiarygodne” (Rotter 1967, s. 651 za: Politis 2003, s. 57), przy czym można założyć, że wynika to zarówno z dobrych intencji tej jednostki, jak i jej zdolności do realizacji tego, czego się od niej oczekuje.

Obserwowany w świecie zarządzania zwrot ku wartościom „miękkim”, kulturowym, a także rozwój sposobów współdziałania organizacji opartych na wielowymiarowej, sieciowej współpracy i konieczności budowania trwałych relacji sprawia, że znaczenie zaufania rośnie. Pretenduje ono do roli zasobu strategicznego organizacji (Collis, Montgomery 1997 za: Grudzewski i inn. 2007, s. 32). Uznaje się je również za źródło trwałej przewagi konkurencyjnej (Grudzewski i inn. 2007, s. 31), ale także za „nieformalną normę” zmniejszającą koszty transakcji (Mularska-Kucharek 2011, s. 76). W tym kontekście, zaufanie ma wpływ na efektywność funkcjonowania współczesnych organizacji. Jest czynnikiem wzmacniającym zaangażowanie pracowników na rzecz realizacji celów organizacji, pozytywnie wpływa także na „jakość grupowej komunikacji, umiejętność współpracy i rozwiązywania problemów, przejawiane

zaangażowanie, skłonność do dzielenia się wiedzą, co przekłada się na efektywność pracy zespołowej” (Walczak 2012, s. 34). Ma ponadto „wymierną wartość pragmatyczną (...), możliwość polegania na słowie partnera w interesach pozwala oszczędzić wielu problemów” (Arrow 1974 za: Grudzewski i inn. 2007, s. 11), a także ograniczyć koszty.

Choć w literaturze w odniesieniu do organizacji pisze się o zaufaniu lub jego braku, należy przyjąć, że poziom zaufania w organizacji jest stopniowalny i że istnieje zawsze jakiś, nawet minimalny poziom zaufania ogólnego. Już samo wejście w relację z pracownikiem, współpracownikiem, przełożonym czy podwładnym opiera się na zaufaniu, choćby i minimalnym, że obie strony zrealizują wynikające z niej zobowiązania i nie będą działały sprzecznie z intencjami drugiej strony. Organizacje może więc charakteryzować niższy bądź wyższy poziom zaufania ogólnego. Organizacje o niższym ogólnym poziomie zaufania cechuje silne nastawienie na kontrolę, mała elastyczność, stosowanie sztywnych reguł i celów w postaci kontroli wyników i procesów, sztywna struktura organizacyjna, często wysoka formalizacja i rutynowa technologia – mają w swej naturze wiele cech organizacji mechanistycznych. Organizacje o wyższym poziomie zaufania są z kolei bardziej otwarte, cechuje je ograniczony poziom kontroli (raczej samokontrola), duża elastyczność struktur (zaufanie jest tu substytutem hierarchii) i większa zmienność zakresu działania – są zbliżone raczej do organicznego modelu organizacji, przy czym nie zawsze musi się to przekładać na większą efektywność ich działania. W tym kontekście podkreśla się konieczność budowy optymalnego poziomu zaufania w organizacji, tj. takiego, który – w okresie spadku efektywności organizacji i jednocześnie niepewności co do jakości powstających rozwiązań – wspierałby pracowników organizacji w realizacji wytyczonego celu, budowałby ich motywację, lojalność i zaangażowanie.

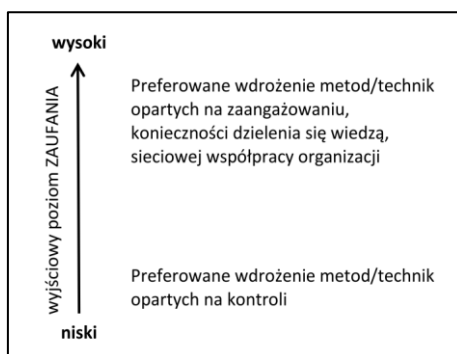
Tak rozumiane zaufanie będzie wpływało zarówno na wdrożenie, jak i funkcjonowanie współczesnych metod i koncepcji zarządzania w organizacji.

2. Zaufanie jako warunek wstępny wdrażania koncepcji zarządzania

Implementacja metod i koncepcji zarządzania jest zazwyczaj poprzedzana dopełnieniem określonych warunków wstępnych, których istota sprowadza się między innymi do kompleksowego przygotowania organizacji do wdrożenia, wymaganych przez metodę i/lub koncepcję rozwiązań. Warunki te są często związane z dostosowaniem struktury organizacyjnej, spełnieniem wymogów dotyczących wyposażenia technicznego organizacji czy odpowiednim przygotowaniem pracowników. Jak podkreślają W. Grudzewski, I. Hejduk i A. Sankowska współcześnie to jednak zaufanie jest punktem wyjścia dla większości koncepcji w zarządzaniu (Grudzewski i in. 2008a). Oznacza to, że dopasowanie istniejącego poziomu zaufania w organizacji do potencjalnego oczekiwanego przez metodę i/lub koncepcję poziomu, może przesądzić o skutecznym wdrożeniu i sprawnym funkcjonowaniu tej metody/koncepcji

zarządzania. Jednocześnie należy zauważyć, że oczekiwany wyjściowy poziom zaufania w organizacji może być inny w zależności od implementowanej metody i/lub koncepcji zarządzania. Może być on stosunkowo niski w przypadku wdrażania metod opartych na kontroli, a wyższy w odniesieniu do koncepcji bazujących na przykład na sieciowej współpracy (rys.1.).

RYS. 1: Dopasowanie implementowanych metod zarządzania do poziomu zaufania w organizacji.



Źródło: opracowanie własne

Wysoki poziom zaufania wymieniany jest wśród cech wspierających sukces tych zwłaszcza koncepcji zarządzania, które bazują na zaangażowaniu pracowników (np. zarządzanie procesowe, TQM) oraz konieczności dzielenia się wiedzą (np. organizacja ucząca się), sieciowej współpracy przedsiębiorstw (Mokwa 2013, s. 226), czy są związane z diametralną zmianą sposobu funkcjonowania organizacji (BPR). Skoro często z perspektywy negatywnej oceny wdrożenia danej metody podkreśla się problemy wynikające z braku (bądź niskiego poziomu zaufania) w organizacji, to można uznać, że oczekiwany jest tu raczej wysoki (wyższy) poziom zaufania. I to właściwie tym wyższy, im bardziej radykalne zmiany zamierza się wprowadzać. Przeprojektowywanie organizacji wymaga często porzucenia znanych schematów postępowania i zmusza do poszukiwania rozwiązań szokujących. „Ponowne projektowanie procesu wymusza od członków zespołu, zwłaszcza od pracowników zewnętrznych, zaufania do reguł, procedur i wartości żywionego podczas całej dotychczasowej pracy” (Hammer i Champy 1996, s. 147 za: Hopej, Kamiński, 2013, s. 107). Z kolei „w relacjach między organizacjami, szczególnie tymi, które w zamierzeniach mają tworzyć związki gospodarcze oparte o istotę sieciowości, zaufanie jest jednym z warunków brzegowych inicjujących tworzenie relacji międzyorganizacyjnych” (Mokwa 2013, s. 226), szczególnie zaś w organizacji wirtualnej. Jak podkreśla K. Zimniewicz „w wirtualnym przedsiębiorstwie zaufanie urasta do rangi problemu i jest rzeczywistym, a nie urojonym, warunkiem jego funkcjonowania (...) zarządzający staje przed problemem, jak ma kierować pracownikami skoro ich nie widzi. Rozwiązanie jest łatwe do sformułowania, ale trudne do zrealizowania i brzmi następująco: zarządzanie należy oprzeć na zaufaniu”

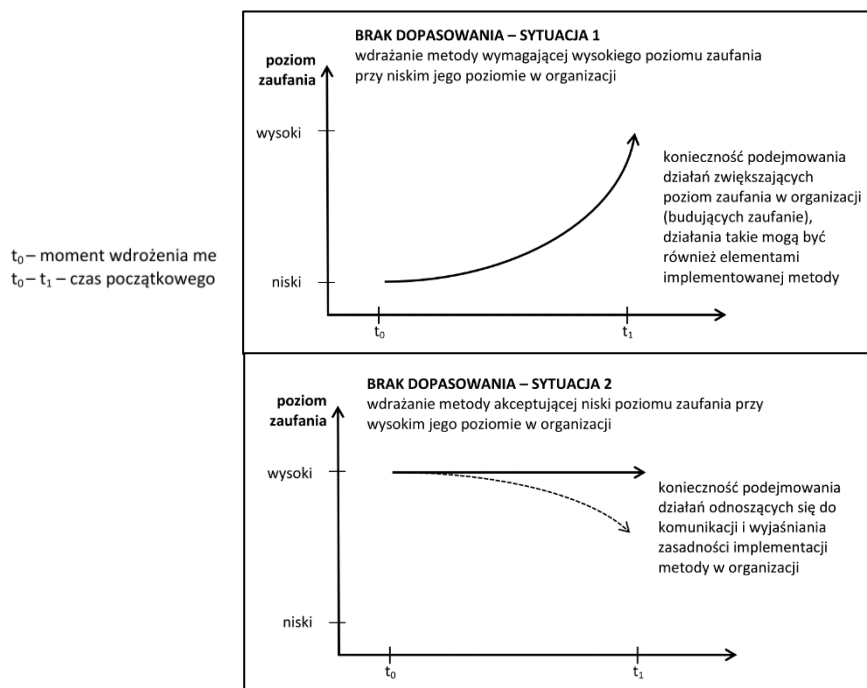
(Zimniewicz 2009, s. 94-95). Kolejną metodą, w której wyjściowy poziom zaufania (ale już tym razem do współpracujących organizacji) powinien być wysoki jest outsourcing. W literaturze podkreśla się, że wymaga on „dużego zaufania do zleceńbiorky, gdyż wydzielaniu na zewnątrz podlega bardzo wiele funkcji, a każdy jego błąd może mieć bardzo niedobry wpływ na organizację zlecającą” (Janiak, 2011, s. 94). Kultura organizacji opartej na wiedzy wymaga dzielenia się wiedzą, „jest otwarta na eksperymenty i nowe doświadczenia, zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka, jest gotowa do akceptacji błędów i ciągłego uczenia się” (Zimniewicz 2009, s. 78), a to wymaga otwartości i zaufania. „Wśród cech wspierających sukces zarządzania wiedzą wymieniana jest otwartość organizacji – jeśli (według J. Pfeffera i R. I. Suttona (2002)) pamięć zastępuje myślenie, historia tworzy barierę dla świeżego postrzegania, próba stworzenia czegoś nowego jest postrzegana jako niespójna z obrazem organizacji, co oznacza brak możliwości tworzenia i wykorzystania wiedzy, a także uczenia się. Barierą staje się też wtedy ograniczone zaufanie między pracownikami, co przekłada się również na brak współpracy” (Walecka - Jankowska 2011, s. 205) i chęci do dzielenia się wiedzą. Za jeden z kluczowych warunków powodzenia organizacji uczącej się uznaje się umiejętność/zdolność uczenia się zarówno indywidualnego, jak i zespołowego. W procesie tym ważna jest umiejętność akceptowania różnych systemów wartości podzielanych przez pracowników i ich różnych punktów widzenia. „Na tym tle może (bowiem – przyp. A. B. i A. Z-K.) dochodzić do utraty zaufania, załamania komunikacji między ludźmi i innych negatywnych zjawisk” (Zimniewicz 2009, s. 81). Przykładów można by mnożyć.

Mimo wielu wymiernych i niezaprzeczalnych korzyści, jakie przynosi zaufanie paradoksalnie jednak w przypadku wdrażania niektórych metod zarządzania wyjściowy poziom zaufania wcale nie musi być wysoki. Przykładowo w organizacjach o wysokim poziomie zaufania ogólne wdrażanie metod zarządzania opartych w dużej mierze na silnych mechanizmach kontroli (ocenie parametrów ilościowych), tak jak ma to miejsce np. w controllingu, może zostać odebrane jako nieufność i doprowadzić do spadku efektywności organizacji (jeśli nie będzie wzmacniane intensywną komunikacją), zamiast do jej wzrostu. Controlling jest bowiem koncepcją wspomagania zarządzania, której istota sprowadza się do tworzenia – w oparciu o wielowymiarowy zbiór mierników - i przekształcania informacji zarządczych, ułatwiających organizacjom elastyczne i efektywne funkcjonowanie w niepewnym i dynamicznym otoczeniu. Śledzenie kształtowania się miar częściowych i odnoszących się do całej organizacji daje możliwości redukcji postrzeganego ryzyka do akceptowalnego poziomu, a to z kolei czyni zachowanie się organizacji bardziej przewidywalnym, ale jednocześnie poddaje działania wszystkich członków organizacji nieustannej kontroli i ocenie. Tak skonstruowany system pomiaru pozwala bowiem na nieustanną obserwację zakresu wykonania zadań i ich zgodności z zamierzeniami. To z kolei może budzić opór wśród pracowników nawykłych do innowacyjnych, twórczych i niestandardowych zachowań.

W tym kontekście zbyt wysoki wyjściowy poziom zaufania można nawet uznać za swoistą przeszkodę wdrażania takich metod i koncepcji zarządzania (rys. 2). Jednocześnie prowadzi to do wniosku, że w organizacjach o niskim poziomie zaufania preferowane będą raczej metody zarządzania oparte na kontroli. Należy jednak podkreślić, że często pełna ich implementacja wiąże się z wdrażaniem takich rozwiązań, które przyczyniają się do budowania zaufania w organizacji (np. w przypadku controllingu wdrożenie systemu motywowania w ośrodkach odpowiedzialności bazującego na pomiarze wyników centrów gospodarowania opartych na obiektywnych miernikach oceny stopnia osiągnięcia celów tych ośrodków, pomaga kształtować demokratyczny, zespołowy styl zarządzania, co sprzyja budowaniu wewnątrz organizacji atmosfery opartej na zaufaniu), a to z kolei daje podstawy do wdrażania kolejnych, bardziej wymagających pod tym względem, metod i koncepcji zarządzania.

W sytuacjach, kiedy wyjściowy oczekiwany poziom zaufania różni się z wymaganiami i specyfiką danej metody, bardzo ważne z punktu widzenia efektywności jej wdrażania i funkcjonowania, jest jego dostosowanie. W przypadku, kiedy oczekiwany wyjściowy poziom zaufania jest zbyt niski zasadne staje się podejmowanie działań podnoszących go, mogą one być zresztą elementami implementowanej metody, w drugim przypadku zaś bardzo ważne staje się budowanie atmosfery zrozumienia, wyjaśnianie zasadności implementacji proponowanej metody i komunikowanie oczekiwanych korzyści (rys. 2).

RYŚ. 2: Brak dopasowania implementowanych metod zarządzania do poziomu zaufania w organizacji.

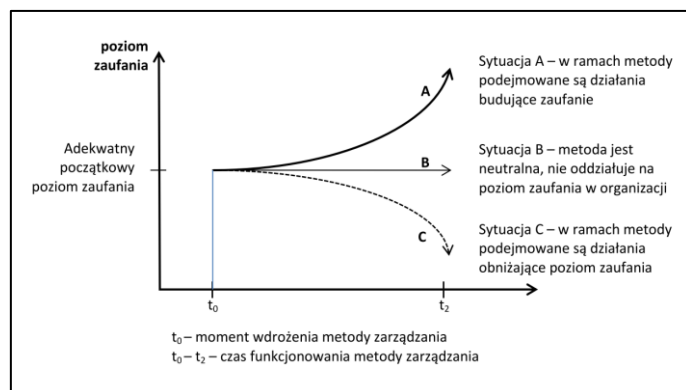


Źródło: opracowanie własne.

3. Zaufanie jako pośredni cel wdrażania metod i technik zarządzania – proces budowania zaufania w i do organizacji

Organizacje sięgając po nowe koncepcje i metody zarządzania poszukują nowych sposobów zwiększania efektywności. Z założenia wiąże się to z budowaniem zaufania wśród interesariuszy organizacji, będącego w dużej mierze gwarantem stabilnego zwrotu zaangażowanych kapitałów. W tym kontekście można przyjąć, że zaufanie może być również, a właściwie przede wszystkim celem ich wdrażania, zwłaszcza kiedy w ramach danej metody podejmowane są działania mające na celu podniesienie poziomu zaufania (budowanie zaufania) (rys. 3). Należy przy tym rozważyć, przynajmniej w ujęciu teoretycznym, sytuację, w której świadomie – przez stosowanie określonych metod i technik - obniża się poziom zaufania w organizacji. Wydaje się, że taka sytuacja jest możliwa. Przykładowo w zarządzaniu przez konflikt, menedżerowie mogą stosować określone techniki wywoływania konfliktów w organizacji. Wówczas skutkiem jest spadek ogólnego poziomu zaufania w organizacji, co pozwala osiągać doraźne cele, jednak w długim okresie – jak się wydaje - nie przynosi to pozytywnych skutków dla organizacji.

RYS. 3: Kształtowanie poziomu zaufania jako następstwo wdrażania metod i koncepcji zarządzania.



Źródło: opracowanie własne.

Wobec powyższego można stwierdzić, że stosowanie konkretnych metod i koncepcji zarządzania w organizacji może wspierać proces budowania zaufania do i wewnątrz organizacji, a także - w sieciowych układach relacji - między organizacjami. I dotyczy to nie tylko tych koncepcji, które oparte są na „miękkich” składnikach organizacji (wartościach, celach, kulturze, systemach przekonań), ale również tych, które budowane są na systemach pomiaru efektywności organizacji bazujących na parametrach ilościowych. Różne metody zarządzania mają w tym względzie zróżnicowany potencjał. Są takie, jak np. CSR, które dobrze sprawdzają się we wszystkich tych obszarach, inne zaś – co wynika z ich specyfiki – ukierunkowane są na budowanie zaufania głównie wewnątrz, bądź wśród interesariuszy na zewnątrz organizacji.

3.1. Zaufanie w organizacji

Poziom zaufania w organizacji jest pochodną ogólnego poziomu zaufania charakterystycznego dla danego społeczeństwa, w szczególności zaś jest kształtowany przez zachowania pracowników (przełożonych i podwładnych, pracodawców i pracobiorców) w konkretnej organizacji, ograniczane istniejącymi normami, zasadami, kodeksami postępowania czy obowiązującymi procedurami. Zaufanie między przełożonymi a podwładnymi tworzy przestrzeń do współdecydowania, przekazywania i brania na siebie odpowiedzialności, a także warunki do ujawniania i rozwijania innowacyjnych i twórczych postaw i zachowań. Ograniczone zaufanie zaś przekłada się na brak współpracy i poświęcanie wysiłków pracowników na maskowanie braku zaufania. Zaufanie między pracodawcami a pracobiorcami budowane jest przez zapewnienie wysokiej jakości pracy i wysokiej stabilności oraz jakości miejsca pracy. Może być ono rozumiane „jako przekonanie, że pracodawca nie wykorzysta pracownika, będzie go uczciwie traktować oraz dbać o jego interesy i dobro” (Grudzewski i inn. 2008b) oferując mu m.in. godziwe miejsce i warunki pracy, z drugiej zaś strony – jako przekonanie, że pracownik nie wykorzysta zasobów organizacji do realizacji swoich partykularnych celów. Nacisk na kształtowanie rozwiązań zmierzających do budowania wysokiej jakości pracy i miejsca pracy kładą m. in. takie metody jak TQM, LM czy CSR. Jednym z podstawowych ich wspólnych założeń jest zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania i wykorzystywanie ich zdolności dla dobra organizacji. Ważne jest tu z jednej strony odpowiednie przywództwo, tj. takie, które umożliwiałoby utrzymywanie środowiska wewnętrznego sprzyjającego pełnemu zaangażowaniu pracowników w osiąganie celów organizacji, z drugiej zaś – oferowanie pracownikom dużej autonomii i stosowanie empowermentu, tj. tworzenie warunków do partycypacji pracowników w budowaniu jakości i w procesie zarządzania organizacją (decentralizacja zarządzania), konsultowanie decyzji z pracownikami, branie pod uwagę ich zdania, umożliwienie im przyjęcia odpowiedzialności za swoje działania. W ramach CSR podkreśla się ponadto „korzyści wynikające z odpowiedzialnego zarządzania miejscem pracy. Zalicza się do nich przede wszystkim kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników oraz pozafinansowe ich motywowanie” (Hirsch 2010, s. 20). Decentralizacja zarządzania, zarządzanie przez delegowanie uprawnień, uwzględnienie odchyleń, czy cele (Vollmuth 2000, s. 67), a także preferowanie jasnych systemów wynagrodzeń opartych na wynikach poszczególnych jednostek jest także charakterystyczne dla controllingu. Niezależnie od często powtarzanych słów H.J. Vollmutha, że „zaufanie to rzecz dobra, controlling jest jeszcze lepszy” (Vollmuth 2000, s. 7), które w pewien sposób stawiają zaufanie w opozycji do controllingu, metoda ta – dostarczając przejrzystych informacji, będących podstawą rozdziału zadań i oceny ich realizacji – wspiera również budowanie wewnątrz organizacji atmosfery opartej na zaufaniu.

Zaufanie w organizacji to właściwie zaufanie do wszystkich jej składników, nie tylko w obszarze podsystemu ludzkiego. W szczególności budują je istniejące procedury

i standardy postępowania, stosowane technologie czy strategię. Stąd też metody zarządzania (jak np. LM, controlling czy zarządzanie procesowe), które dostarczają narzędzi umożliwiających porządkowanie procesów w organizacji, dają możliwość przełożenia celów ogólnych organizacji na cele poszczególnych wykonawców i procesów, przez system mierników ukierunkowują działania organizacji na zadowolenie klienta, zapewniając jednocześnie dostęp do informacji i pewną przewidywalność zachowań uczestników organizacji. Cechy te stoją u podstaw budowania zaufania. Z kolei, jak już wspomniano, zarządzanie wiedzą czy koncepcja organizacji uczącej się należą do tej grupy metod, które wymagają już początkowo wysokiego poziomu zaufania w organizacji. Ich aplikacja jest procesem długotrwałym, „kultura organizacji zorientowanej na uczenie się nie powstaje w jednej chwili” (Zimniewicz 2009, s. 78). W procesie tym zaufanie jest poddawane nieustannej weryfikacji. „Wymiana wiedzy jest najbardziej efektywna, gdy odbiorca wiedzy postrzega jednostkę będącą źródłem wiedzy jako życzliwą i jednocześnie kompetentną” (Grudzewski i inn. 2008b), wierzy, że jest ona posiadaczem odpowiedniej wiedzy w określonym obszarze (zaufanie oparte na kompetencjach) i że podzieli się nią we właściwym momencie (zaufanie oparte na życzliwości). Negatywna weryfikacja tych założeń tworzy nastrój podejrzliwości i nieżyczliwości, hamuje rozwój organizacji i uniemożliwia efektywną realizację koncepcji zarządzania wiedzą. Stąd też można wnioskować, że pozytywna implementacja zarządzania wiedzą utrwała, bądź podwyższa poziom zaufania w organizacji.

3.2. Zaufanie do organizacji

Zaufanie do organizacji oznacza zaufanie podmiotów zewnętrznych (interesariuszy) w stosunku do danego podmiotu. Szczególnymi interesariuszami są klienci. Rozpatrując relacje organizacja - klient mówimy o wielu dwustronnych relacjach, przy czym w pozycji uprzywilejowanej jest klient, który w przypadku braku satysfakcji z określonego produktu bądź usługi w każdej chwili może zrezygnować z zakupu. W interesie organizacji leży więc budowanie długoterminowego zaufania, opartego zarówno na jej reputacji, jak i jakości oferowanego produktu. Sprzyjają temu metody takie jak CRM, CSR a także TQM. CRM, jako przykład relacyjnego podejścia do działalności marketingowej, koncentruje się nie tyle na pojedynczej transakcji ale na pozyskiwaniu klientów w kategoriach długookresowych. W podejściu relacyjnym bowiem, ważne jest utrzymanie (najbardziej wartościowych) klientów, co stanowi główne zadanie dla działań marketingowych organizacji. Podobna w swoich założeniach jest koncepcja CSR. Z kolei stosowanie TQM czy LM ma na celu stworzenie zaufania do jakości produktów/usług oferowanych przez organizację. W koncepcji LM to wartość dla klienta jest punktem wyjścia wszystkich działań organizacji i w stosunku do niej konstruowane są procesy biznesowe.

Mówiąc z kolei o innych niż klienci interesariuszach, z którymi dana organizacja wchodzi w relacje (np. banki, organizacje samorządowe, czy rządowe), ważne jest

wdrożenie w organizacji metod, które w pozytywny sposób będą kształtowały odpowiedni wizerunek organizacji. Przykładem mogą być tu zarówno koncepcja ERP, jak i controllingu partnerskiego czy benchmarking. Każda z tych metod oparta jest na założeniach transparentności i jednolitych komunikatach (opartych również na jednoznacznych danych finansowych) przesyłanych różnymi kanałami informacji. ERP to kompleksowe, zintegrowane pakiety oprogramowania wspomagające obsługę wszystkich procesów biznesowych realizowanych w danej organizacji, a tym samym zapewniających ich wiarygodność i kompleksowość. Controlling partnerski z kolei koncentruje się na dwustronnych relacjach między konkretnym podmiotem, a jego otoczeniem. Jego zadaniem jest wspomaganie działań odnoszących się do wszystkich elementów otoczenia (w tym również wnętrza przedsiębiorstwa). Jakość kontaktów ze wszystkimi podmiotami otoczenia znajduje się w centrum uwagi wszystkich controllingu partnerskiego (Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2004). W końcu benchmarking rozumiany jako metoda porównania własnych rozwiązań z najlepszymi rozwiązaniami oraz ich udoskonalanie dzięki zdobytej tym sposobem wiedzy przy jednoczesnym wykorzystywaniu cudzych doświadczeń (Zimniewicz 1999) ma szanse powodzenia tylko w relacjach opartych na zaufaniu. Traktowany jako rodzaj wywiadu gospodarczego prowadzi do erozji zaufania i odcięcia od źródeł informacji.

3.3. Zaufanie międzyorganizacyjne

Rozważając kwestię zaufania międzyorganizacyjnego, czyli zaufania między współpracującymi dla osiągnięcia wspólnych celów partnerami, należy podkreślić, że w zasadzie niezależnie od wdrażanej metody i/lub koncepcji zawsze wymagany jest wysoki (zarówno początkowy, jak i finalny) poziom zaufania między partnerami. Odnosi się to zarówno do relacji: organizacja - partnerzy, jak i partnerzy - organizacja. Stąd też w przypadku kształtowania zaufania międzyorganizacyjnego można mówić głównie o metodach, które z jednej strony wymagają wysokiego początkowego potencjału zaufania między podmiotami współpracującymi, jak i sprzyjają budowaniu coraz wyższego poziomu zaufania we wzajemnych relacjach.

Przykładem najprostszej koncepcji w tym względzie - ze względu na relatywną prostotę dwustronnych relacji - jest opisany wcześniej outsourcing, gdzie zleceniodawca jest w pozycji uprzywilejowanej (przy założeniu zasad nieograniczonej konkurencji), gdyż w przypadku niezadowolenia z usług może zrezygnować ze współpracy ze zleceniobiorcą. A zatem to przede wszystkim zleceniobiorca musi dbać o wysoki poziom zaufania w relacjach.

Bardziej skomplikowana jest koncepcja organizacji sieciowej. Tworzenie sieci współpracy oznacza bowiem wypracowanie umiejętności współdziałania między różnymi podmiotami funkcjonującymi w ramach sieci. Relacje mogą być więc wielostronne. Jednocześnie coraz częściej uważa się, że umiejętność współdziałania ma kluczowe znaczenie dla stworzenia warunków wzrostu konkurencyjności

poszczególnych organizacji. Jak wcześniej wspomniano warunkiem wstępnym funkcjonowania takich układów współpracy jest wyjściowy relatywnie wysoki poziom zaufania. W koncepcji organizacji sieciowej zakłada się więc że „w relacjach między organizacjami, szczególnie tych, które w zamierzeniach mają tworzyć związki gospodarcze oparte o istotę sieciowości, zaufanie jest jednym z warunków brzegowych inicjujących tworzenie relacji międzyorganizacyjnych” (Mokwa 2013, s. 226). Podobnie w organizacji wirtualnej „zaufanie urasta do rangi problemu i jest rzeczywistym, a nie urojonym, warunkiem jego funkcjonowania (...) zarządzający staje przed problemem, jak ma kierować pracownikami skoro ich nie widzi. Rozwiązanie jest łatwe do sformułowania, ale trudne do zrealizowania i brzmi następująco: zarządzanie należy oprzeć na zaufaniu” (Zimniewicz 2009, s. 94-95)).

Mówiąc o kształtowaniu zaufania do organizacji, warto w tym miejscu, na koniec, wspomnieć o zarządzaniu procesowym, które mimo, że jest z założenia skierowane ku wnętrzu organizacji, to zdaniem A. Lockamy’ego III i K. McCormacka (2004) „na najwyższym poziomie rozwoju powoduje, że organizacja działa w formie wieloorganizacyjnej sieci współpracy między prawnie odrębnymi podmiotami prawnymi, współpracy opierającej się na wzajemnym zaufaniu i zależności podporządkowanej procesowi” (Korsan-Przywara, Zgrzywa-Ziemak, 2013, s. 167)).

Zakończenie

Wdrażanie nowych metod i koncepcji zarządzania wiąże się zawsze z okresem spadku efektywności organizacyjnej i niepokojem co do efektów, które przynieść ma nowe rozwiązanie. To czas, w którym tworzy się przestrzeń dla kształtowania nowych relacji między pracownikami (zarówno na linii przełożony – podwładny, jak i pracownik – pracownik), nowego rozdziału zadań i odpowiedzialności za funkcjonowanie organizacji. Okres ten jest również szczególnie ważny dla efektywności funkcjonowania nowego rozwiązania w przyszłości. Z ryzyka i niepewności co do jakości powstających rozwiązań, a także z zależności między członkami organizacji rodzi się ogromna potrzeba zaufania, przy czym poziom tego zaufania w organizacji powinien być optymalny, dostosowany do wymagań danej koncepcji.

Rozważając kwestię zaufania do organizacji w kontekście wdrażania współczesnych metod i koncepcji zarządzania należy podkreślić, że w zasadzie wszystkie one będą wymagały finalnie wysokiego poziomu zaufania czy to ze strony organizacji do interesariuszy, czy – odwrotnie – ze strony interesariuszy do organizacji. Niektóre zaś będą wdrażane niezależnie celem podniesienia poziomu zaufania w samej organizacji. Jak się wydaje metodą, która najpełniej realizuje wszystkie te postulaty jest CSR. Potencjał innych metod w kształtowaniu zaufania w organizacji i do organizacji nie jest może tak holistyczny, ale równie duży. Wynika to z faktu, że w istocie metody i koncepcje te – mimo że tak różnorodne – opierają się na identycznych założeniach wymuszonych zmieniającym się otoczeniem. Wśród wyzwań stawianych organizacjom

na początku XXI w. wskazuje się m.in. umiejętność konstruowania nowych relacji z klientami i innymi grupami interesariuszy, kształtowania nowych układów strukturalnych, nowe podejście do kierowania ludźmi, zespołami i przywództwa, orientację na klienta, jakość czy procesy. I są one obecne, choć różnie realizowane przez większość współczesnych koncepcji i metod zarządzania (tab.1.).

TAB. 1: Potencjał metod i koncepcji zarządzania do budowania zaufania w organizacji, do organizacji i międzyorganizacyjnego

Koncepcje wymagające wyjściowego	Koncepcje zarządzania kształtujące:		
	Zaufanie w organizacji	Zaufanie do organizacji	Zaufanie między organizacyjne
niższego poziomu zaufania ogólnego w organizacji	CSR, TQM, LM	CRM, CSR, TQM,	-
	Controlling, ERP	ERP, Controlling partnerski	
wyższego poziomu zaufania ogólnego w organizacji	Organizacja ucząca się Zarządzanie wiedzą Zarządzanie procesowe	Benchmarking	Outsourcing Organizacja sieciowa Organizacja wirtualna Zarządzanie procesowe

Źródło: opracowanie własne.

Spis literatury:

Arrow, K. (1974). *The limits of organization*, New York, W.W. Norton& Company.

Bieńkowska, A., Kral, Z., & Zabłocka-Kluczka, A. (2004). Controlling partnerski w: E. Nowak (red.), *Rachunkowość zarządcza i controlling w warunkach integracji z Unią Europejską*, PN UE we Wrocławiu; nr 1090, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.

Collis, D. J., & Montgomery, C. (1997). Corporate strategy: resources and scope of the firm, Irvin, McGraw-Hill, London Dovey K. (2009), *The role of trust in innovation, The Learning Organization*, Vol. 16, No. , pp. 311-325.

Galford R.M., Seibold-Drapeau A. (2003). *The enemies of trust*, HBR, Feb.

Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Sankowska. A., & Wańtuchowicz. M. (2007). *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.

Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., & Sankowska, A. (2008a). Rola zarządzania zaufaniem we współczesnej gospodarce, *E-mentor* nr 4 (26).

Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Sankowska A., & Wańtuchowicz, M. (2008b). Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy, *E-mentor* nr 5 (27).

Hammer, M., & Champy, J. (1996). *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.

Hirsch, D. (2010). *Budowanie zaufania jako podstawa funkcjonowania społecznie odpowiedzialnego biznesu*, dhirsch.com/data/pdf/zaufanie_i_csr_dhirsch_2010.pdf

Hopej, M., Kamiński, R. (2011). Reinżynieria [w:] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Janiak, W. (2011). Outsourcing [w:] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Korsan-Przywara, P., & Zgrzywa-Ziemak, A. (2011). Zarządzanie procesowe [w:] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wyd. PWr, Wrocław.

Lockamy. III A., & McCormack, K. (2004). The development of a supply chain management proces maturity model using the concept of business process orientation, *Supply Chain management: An International Journal*, Vol. 9, No. 4, pp. 272-278.

Mokwa, Z. (2013). Teoria i praktyka budowania zaufania międzyorganizacyjnego w zarządzaniu organizacją sieciową, *Prace i materiały Wydziału Zarządzania UG* Nr 4/1, s. 225-236.

Mularska-Kucharek, M. (2011). Zaufanie jako fundament życia społecznego na podstawie badań w województwie łódzkim, *Studia Regionalne i Lokalne*, Nr 2 (44), s. 76-91.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I (2002). *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Politis, J. D. (2003). The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5/5, pp. 55 – 66.

Rotter, J. B. (1967). A new scale for measurement of interpersonal trust, *Journal of Personality*, Vol. 35, pp. 651-665.

Walczak, W. (2012). Znaczenie zaufania w procesach zarządzania kapitałem ludzkim, *E-mentor*, XII, s. 31-39.

Walecka-Jankowska, K. (2011). Zarządzanie wiedzą [w:] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Vollmuth, H.,J. (2000). *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Zimniewicz, K. (2009). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

ASSESSMENT OF EU POLICY IMPLEMENTATION CONCERNING GRANTS RECEIVED IN POLAND IN THE FINANCIAL PERSPECTIVE 2007-2013

Katarzyna Brożek

Kazimierz Pulaski University of Technology and Humanities in Radom

kania6669@wp.pl

Keywords:

financial perspective – operational programs – grants – EU policy

JEL classification: C1, Y1

Abstract:

Nowadays the assistance such as that of the European Union for Member States becomes more and more significant. Community determines a number of initiatives which in turn provide better opportunities for the functioning and development of all associated economies. Bearing in mind the importance of EU assistance also in the development of Poland, it is worth assessing the completed financial perspective. Thus, the present article is devoted to an attempt of examining the implementation of EU policy concerning grants obtained in 2007-2013 in the Polish economy. Therefore, the general aim of this work is the analysis and evaluation of completed programming period. The study used statistical data, and the analysis is deepened to examine the Pearson correlation coefficient.

Introduction

The European Union aim is to promote harmonious and sustainable development of economic activities, to achieve a high level of employment, a high degree of competitiveness and economic cohesion, equalization of living standards among regions and solidarity among Member States. These objectives are achievable, among others, thanks to EU regional policy, more by (Rogut, 2008).

Undoubtedly goals in regional policy are constantly evolving (Dubel, 2012, p.22-23). It is because of rapidly changing economic, social and spatial conditions. Generally, it can be assumed that the goal of regional economic policy is to shape the development of a regional perspective. Another objective of this policy is the elimination of differences in the extent of meeting the population needs in each region and to create conditions for their alignment.

The policy of the European Union provides the so-called programming periods defining operational programmes, under which EU funds for selected years are granted. Previous

programming period covered the years 2007-2013, and currently again there is a seven-year perspective, i.e. 2014-2020 in force. Nevertheless, the discussions in this article have been limited only to investigate the past financial perspective. It is worth noting that during the implementation of EU programmes, the principle $n + 2$ applies. It means that the duration of the respective programming periods may be longer than it is indicated in their names (even the previous programming period, i.e. 2007-2013 should be completed and finally settled by the end of 2015) (Tomaszewska, 2011, p. 215).

It's worth mentioning briefly about the EU funds, because these are the funds used to support and restructure the economies of EU Member States (see Krištofik, Lament et al, 2015, pp. 51-60). Part of the funds allocated for implementation of Operational Programmes comes from EU funds (Structural Funds and Cohesion Fund) (Žmija, 2011, pp. 328-345).

In Poland, a document defining the directions and the amount of financial support from the funds for the implementation of development plans is called National Cohesion Strategy (NCS). This strategy is implemented through operational programmes. These however are defined as the most important documents for the absorption of EU funds. In its structure, OP contains all coherent strategic priorities for specific development objectives. In the 2007-2013 financial perspective the following operational programmes were implemented (Ładysz, 2008, p. 199):

- a) 16 Regional Operational Programmes (ROP),
- b) Human Capital Operational Programme (HC OP),
- c) Innovative Economy Operational Programme (IE OP),
- d) Infrastructure and Environment Operational Programme (IE OP),
- e) Rural Development Programme (RDP),
- f) Development of Eastern Poland Operational Programme (DEP OP),
- g) European Territorial Cooperation Operational Programme (ETC OP),
- h) Technical Assistance Operational Programme (TA OP).

1. Methods, literature overview

This paper summarizes the most important information relating to the previous financial perspective. However, the main purpose of the study is an attempt of evaluation the financial perspective in terms of obtained grants in the Polish economy. Therefore, the method used in the study was the statistical analysis. The necessary data for the analysis was drawn from the Local Data Bank.

Due to the prevailing empirical nature of the work, it was decided only to outline the key theoretical issues from that range. Let this be a kind of impetus for potential customers to explore the available literature further, more in-depth.

2. Results

The first component of the analysis is to examine the number of contracts signed for financing according to operational programmes in Poland and in the territorial division (Table 1). In the previous programming period, more than 104.5 thousand grant agreements were signed altogether, a large part of which related to Human Capital - 47.5 thousand agreements, and another 35 thousand came from sixteen ROPs. Then, with the result of more than 18 thousand projects was the IE OP. However, in cross-section of the whole country the fewest contracts referred to the DEP OP, as in the provinces participating in the programme there were 311 contracts signed, TA OP turned out to be a little bit better, because it obtained 426 signed grant agreements.

Taking into account the territorial division of Poland it should be noted that the province with the largest number of signed contracts turned out to be Mazowieckie - just over 19 thousand, then Silesian 14.6 thousand and Wielkopolskie with more than 11 thousand agreements. The fewest contracts were signed in Lubuskie - almost 4 thousand and in Opole - just over 4 thousand.

TAB. 1: The number of signed contracts for financing in total and by operational programmes in the financial perspective 2007-2013 (as of 31 XII 2014; Pcs.)

SIGNED AGREEMENTS FOR FUNDING BY OPERATIONAL PROGRAMMES							
Territorial Unit	Altogether	IE OP	IE OP	HC OP	TA OP	DEP OP	ROP
POLAND	104527	2998	18053	47527	426	311	35212
Lodz	8528	208	966	4517	7	0	2400
Masovian	19003	464	4299	8978	220	0	2089
Malopolska	10171	376	2042	4701	7	0	2924
Silesian	14570	371	1891	6479	7	0	4961
Lublin	10072	231	751	4951	7	138	3127
Subcarpathian	8654	282	1339	3776	8	143	2543
Podlachian	5825	242	358	3770	7	91	1238
Swietokrzyskie	6133	102	493	3753	8	52	1289
Lubusz	3860	153	519	2061	7	0	985
Wielkopolskie	11371	342	2592	5536	7	0	2211
West Pomeranian	6075	478	622	3238	7	0	1711
Lower Silesian	8880	350	1316	4356	7	0	2177
Opole	4029	129	423	1961	7	0	1198
Kuyavian-Pomeranian	10011	250	932	4863	8	0	2240
Pomeranian	8452	373	1352	4437	7	0	1699
Warmian-Masurian	8043	224	281	4366	14	61	2420

Source: (Local Data Bank)

It should be noted that one should not generate summaries for Programmes and Total, as the signed agreements for co-financing for projects realized in more than one municipality (district, province) are recognized by the CSO as "1" for each municipality (district, province), and so the number of signed contracts for funding for the Programme and the Total will be inflated.

Another indicator used in the analysis is the total value of signed contracts for financing in Poland in the previous financial perspective - tab. No. 2. The total value of these contracts was PLN 285.5 billion (this amount is only the co-financing from the EU budget). The highest value of signed contracts belonged to individuals applying for a grant in the Mazowieckie province - a total of PLN 42.5 billion, then the Silesia - PLN 25.5 billion, Malopolska - PLN 19.6 billion and Lower Silesia - PLN 19.5 billion. However, in the provinces of Opole, Lubuskie, Podlaskie and Swietokrzyskie there were the lowest values of signed contracts for co-financing from EU funds. Opole province was the worst in this group - the total value of signed contracts amounted to PLN 5.6 billion.

TAB. 2: The total value of signed contracts for financing in the 2007-2013 financial perspective (as of 31 XII 2014, Total in PLN billion)

Territorial unit	The total value of signed contracts for financing		
	Co-financing from EU funds		
POLAND	285,5		
Lodz	18,1	Lubusz	6,8
Masovian	42,5	Wielkopolskie	18,1
Malopolska	19,6	West Pomeranian	11,6
Silesian	25,5	Lower Silesian	19,5
Lublin	15,4	Opole	5,6
Subcarpathian	18,5	Kuyavian-Pomeranian	11,4
Podlachian	8,5	Pomeranian	17,5
Swietokrzyskie	9,1	Warmian-Masurian	13,5

Source: (Local Data Bank)

2.1. Pearson correlation study

To deepen the analysis, it was decided to examine Pearson's correlation coefficient between the number of signed contracts for financing and the value of signed contracts.

Pearson linear correlation coefficient (symbol r_{xy}) was developed by Karl Pearson, it is used to study the strength of the linear relationship between the two measurable characteristics (see Borroni, 2009, pp. 81-95). It can therefore be assumed that it is a factor determining the level of the linear dependence between random variables (Maesono, 2010, p. 1344). The value of correlation coefficient is located in the closed interval $<-1,1>$. It should be noted that the higher the absolute value of it is, the stronger the linear relationship between the variables.

To calculate the correlation coefficient, first we should calculate $\bar{y}$, $\bar{x}$, S_y , S_x and the value of covariance. Table 3 presents and the calculated auxiliary parameters.

TAB. 3: Auxiliary table

Signed contracts in pcs.	The value of signed contracts in PLN billion	$y_i - \bar{y}$	$x_i - \bar{x}$	$(y_i - \bar{y})(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
y_i	x_i					
8528	18,1	-451,81	1,78	-801,97	3,15	204134,54
19003	42,5	10023,19	26,18	262356,93	685,13	100464287,7
10171	19,6	1191,19	3,28	3901,14	10,73	1418927,66
14570	25,5	5590,19	9,18	51289,97	84,18	31250196,29
10072	15,4	1092,19	-0,93	-1010,27	0,86	1192873,54
8654	18,5	-325,81	2,18	-708,64	4,73	106153,79
5825	8,5	-3154,81	-7,83	24686,41	61,23	9952841,91
6133	9,1	-2846,81	-7,23	20568,22	52,20	8104341,41
3860	6,8	-5119,81	-9,53	48766,21	90,73	26212480,04
11371	18,1	2391,19	1,78	4244,36	3,15	5717777,66
6075	11,6	-2904,81	-4,73	13725,24	22,33	8437935,66
8880	19,5	-99,81	3,18	-316,90	10,08	9962,54
4029	5,6	-4950,8	-10,73	53097,46	115,03	24510544,41
10011	11,4	1031,19	-4,93	-5078,60	24,26	1063347,66
8452	17,5	-527,81	1,18	-620,18	1,38	278586,04
8043	13,5	-936,81	-2,83	2646,50	7,98	877617,66
$\Sigma 143677$	$\Sigma 261,2$			$\Sigma 476745,88$	$\Sigma 1177,13$	$\Sigma 219802008,44$

Source: own calculations

The mean values

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{N} = \frac{143677}{16} = 8979,81 \quad (1)$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{N} = \frac{261,2}{16} = 16,325 \quad (2)$$

The standard deviations

$$S_y = \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{N}} = \sqrt{\frac{219802008,44}{16}} = \sqrt{13737625,53} = 3706,43 \quad (3)$$

$$S_x = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{N}} = \sqrt{\frac{1177,13}{16}} = \sqrt{73,57} = 8,58 \quad (4)$$

Covariance

$$\text{COV}_{(y, x)} = \frac{\sum (y_i - \bar{y})(x_i - \bar{x})}{N} = \frac{476745,88}{16} = 29796,62 \quad (5)$$

In general, the linear correlation coefficient of two variables is the ratio of the covariance and the product of the standard deviations of these variables (Klonecki, 1999, p. 117).

Correlation coefficient

$$r_{yx} = \frac{\text{cov}(y, x)}{S_y * S_x} = \frac{29796,62}{3706,43 * 8,58} = 0,94 \quad (6)$$

Due to the fact that the resulting correlation coefficient is 0.94 (which is the inequality $r_{yx} > 0.9$) it is assumed that the examined relationship is very strong (Aczel, 2000, pp. 479-480). Namely, along with an increase in the number of signed contracts for financing, the value of signed grant contracts grows, and vice versa. Moreover, it is a positive correlation, and therefore both tested characteristics grow / decrease in the same direction.

Conclusion

The organization of the system of EU Funds implementation in Poland is based on specially prepared documents. We are talking about the so-called Operational Programmes which describe who and how may receive a grant. These programmes are essential in order to use funds from the ERDF, ESF, CF, etc. Undoubtedly, all kinds of subsidies are therefore important, because without them business success could very often not be reached. In the Polish economy in the audited financial perspective 104 527 financing contracts have been signed for a total value of PLN 285.5 billion.

Undoubtedly, the Polish economy is now much more competitive and innovative than it was before the financial perspective 2007-2013 had started. Surely, it would not be possible without investment in human capital. It should be noted that Poland will not win the European competitive struggle based strictly on communication and infrastructure accessibility (though this is also important). For, it is necessary to use the in-depth strategy focused on people, and thus on their creativity, knowledge, motivation and competence.

To sum up, the Polish economy has undoubtedly undergone a very long and difficult way to reach the current level of economic development, and it would probably have been impossible without a systematic support from EU. However, we should keep in mind that this is not the final but only another step in catching up with Europe's economic leaders.

References:

Aczel, A. D. (2000). *Statystyka w zarządzaniu*. Warsaw: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Boroni, C. G. (2009). *Understanding Karl Pearson's Influence on Italian Statistics in the Early 20th Century*. International Statistical Review Vol. 77 Issue 1, Netherlands: Publisher INT Statistical INST.

Dubel, P. (2012). *Polityka Regionalna i Fundusze Strukturalne*. Warsaw: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Klonecki, W. (1999). *Statystyka dla inżynierów*. Warsaw: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kristofik, P., Lament, M., Musa, H. & Wolak-Tuzimek, A. (2015). *Financial tools in management of small and medium-sized enterprises*. London: SCIEMCEE Publishing.

Local Data Bank, www.bdl.stat.gov.pl

Ładysz, J. (2008). *Polityka strukturalna Polski i Unii Europejskiej*. Warsaw: PWE.

Maesono, Y. (2010). *Edgeworth Expansion and Normalizing Transformation of Ratio Statistics and Their Application*. Communications in Statistics-Theory and Methods Vol. 39 Issue 8-9. Philadelphia: Publisher Taylor & Francis INC.

Rogut, A. (2012). *Potencjał polskich MSP w zakresie absorbowania korzyści integracyjnych*. Lodz: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Tomaszewska, I. E. (2011). *Systemy wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej*, [w:] M. Matejun (ed.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Warsaw: Difin.

Żmija, K. (2011). *Fundusze unijne jako źródło finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] M. Matejun (ed.) *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Warsaw: Difin.

CLASSIFICATION OF HOUSEHOLDS WITH INTERNET ACCESS

Małgorzata Grzywińska-Rapca

University of Warmia and Mazury in Olsztyn

malgo@uwm.edu.pl

Keywords:

households –Internet – classification – k-means

JEL classification: C1, D12, D83

Abstract:

Very often it access to hardware creates needs and behavior of users. The advent of modern technologies of information - communication also has an impact on households. Shortcomings in the availability of computers and the Internet, low level of skills they may be the reason for the appearance and exclusion digital households. The aim of the study is to carry out the classification of households European Union in terms of reasons for the lack of access to the Internet. In order to observe changes in the classification has been carried out on the basis of data for the years 2010 and 2015. The classification based on selected characteristics of the diagnostic method was used, cluster analysis algorithms. The analysis was based on the statistics published by Eurostat.

Introduction

Progress in the development of information technology and change channels of communication are not without influence on the way of interpersonal communication, speed of information retrieval, as well as how to use them to obtain goods or services (Kiełtyka, 2008; Alwahaishi & Snášel, 2013). Problem use of information - communication can be analyzed from the point of view of aspirations, goals and values, but also from the point of view of opportunities for active participation in the development of the information society (Walesiak & Gatnar, 2009). But you can not know the behavior of the modern Internet without analysis of the level of accessibility to the tools necessary for the operation of the user in the community.

1. Methods, literature overview

Increasing the level of households equipped with technologies of information and communication is a phenomenon by all means satisfactory (Gamper, 2012). User skills in the acquisition and use of information using IT technology make it possible to develop a household in different areas (Rudnicki, 2012). It is thanks to the members of the household can satisfy their need for educational, cultural, etc. Indicators of households equipped with computers and internet access, including a broadband

connection, grow. The development of ICT - communication, we are experiencing in recent years, radically changing the face of our reality. Progress in this area leads to profound changes and revaluations in economic as well as social and cultural (Małachowski, 2005; Rudnicki, 2012). The reasons for the lack of access of households to the Internet are varied depending on the country, the number of children in the family, or, depending on income. As the most common causes of lack of access to Internet of households can be replaced among others.: high costs, high cost of equipment. (Tab. 1).

TAB. 1: Households without access to internet at home (selected EU countries)

GEO/TIME	too high costs		of access elsewhere		the equipment costs are too high		access not needed		of privacy or security concerns	
	2010	2015	2010	2015	2010	2015	2010	2015	2010	2015
Belgium	6,00%	3,00%	3,00%	2,00%	8,00%	5,00%	11,00%	8,00%	2,00%	1,00%
Bulgaria	9,00%	10,00%	2,00%	2,00%	18,00%	12,00%	23,00%	18,00%	1,00%	0,00%
Czech Republic	5,00%	4,00%	5,00%	2,00%	8,00%	6,00%	15,00%	15,00%	1,00%	1,00%
Denmark	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	8,00%	2,00%	0,00%	0,00%
Estonia	17,00%	2,00%	7,00%	2,00%	19,00%	3,00%	14,00%	8,00%	2,00%	0,00%
Ireland	3,00%	2,00%	4,00%	1,00%	4,00%	2,00%	8,00%	6,00%	0,00%	1,00%
Greece	5,00%	4,00%	3,00%	2,00%	6,00%	7,00%	17,00%	8,00%	1,00%	1,00%
Spain	10,00%	6,00%	6,00%	2,00%	9,00%	6,00%	24,00%	14,00%	1,00%	1,00%
France	10,00%	5,00%	4,00%	2,00%	10,00%	6,00%	7,00%	4,00%	4,00%	3,00%
Italy	4,00%	3,00%	7,00%	3,00%	5,00%	3,00%	9,00%	6,00%	1,00%	1,00%
Cyprus	9,00%	14,00%	7,00%	5,00%	9,00%	14,00%	22,00%	17,00%	3,00%	2,00%
Latvia	22,00%	4,00%	16,00%	5,00%	23,00%	6,00%	17,00%	12,00%	3,00%	0,00%
Lithuania	8,00%	8,00%	4,00%	2,00%	8,00%	8,00%	26,00%	21,00%	0,00%	0,00%
Luxembourg	0,00%	1,00%	1,00%	1,00%	0,00%	0,00%	6,00%	2,00%	2,00%	1,00%
Hungary	16,00%	12,00%	10,00%	4,00%	19,00%	14,00%	23,00%	17,00%	3,00%	5,00%
Poland	8,00%	5,00%	3,00%	1,00%	9,00%	6,00%	19,00%	15,00%	1,00%	1,00%
Portugal	8,00%	12,00%	6,00%	6,00%	12,00%	12,00%	21,00%	13,00%	1,00%	4,00%
Romania	22,00%	8,00%	7,00%	3,00%	27,00%	11,00%	14,00%	12,00%	2,00%	0,00%
Slovakia	6,00%	2,00%	8,00%	3,00%	6,00%	3,00%	18,00%	11,00%	1,00%	1,00%
Finland	5,00%	2,00%	4,00%	2,00%	6,00%	2,00%	14,00%	8,00%	5,00%	3,00%
Sweden	3,00%	1,00%	4,00%	2,00%	3,00%	1,00%	6,00%	4,00%	1,00%	0,00%
Norway	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	2,00%	0,00%	4,00%	1,00%	0,00%	0,00%

Source: (Eurostat, 2016)

2. Classification k-means

The division of countries into clusters, based on the selected diagnostic features, made using cluster analysis algorithms. Classification was done using one of the non-hierarchical clustering methods - the method of k-means. At the beginning of the procedure, this method requires an arbitrary decision on the number of clusters, which will be divided output a set of objects (Koenigstorfer, 2012). The high variability between clusters and highlighted the relatively low within the cluster demonstrates the proper grouping provinces because of the analyzed variables. Evaluation of the F test given in Table 2 and Table 3 show that all variables, both in 2010 and 2015 years well discriminate focus on the significance level of 0.05.

TAB. 2: Descriptive statistics for clusters (2010 left and 2015 right)

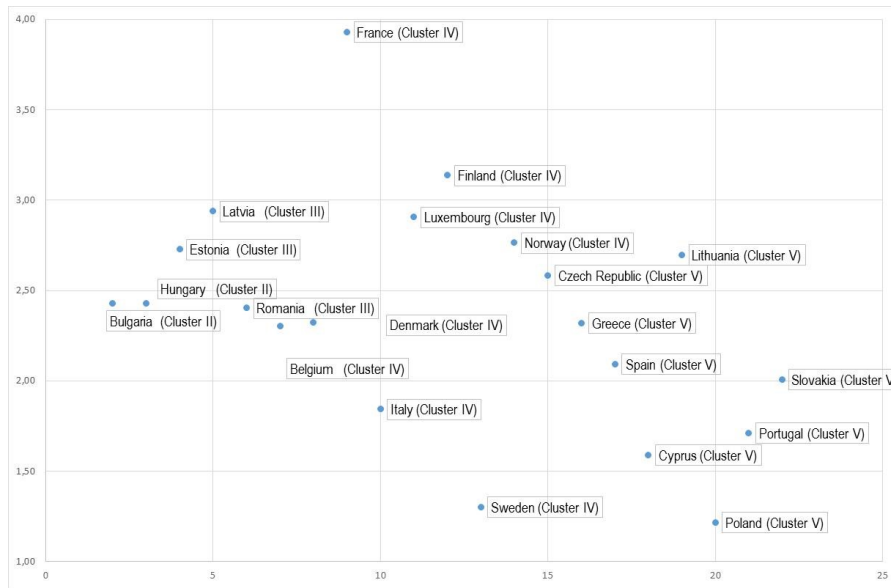
cluster	reasons for the lack of access	Descriptive statistics			cluster	reasons for the lack of access	Descriptive statistics clusters		
		average	standard deviation	variance			average	standard deviation	variance
I	A	3	0	0		A	2,875	1,125992	1,26786
	B	4	0	0		B	2,125	0,64087	0,41071
	C	4	0	0		C	3,875	1,885092	3,55357
	D	8	0	0		D	7,375	2,065879	4,26786
	E	101	0	0		E	1,375	1,06066	1,125
II	A	3,75	3,28416	10,7857		A	9	1,414214	2
	B	3,125	2,10017	4,41071		B	2	0	0
	C	4,375	3,50255	12,2679		C	10	2,828427	8
	D	8,125	3,18198	10,125		D	19,5	2,12132	4,5
	E	1,875	1,80772	3,26786		E	0	0	0
III	A	7,375	1,84681	3,41071		A	5,4	1,67332	2,8
	B	5,25	1,83225	3,35714		B	2,6	1,516575	2,3
	C	8,375	1,92261	3,69643		C	7	2,236068	5
	D	20,25	3,69362	13,6429		D	13,6	1,516575	2,3
	E	1,125	0,83452	0,69643		E	0,6	0,547723	0,3
IV	A	12,5	4,94975	24,5		A	0,75	0,5	0,25
	B	6	5,65685	32		B	1	0,816497	0,66667
	C	18,5	0,70711	0,5		C	0,5	0,57735	0,33333
	D	23	0	0		D	2,25	1,258306	1,58333
	E	2	1,41421	2		E	0,25	0,5	0,25
V	A	20,3333	2,88675	8,33333		A	12,66667	1,154701	1,33333
	B	10	5,19615	27		B	5	1	1
	C	23	4	16		C	13,33333	1,154701	1,33333
	D	15	1,73205	3		D	15,66667	2,309401	5,33333
	E	2,33333	0,57735	0,33333		E	3,66667	1,527525	2,33333

Notes: A - the access costs are too high (telephone, etc.); B- of access elsewhere; C - the equipment costs are too high; D - access not needed (content is not useful, not interesting, etc.); E - of privacy or security concerns.

Source: own calculation

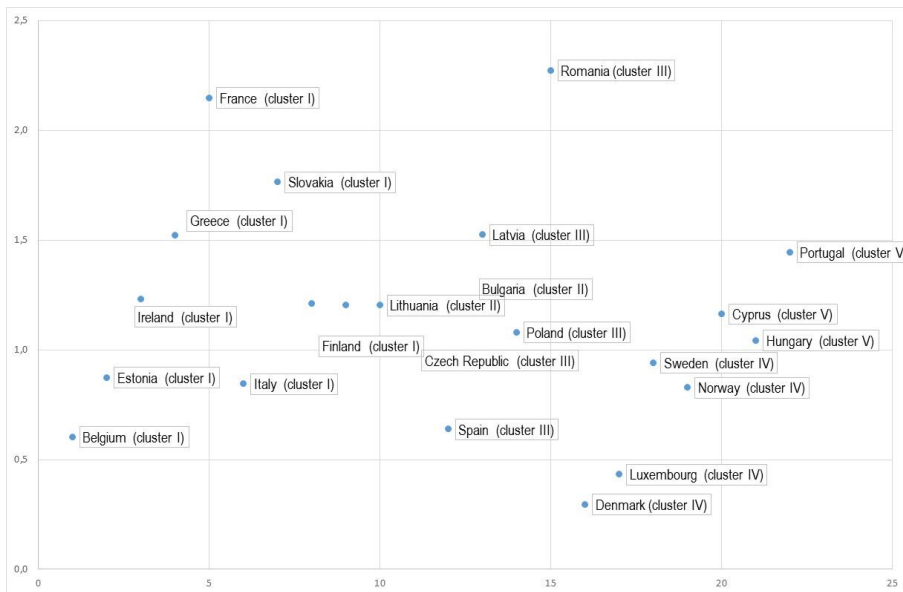
Countries grouped into five clusters, including subjects with similarities in terms of analyzed parameters. The procedure results in the classification k-means were determined distances, which allowed for a graphic representation of classification results (Fig.1 and Fig.2).

FIG. 1: Classification of countries in 2010



Source: own calculation

FIG. 2: Classification of countries in 2015



Source: own calculation

Conclusion

In developing the information society household equipment can be reflected in the emergence of new needs of the applications of ICT. Availability of modern technologies in households is a factor contributing to the new behavior and changes in the mentality of household members, the organization purchases and consumption. Note, however,

that despite technological capabilities, assimilation consumption patterns realized in the more developed countries is not always possible for all households. Availability of modern technology provides opportunities, but we should not forget about the limitations income households. Generally, however, the state of the equipment in the IT equipment is a phenomenon as the most positive and look better and better meet the needs of household consumption in this area.

Methods of classification are increasingly being used to analyze data in different fields of science (medicine, banking) and the areas of the economy. They allow for the selection of regions showing the greatest similarity within clusters. Classification was performed using the k-means method allowed the estimation of the five clusters covering the region within the minimum differentiated focus. Differences between mean values of the analyzed variables in 2010 between the clusters were lower than in 2015.

References:

Alwahaishi, S., & Snášel, V. (2013). Consumers' Acceptance and Use of Information and Communications Technology: A UTAUT and Flow Based Theoretical Model. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(2), 61-73.

Eurostat. (2016). *Digital economy and society statistics - households and individuals*. Retrieved November 1, 2016 from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals

Gamper, H. (2012). How Can Internet Comparison Sites Work Optimally for Consumers?. *Journal of Consumer Policy*, 35(3), 333-353.

Grzywińska-Rapca, M. (2015). The use of information technologies in Polish households. *Handel Wewnętrzny*, 2015(4), 167-176.

Kiełtyka, L. (2008). *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą*, Difin, Warszawa.

Koenigstorfer, J. (2012). Consumer acceptance of the mobile Internet. *Marketing Letters*, 23(4), 917-928.

Małachowski, A. (2005). *Środowisko wirtualnego klienta*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Rudnicki, L. (2012). *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa.

Walesiak, M., & Gatnar, E. (2009). *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem program R*, PWN, Warszawa.

TIME/BASED MONEY IN V4 ECONOMIES

Tomáš Kala

University of Hradec Králové

tomas.kala@uhk.cz

Keywords:

Visegrad Four Countries – money – Time-Based Money – GDP per capita

JEL classification: E 420

Abstract:

The evaluation study is focused on testing the usability of the Time Based Money (TBM), in economies of so called “Visegrad Four” (V4) countries, i.e. the Czech Republic, Hungary, Poland, and Slovakia. We have found disparities in TBM values expressed in EURcent in V4 countries. Namely, the values of TBM expressed in EURcent were the highest in the Czech Republic in comparison with the other countries of the V4, reaching values between 2.8919 and 3.0441 EURcent, displaying minimum value of 2.8539 EURcent in 2013. Somewhat lower values of the TBM were found in the Slovak Republic, namely between 2.4543 and 2.6826 EURcent. In Poland and in Hungary, the found TBM values were close to each other, namely between 1.8836 and 2.0928 EURcent. Values of the TBM increased by 5.3 % during the span of 2011-2015 years in the Czech Republic, by 9.3 % in the Slovak Republic, by 10.1 % in Poland, and by 10.0 % in Hungary. The revealed TBM development tendencies can be influenced – in our mind - by the policy of the European Central Bank in relation to individual V4 national banks currency policies.

Introduction

Having in mind that money (Friedman, 2016, Mishkin, 2017, Kortsch, 2016):

- a) is a very important tool for management of economic and business processes in
- b) various human activities,
- c) represents/expresses/measures a value of economic entities (i.e. goods, services,
- d) resources, labor, debts, etc.),
- e) serves as a medium of exchange of valuable entities,
- f) serves for storage of values,
- g) serves as a standard of value (or standard of deferred payment),
- h) serves as a unit of account,
- i) has many further important function,
- j) has got many forms, like a (physical) commodity money, representative money, paper money, banknotes/gold standard notes, coins, counterfeit money, fiat

money (which value is guaranteed by a government order), bank money, alternative/complementary money and other forms (Friedman, 2016, Mishkin, 2017, Kortsch, 2016).

We have focused on the role and features of the fiat money (Kala, 2014) which is prevalingly used nowadays in economy, business and everyday life, and also on some aspects of alternative complementary currencies based on time (Mishkin, 2017), like so called Time Dollar, Time Credits, Service Credits (Collective authors, 2016), and “Minuto“ time vouchers (Collective authors, 2014) in our previous publications (Kala, 2014).

In another our work (Kala, 2016), we have defined a new currency called “TBM” (for Time-Based Money), as a value of the GDP per capita divided by the number of minutes per year (i.e. 525600). We have tested its qualities and usability for comparison of economic performances of the U.S.A. and of the Czech Republic economies in span of 2011-2015 years, and also for evaluating a quality of their monetary policies. We have found that Time is a prospective base/commodity for a new money system, which would be objective, predictable, dynamically evolving, and readily introduced in economy, business and everyday life.

That is why we decided to test this idea, namely the TBM, in economies of so called “Visegrad Four” (V4) states in this contribution, i.e. the Czech Republic, Hungary, Poland, and Slovakia.

1. Methods

This evaluation study is based on the method of qualitative analysis of secondary data and information available on the function of money – especially of the Time-Based Money in real economy. We have used a new currency called a “TBM” (for Time-Based Money), (as a value of the GDP per capita divided by the number of minutes per year (i.e. by 525600) (Kala, 2014).

We have calculated TBM values (as values of the GDP per capita divided by the number of minutes per year (i.e. 525600) for the Czech, Slovak, Polish, and Hungarian economies for the span of 2011-2015 years. We used the data taken from the Eurostat (2016), the Czech National Bank (2016), and the Czech Statistical Office (2016), Statistical Office of the Slovak Republic (2016), Central Statistical Office of Poland Information Portal (2016), and Hungarian Central Statistical Office (2016).

2. Results

In the Table 1, there are given values of the GDP per capita and the TBM in current EUR, EURcent, respectively, for the Czech Republic, Slovak Republic, Poland, and Hungary in span of 2011-2015 years. It can be seen from the Table 1, that the values of

TBM expressed in EURcent were the highest in the Czech Republic in comparison with the other countries of the V4, reaching values between 2.8919 and 3.0441 EURcent, displaying minimum value of 2.8539 EURcent in 2013. Somewhat lower values of the TBM were reached in the Slovak Republic, namely between 2.4543 and 2.6826 EURcent. In Poland and in Hungary, the found TBM values were close to each other, namely between 1.8836 and 2.0928 EURcent. Values of the TBM increased by 5.3% during the span of 2011-2015 years in the Czech Republic, by 9.3% in the Slovak Republic, by 10.1% in Poland, and by 10.0% in Hungary.

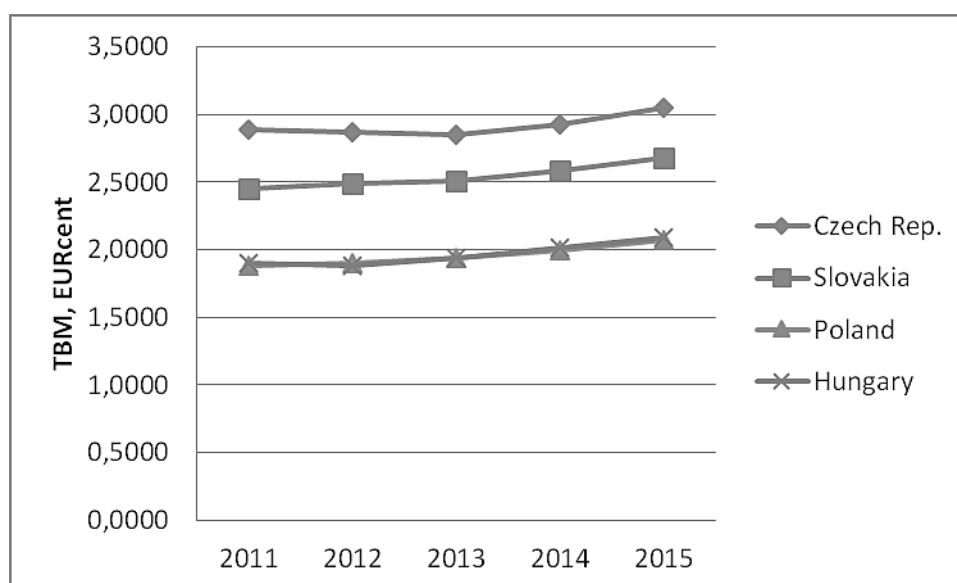
The development of the TBM in individual V4 countries in span of 2011-2015 years is shown in the Figure 1. In the measures chosen, the development of the TBM in Poland and Hungary is undistinguishable.

TAB. 1: Values of the GDP p.c. and the TBM in current EUR, and EURcent, respectively, for the Czech Republic, Slovak Republic, Poland, and Hungary in span of 2011-2015 years.

Year	2011		2012		2013		2014		2015	
	GDP, p.c.	TBM	GDP, p.c.	TBM	GDP, p.c.	TBM	GDP, p.c.	TBM	GDP, p.c.	TBM
	EUR, p.c.	EURcent	EUR, p.c.	EURcent	EUR, p.c.	EURcent	EUR, p.c.	EURcent	EUR, p.c.	EURcent
Czech Rep.	15200	II.19	15100	II.29	15000	II.39	15400	II.00	16000	3.0441
Slovakia	12900	II.43	13100	II.24	13200	II.14	13600	II.75	14100	II.26
Poland	9900	I.36	10000	I.26	10200	I.06	10500	I.77	10900	2.0738
Hungary	10000	I.26	9900	I.36	10200	I.06	10600	2.0167	11000	2.0928

Source: Own, using data of the Eurostat (2016)

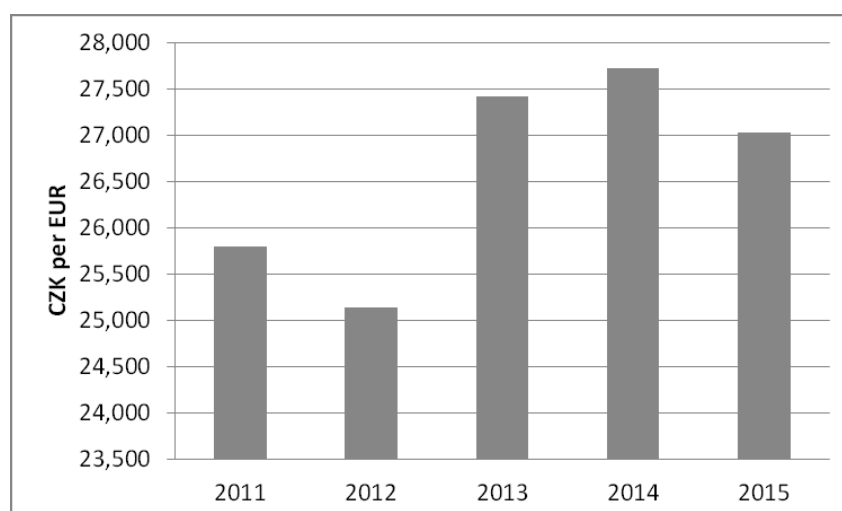
FIG. 1: The development of the TBM values expressed in EURcent in individual V4 countries in span of 2011-2015 years.



Source: Own, using data of the Eurostat (2016)

The picture of the TBM development tendencies shown in Figure 1 can be influenced by the policy of the European Central Bank in relation to individual V4 national banks currency policies. The results of its influence on the Czech currency is illustrated in Figure 2, which shows the development of the EUR/CZK currency ratio in span of 2011-2015 years. The development is erratic, without reflecting the development tendency of the real Czech economy in the span of 2011-2015 years.

FIG. 2: The development of the EUR/CZK currency ratio in span of 2011-2015 years.



Source: Own, using data of the Czech National Bank (2016)

Conclusion

We have found disparities in TBM values expressed in EURcent in V4 countries. Namely, the values of TBM expressed in EURcent were the highest in the Czech Republic in comparison with the other countries of the V4. Lower values of the TBM were reached in the Slovak Republic. The found TBM values in Poland and in Hungary economies were very close to each other. Explanation of this phenomenon will need additional reliable data analysis.

The disparities in TBM values (as well as the GDP p.c. values), and in their development tendencies can be influenced – in our mind - by the policy of the European Central Bank in relation to individual V4 national banks currency policies. We have found the currency ratio EUR/CZK development as erratic, without reflecting properly the development tendency of the real Czech economy in the span of 2011-2015 years. We have identified similar distortion of the real Czech economy outcomes expressed in US\$ in our previous work (Kala, 2014), too.

We think that Time could be a proper base/commodity for a new Time Based System, which would be objective, predictable, dynamically evolving, and readily introduced in economy, business and everyday life. It could also reveal the political, technological, and other influences and interferences, which are inherent/hidden in currency evaluation/expression of real economic categories and their real values.

To distinguish the discussed Time Based Money from usually understood “Value Created per Hour”, we suggest to call the TBM as “Min\$”, i.e. “Minute Dollar”.

References:

- Friedman, M. (2016). *Encyclopaedia Britannica – topic: Money*, Retrieved November 26, 2016 from <https://www.britannica.com/topic/money>
- Mishkin, F.S. (2016). *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets* (Alternate Edition). Boston: Addison Wesley.
- Kortsch, U. (2016). Monetary Plan Overview, Monetary Trust Initiative. Retrieved July 14, 2016 from <https://outlook.office.com/owa/?viewmodel=ReadMessageItem&ItemID=AAMkADJiMTA4NmVmLWRkM2UtNGIwNS1hY2VlLTl5OWNhYjkzMjQyNABGAAAAABhQKcMNpFYQoS6XzYAqw6fBwCsCXf9LmwUS6nymEjSyUpWAAACAcSAAB%2FuQwslWZhSLzCeQp6IIJ%2FAAKPZ0L1AAA%3D&wid=99&ispopout=1&path>
- Kala, T. (2014). *Management & Financial and Economic Crisis 2007-2008*, Conference on Economic Development and Management of Regions, Hradec Economic Days (HED) 2014, Hradec Kralove 2014, Gaudeamus Hradec Kralove, (2014). ISBN 978-80-7435-366-6.

Kala, T. (2016). *Time-Based Money System*, 2016 Advancement on Informatics, Business and Management International Conference (ADIBUM), September 20 – 22, 2016, | University of Hradec Kralove, Czech Republic, Advanced Science Letters, American Scientific Publishers, 2016.

Eurostat. Retrieved July 26, 2016 from <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdec100&plugin=1>

Czech National Bank. Retrieved July 26, 2016 from <http://www.akcie.cz/kurzovni-listek/kurzy-men?gclid=CPzF9ZjnhbMCFZHRzAodzkgACQ>

The Czech Statistical Office, Database of National Accounts, GDP by the Production Approach. Retrieved July 26, 2016 from http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka_vyber.makroek_prod_en

Statistical Office of the Slovak Republic. Retrieved July 26, 2016 from https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home!/ut/p/b1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOIDzT0tnJwMHQ0s_IJcDTxDHAPcg7xMDA1MTIEKIoEKDHAARwNC-sP1o8BKnN0dPUzMfQwMLHzcTQ08HT1CgywDjY0NHI2hCvBY4eeRn5uqX5AbYZBl4qgIAL9TbiU!/dl4/d5/L0lDUmlTUSEhL3dHa0FKRnNBLzRKVXFDQSEhL2Vu/
Central Statistical Office of Poland Information Portal, <http://stat.gov.pl/en/poland-macroeconomic-indicators/> (26.07.2016)

Hungarian Central Statistical Office. Retrieved July 26, 2016 from https://www.ksh.hu/docs/eng/xstadat/xstadat_long/h_wdsd001a.html (26.07.2016).

**KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU
W KREOWANIU PRODUKTÓW TURYSTYKI WIEJSKIEJ
THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CONCEPT IN SHAPING
RURAL TOURISM PRODUCTS**

Magdalena Maćkowiak

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

mackowiak_magda@wp.pl

Słowa kluczowe:

CSR – turystyka odpowiedzialna – produkt turystyki wiejskiej

Keywords:

CSR – responsible tourism – roural tourism produkt

JEL classification: Z390

Abstract:

Corporate Social Responsibility (CSR), understood as a grassroots initiative of different actors, it is a complex issue relating to the economy, society and the values that they profess and the relationship with the external environment. It combines economic, social, environmental and ethical aspects. This idea is increasingly being included in strategic assumptions among travel-related companies. This article has a contributory character, and the purpose of theoretical analysis contained in it is to indicate the possibility of achieving the objectives of corporate social responsibility in tourism and in the creation of rural tourism product.

Wstęp

Oddziaływanie wszelkich form aktywności gospodarczej na otoczenia człowieka w każdym jego wymiarze, jest faktem bezdyskusyjnym. Wpływ ten może mieć charakter pozytywny jak i negatywny. Ten pierwszy, jest oczywiście chętniej podkreślany i łatwiejszy do zaakceptowania. Drugi wymaga często dosadniejszego uwypuklenia, sprzyjającego jego zaistnieniu w ludzkiej świadomości. Zdefiniowanie problemu jest jednak o tyle ważne, że powinno służyć budowaniu poczucia odpowiedzialności za dążenie do jego rozwiązania.

Kształtowanie poczucia odpowiedzialności społecznej za podejmowane działania biznesowe ma znaczenie także w turystyce. Jej relacje ze środowiskiem zarówno na płaszczyźnie przyrodniczej, ekonomicznej jak i społecznej są bardzo intensywne (Cohen 1978). I chociaż w kategoriach ekonomicznych wiodącym nurtem pozostaje (i zapewne pozostanie) turystyka masowa, to „turystyką jutra” będzie niewątpliwie

turystyka odpowiedzialna (Goodwin 2011; Leslie 2012), której założenia powinny być uwzględniane zarówno w sposobie prowadzenia biznesu, jak i w zachowaniu samych turystów.

Koncepcja turystyki odpowiedzialnej jest niezwykle bliska założeniom turystyki wiejskiej, jednak badania dotyczące wdrażania idei CSR w jej rozwoju do tej pory nie były realizowane (Sikora 2012; Coles, Fenclova & Dinan, 2013). Celem teoretycznej analizy zawartej w artykule jest wskazanie płaszczyzn realizacji założeń społecznej odpowiedzialności biznesu w turystyce, a w szczególności w kreowaniu produktów turystyki wiejskiej.

1. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu i jej realizacja w branży turystycznej

Odpowiedzialność społeczna uważana jest za jedno z największych wyzwań XXI w. i odgrywa coraz większą rolę w funkcjonowaniu wielu organizacji. Zagadnienie to jest szeroko dyskutowane przez naukowców zarówno w wymiarze teoretycznym (Friedman, 1970; Carroll, 1974 and 1991; Epstein&Roy, 2001) jak i empirycznym (Dahlsrud, 2008; Heslin,&Ochoa, 2008). Odpowiedzialność społeczna biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility), może być rozumiana m.in. jako podejmowanie i realizacja zobowiązań o charakterze ekonomicznym, prawnym, etycznym i uznaniowym, nakładanych na organizację przez strony zaangażowane w jej działalność (Maignan, Ferrell, & Hult, 1999) lub też jako uwzględnianie w podejmowanej przez nią działalności oczekiwań o wspomnianym charakterze, jakie społeczeństwo ma wobec organizacji w danym momencie (Commission of the European Communities, 2001)

Jedną z form działalności, w której idea społecznej odpowiedzialności (CSR) może znaleźć zastosowanie jest turystyka. Coraz większa liczba firm w tej branży uwzględnia koncepcję CSR w swoich założeniach strategicznych, próbując tym samym wpływać pozytywnie na środowisko, jakość życia społeczności lokalnych i dobrostan swoich pracowników (Bohdanowicz & Zientara, 2009; Font, Walmsley, Cogotti, McCombes, & Häusler, 2012; Kang, Lee & Huh, 2010).

Główną motywacją wpływającą na zainteresowanie przedsiębiorstw CSR jest zmniejszenie kosztów zapewniające przewagę konkurencyjną (Knowles, Macmillan, Palmer, Grabowski, & Hashimoto, 1999; Stabler & Goodal, 1997), co potwierdza tezę Wheller'a (1991), że odpowiedzialna turystyka to częściej chwyt marketingowy niż etyczny mechanizm planowania. Wdrażanie założeń CSR związane jest jednak także z dążeniem do sprostania społecznym oczekiwaniom w zakresie bycia odpowiedzialnym (Bremner, 2009; Cheyne & Barnett, 2001; Ian, 1996). Badania wskazują również na altruistyczne motywy stosowania CSR w turystyce (Ayuso, 2006; Tzschentke, Kirk, & Lynch, 2004). Działania społecznie odpowiedzialne w sektorze turystycznym są zróżnicowane, najczęściej jednak podejmowane są na płaszczyźnie

zarządzania środowiskowego, dialogu społecznego i relacji pracowniczych (Holcomb, Upchurch, & Okumus, 2007; Karani & Day, 2011).

2. Turystyka zrównoważona a turystyka odpowiedzialna

Punktem wyjścia do rozważań o odpowiedzialnym kształtowaniu oferty w turystyce jest niewątpliwie pojęcie turystyki zrównoważonej, która zgodnie z teoretycznym ujęciem prowadzi do zarządzania wszystkimi zasobami w taki sposób, aby spełnione były potrzeby ekonomiczne, społeczne i estetyczne przy jednoczesnym zachowaniu integralności kulturowej, różnorodności biologicznej, systemów podtrzymywania życia oraz nie zaburzając kluczowych procesów ekologicznych (Butler 1999).

Termin ten jest wprawdzie powszechnie używany, ale często budzi kontrowersje, których podstawą są różnice istniejące między idealnym modelem a możliwościami jego praktycznego zastosowania (Butler 1999, Saarinen 2006).

Turystyka odpowiedzialna natomiast to turystyka, która ma na celu zapewnienie zrównoważonego rozwoju w sferze społecznej, kulturowej, ekonomicznej i środowiskowej, co oznacza minimalizację negatywnych wpływów turystyki i podkreślanie tych pozytywnych (np. zwiększanie miejsc pracy, zachowanie dziedzictwa kulturowego, zapewnienie różnorodności biologicznej, wpływ na podwyższenie ogólnego dobrobytu lokalnych społeczności) (Cape Town Declaration on Responsible Tourism 2002).

Pozornie definicje te niczym się nie różnią, obie oparte są na tych samych filarach. Turystyka zrównoważona odnosi się jednak do ogólnej kondycji sektora turystycznego, natomiast turystyka odpowiedzialna bardziej odwołuje się do postaw i konkretnych zachowań wszystkich zaangażowanych stron (<http://turystykaodpowiedzialnie.pl/2012/03/turystyka-odpowiedzialna-vs-zrownowazona-czyli-w-czym-tkwi-roznica/>). Uzasadnione wydaje się zatem połączenie obu terminów w jeden: *responsustable tourism* (turystyka odpowiedzialnie zrównoważona), który oddaje w pełni prawidłowość, że odpowiedzialna gospodarka turystyczna opiera się na koncepcji zrównoważonego rozwoju (Mihalic 2016).

3. Odpowiedzialne kreowanie produktu turystyki wiejskiej

Przygotowanie atrakcyjnej oferty dla coraz bardziej wymagających turystów wiąże się z koniecznością optymalnego wykorzystania całego potencjału turystycznego, jaki posiada dany obszar recepcyjny, czyli wszystkich tych elementów środowiska geograficznego oraz zachowań człowieka, które mogą być wykorzystywane do uprawiania turystyki bądź do organizowania ruchu turystycznego (Kaczmarek, Stasiak & Włodarczyk 2002). Dotyczy to zarówno produktów przygotowywanych przez indywidualnych usługodawców, jak i ewentualnego produktu obszaru (wsi, gminy czy regionu) (Forbord, Schermerb, Griebmaier 2012).

Warunkiem wykreowania udanego produktu turystycznego jest wykorzystanie przeżyć i doświadczeń bazujących na walorach środowiska przyrodniczego i kulturowego, połączonych z profesjonalnym, gościnnym przyjęciem, przy jednoczesnym pozostawieniu turyście poczucia dokonywania swobodnego wyboru na wszystkich etapach korzystania z oferty (Smith 1994).

Turystyka wiejska i związane z nią formy wypoczynku wpisują się w strategię rozwoju obszarów wiejskich, zatem budowanie produktów turystycznych w takiej sytuacji skutkuje często ich powiązaniem z popularnymi modelami rozwoju, m.in. koncepcją rozwoju zrównoważonego (Majewski 2012).

Jak podkreśla H. Goodwin (2011), turystyka odpowiedzialna nie jest odrębną, izolowaną formą, ale przenika się ze wszystkim formami aktywności ludzkiej i ewoluje wraz ze zmieniającymi się potrzebami i postawami ludzi. Przygotowanie każdego rodzaju produktu turystycznego i jego realizacja tak na poziomie pozarynkowym jak i rynkowym, wiąże się z określonymi działaniami w zakresie organizacji, planowania zadań, wykorzystania różnorodnych walorów, szeroko rozumianej współpracy, zatrudnienia czy finansów. Wszystkie te płaszczyzny stwarzają możliwość wykazania się odpowiedzialnością pojmowaną zarówno w kontekście społecznym, ekonomicznym jak i przyrodniczym.

Dotyczy to również turystyki wiejskiej, której największa wartość przejawia się w kształtowaniu ofert bazujących na oddolnych inicjatywach, zakorzenionych w lokalnych społecznościach tworzonych w oparciu o ich zasoby. Dzięki temu budowany jest kapitał społeczny, poprawia się sytuacja ekonomiczna mieszkańców, ograniczane jest bezrobocie, następuje integracja wspólnoty (Idziak 2011). Wyjątkowość produktów turystyki wiejskiej jest efektem połączenia lokalizacji oferty, skali przedsięwzięć, wykorzystanego potencjału i sposobu realizacji. Produkty te dostarczają ciekawych doświadczeń, zwiększają zrozumienie lokalnej kultury, społeczeństwa i środowiska naturalnego.

Podsumowanie

Działania społecznie odpowiedzialne organizacji mogą przejawiać się na wielu płaszczyznach.. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa pragnące podejmować decyzje według tej koncepcji muszą wykazywać odpowiedzialność na wszystkich wskazanych jednocześnie. Tworzenie produktów turystyki wiejskiej, w założeniu bazujące na wykorzystaniu “wiejskości” w najczystszej, tradycyjnej formie, uwzględniające zarówno względy ekonomiczne, społeczne jak i ekologiczne, z pozoru może wydawać się niezwykle spójne z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednak w rzeczywistości koncepcja ta jest mało znana zarówno organizatorom jak i turystom.

Spis literatury:

Ayuso, S. (2006). Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: Analysing the experience of Spanish hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(4), 207–220.

Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2009). Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 147–158.

Bremner, C. (2009). *Sustainable tourism moves slowly in the right direction: Euromonitor International*. London. http://www.euromonitor.com/Sustainable_Tourism_Moves_Slowly_in_the_Right_Direction.

Butler, R. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies*, 1(1), 7-25.

Carroll, A. B. (1974). Corporate Social Responsibility: Its Managerial Impact and Implications. *Journal of Business Research*, 2(1), 75-88.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 39-48.

Cheyne, J., & Barnett, S. (2001). The greening of accommodation: Stakeholder perspectives of environmental programmes in New Zealand hotels and luxury lodges. *Journal of Corporate Citizenship Spring*.

Cohen, E. (1978). The impact of tourism on the physical environment. *Annals of Tourism Research*, 5(2), 215-237.

Coles, T., Fenclova, E., & Dinan, C. (2013). Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda. *Tourism Management Perspectives* 6, 122–141.

Commission of the European Communities, (2001). *Green Paper, Promoting Framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13.

Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604.

- Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L., & Häusler, N. (2012). Corporate social responsibility: The disclosure–performance gap. *Tourism Management*, 33, 1544–1553.
- Forbord, M., Schermerb, M., & Griebmaire, K. (2012). Stability and variety – Products, organization and institutionalization in farm tourism. *Tourism Management*, 33, 895–909.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13/09/1970: 32–33 and 122–126.
- Goodwin, H. (2011). *Taking Responsibility for Tourism*. Goodfellow Publishers Limited, Oxford.
- Heslin, P. A., & Ochoa, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate responsibility. *Organizational Dynamics*, 37(2), 125–144.
- Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., & Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: What are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461–475.
- Ian, R. (1996). From shareholders to stakeholders: Critical issues for tourism marketers. *Tourism Management*, 17(7), 533–540.
- Idziak, W. (2011). *Turystyka społeczna – inspiracje dla turystyki wiejskiej*. Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin. Oeconomica, 288(64), 9–18.
- Kaczmarek, J., Stasiak, A., & Włodarczyk, B. (2002). *Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata*. Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kang, K. H., Lee, S., & Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 72–82.
- Karani, A. P., & Day, J. G. (2011). *Corporate social responsibility and employee recruiting in the tourism industry*. Pozyskane z http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1248&context=gradconf_hospitality (dostęp 17.11.2016).
- Knowles, T., Macmillan, S., Palmer, J., Grabowski, P., & Hashimoto, A. (1999). The development of environmental initiatives in tourism: Responses from the London hotel sector. *International Journal of Tourism Research*, 1(4), 255–265.
- Leslie, D. (2012). *Responsible Tourism*. Concepts, Theory and Practice. CABI, Wallingford.

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (Fall), 455-469.

Majewski, J. (2012). *Nowa generacji produktów turystyki wiejskiej*. W: Wiejski produkt turystyczny. Doświadczenia i wyzwania. J. Majewski (ed.) Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, 54-57.

Mihalic, T. (2016). Sustainable-responsible tourism discourse – Towards ‘responsustable’ tourism. *Journal of Cleaner Production*, 111, 461 - 470.

Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 33 (4), 1121–1140.

Sikora, J. (2012). Idea społecznej odpowiedzialności biznesu w agroturystyce. W: *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości*. J. Wołoszyn (ed) Warszawa: Wydawnictwo SGGW, 25-36.

Smith, S. L. J. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21 (3), 590-591.

Stabler, M. J., & Goodal, B. (1997). Environmental awareness action and performance in the Guernsey hospitality sector. *Tourism Management*, 18 (1), 19–33.

Tzschentke, N., Kirk, D., & Lynch, P. A. (2004). Reasons for going green in serviced accommodation establishments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (2), 116–124.

Wheeller, B. (1991). Tourism’s troubled times: Responsible tourism is not the answer. *Tourism Management*, 12(2), 91–96.

<http://responsibletourismpartnership.org/cape-town-declaration-on-responsible-tourism/> (dostęp 17.11.2016).

TRANSITION TO A MORE SUSTAINABLE ENERGY SECTOR. A CASE STUDY OF THE REGIONAL OPERATIONAL PROGRAMME OF SILESIAN PROVINCE

Michal Ptak

Wroclaw University of Economics

michal.ptak@ue.wroc.pl

Keywords:

energy – EU funds – climate change

JEL classification: Q420, Q480

Abstract:

The aim of the article is to analyze the support which is planned to be provided from the Regional Operational Programme of Silesian Province for environmentally related energy projects. The paper focuses on the expected benefits of the support in terms of additional renewable energy capacity, reduction of energy consumption, decrease in greenhouse gas emissions, etc. The author also refers to other operational programmes adopted in Poland to promote green energy projects.

Introduction

Energy related-environmental problems include significant air, water and soil pollution, land degradation and resource use. One of the instruments used in Poland to reduce environmental impacts of the production, distribution and use of energy and to reach objectives and targets related to climate change is a public support, both from national and European funding sources. The latter sources include operational programmes which provide a financial assistance for a variety of projects in renewable energy, energy efficiency, carbon dioxide reduction, etc.

The aim of the article is to analyze the support which is planned to be provided from one of the operational programme for environmentally related energy projects. The subject of the analysis is the Regional Operational Programme of Silesian Province.

1. Methods, literature overview

In the 2014-2020 programming period energy projects in Poland are co-financed from 17 operational programmes under EU Cohesion policy. The programmes include Infrastructure and Environment, a programme managed at the national level and 16 regional programmes implemented in each province (voivodeship). The Infrastructure and Environment Programme is designed to promote larger investments (for example

investments in larger renewable energy installations) (Snarski, 2015). Regional programmes are designed to promote smaller installations or provide grants to smaller beneficiaries (for example to small and medium enterprises). Regional governments can manage the financial resources in order to respond to identified social needs (Jankowska, Sokol, 2014).

It can be assumed that the financial assistance for environment-related energy projects provided from regional operational programmes will help to reduce specific environmental impacts of the production, distribution and use of energy in a region, both in public and private sector. This is particularly important in the case of the Silesian Province.

The Silesian Province, located in the south of Poland, is the most industrialized and urbanized region in the country. The share of the region in the total gross domestic product in 2013 amounted to 12,4%. The population was 4,6 million (about 11,9% of the total population) (Główny Urząd Statystyczny, 2016). The main industry in the region is coal mining. The transition to a more sustainable energy sector (or decarbonisation towards low-carbon technologies) can be considered as a threat for the regional economy and for the regional labour market (Zarząd Śląskiego Związku Gmin i Powiatów, 2015).

The analysis is mainly based on official public statistics data and on documents developed on the regional level, including operational programmes and reports on their implementation. Special attention is paid to the indicators adopted in the programme. These indicators include result and output indicators and refer respectively to the future situation in the region (which may be partially affected by the assistance from EU funds) and to direct effects of the support provided via given programme. Target values of the indicators are set for 2023.

The analysis of the support and expected results of the support provided by Regional Operational Programme (ROP) for Silesian Province (and other national and regional programmes) covers the period of 7 years. This is due that programmes are set for the 2014-2020 programming period.

2. Results

The rationale to support measures aimed energy at improving energy efficiency, reducing air emissions and boosting renewable energy production and use in Silesian Province includes:

- a) A large number of industrial plants in the region. In 2014 there were 325 plants “especially noxious for air quality” in the study area. This represented 18% of all plants of this type in Poland (Wojewoda Śląski. Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Katowicach, 2015). Carbon dioxide emissions,

emissions of other gases and particle emissions from noxious plants (in absolute numbers and per 1 square km) are among the highest in the country (Główny Urząd Statystyczny, 2016).

- b) High pollution levels for particulate matter (PM 10, PM 2,5) and for benzopyrene. The main emission sources of the pollutants are individual heat sources (Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, 2015). In order to implement actions aimed at improving air quality Air Protection Programme has been developed (Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, 2015). Priorities of ROP for Silesian Province should be consistent with the Air Protection Programme and should support its implementation.
- c) High energy consumption. In 2013 electricity consumption per unit of GDP in the study area was 0,13 GWh per 1 PLN million and was among the highest in the country. The average level for Poland was 0,09 GWh per 1 PLN million. The result indicator adopted in the ROP for Silesian Province for 2023 is 0,06. It can be assumed that the support from EU funds will significantly contribute to a decline in the ratio. It should be noted that in 2005 the electricity-GDP ratio in the region was 0,18 (Główny Urząd Statystyczny, 2016).

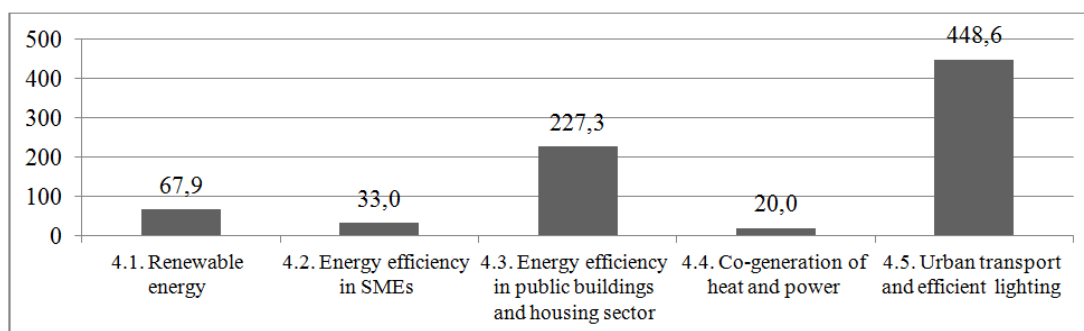
The programme includes the implementation of all kinds of energy projects which may be funded from EU funds at the regional level. Such projects (supported via “actions”) relate to:

- a) renewable energy (action 4.1),
- b) energy efficiency measures in small and medium-sized enterprises (SMEs) (action 4.2),
- c) energy efficiency measures in public buildings and in the housing sector (action 4.3),
- d) high-efficiency co-generation of heat and power (4.4),
- e) low emission urban transport and efficient lighting (action 4.5).

Energy projects are financed under priority axis 4 of the Regional Operational Programme of Silesian Province. The financial allocation for the axis (called „Energy efficiency, renewable energy and low-carbon economy”) is 797 EUR million which represents nearly 23% of the total allocation of the programme. Resources allocated for other priority axes are significantly lower.

Fig. 1 shows the breakdown of support planned to be provided under priority axis 4. As one can see a majority of the funds (more than 50%) is going to be spent on projects related to urban transport and efficient lighting.

FIG. 1: The support for environmentally related energy projects provided under ROP of Silesian Province in the programming period 2014-2020 (EUR million)



Source: Zarząd Województwa Śląskiego (2016).

The support for the infrastructure to produce and distribute energy from renewable sources provided through action 4.1 is going to increase capacity of renewable energy production in region by 59 MW (Tab. 1). The development of renewable energy sector is important and desirable due to the fact that the share of electricity production from renewable sources in the total electricity production (6.6%) in the region is one of the lowest in Poland. The renewable electricity ratio in Silesian Province is one the result indicators adopted in the programme and has to increase to 17,32% in 2023. However, this is far less than the current levels in some Polish regions. For example, in 2014 in north-eastern Polish (Podlasie, Warmia-Mazury) the share of electricity production from renewable sources in the total electricity production was 70%-79% (Główny Urząd Statystyczny, 2016).

TAB. 1: Target values (for 2023) of the chosen output indicators adopted in ROP for Silesian Province and other operational programmes in Poland

Indicator	Programme for Silesia Province	16 regional operational programmes			Infrastructure and Environment
		Total	minimum value	maximum value	
Additional capacity of renewable energy production (MW)	59	664,9	6,2	105,7	297,0
Number of households with improved energy consumption classification (households)	699	40526	0,0	8435	56000
Decrease of annual primary energy consumption of public buildings (kWh/year)	0,17	0,2	0	236,6	0,2
Estimated annual decrease of GHG (thousand tonnes of CO ₂ eq)	15,4	2497,4	15,4	468,9	875,0

Note: Only the common output indicators (determined in 1301/2013 Regulation) are included. Such indicators are adopted in most of the operational programmes. Data on the hitherto implementation of the priority axis 4 are not yet available.

Source: Zarząd Województwa Śląskiego (2014), Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (2014).

It is possible to determine the levels of the support for different renewable technologies from ROP for Silesian Province (renewable energy sources can be also elements of energy projects financed via other actions than 4.1). The total support for renewables is 126,5 EUR million, of which 42% will be allocated for solar energy projects, 28% – for biomass projects, 14% – for wind energy projects and 16% for others projects (Zarząd Województwa Śląskiego, 2016).

The financial aid provided via action 4.2 is allocated to guarantee and loan funds supporting energy efficiency of enterprises on the market. Hence, the aid for energy efficiency measures in enterprises takes the form of financial engineering instruments. Other energy projects are co-financed directly by non-repayable grants.

Energy efficiency projects supported under action 4.3 may take the form of thermal modernisation of public and residential buildings, modernisation of individual heat sources, district heating installations and renewable energy installations in buildings. The whole action 4.3 has to decrease PM 10 by 637 tonnes annually by 2023. Relatively more resources will be allocated to public than to housing sector (141 EUR million and 90,8 EUR million respectively).

The main rationale for the support for co-generation is the reduction on fuels consumption and CO₂ emissions. The expected number of installations to be supported from the programme is 50. The support is meant to contribute to increase the percentage of heat produced in co-generation from 71,9% in 2013 to 79,6% in 2023 (Zarząd Województwa Śląskiego, 2014).

Projects supported via action 4.5 can take very different forms, including construction of bicycle paths, park-and-ride facilities, bike rentals, implementation of intelligent transport systems, buses and trams for public transport purposes, tram infrastructure and energy-efficient lighting. The action has to contribute to increase the result indicator “passenger travels by urban public transport” up to 822,35 million people. In recent years the Silesian Province has shown a decreasing trend of demand for public transport: in the period 2003-2015 the number of passenger travels decreased by 37% (from 663 to 417 million people per year) (Główny Urząd Statystyczny, 2016).

3. Discussion

The data in Tab. 1 can help to compare the expected benefits of the financial assistance provided from ROP for Silesian Province and from other operational programmes which co-finance energy projects. As one can see the results in terms of greenhouse gas emission reductions and decrease of annual primary energy consumption of public buildings are very modest in the Silesian operational programme. In 12 out of 16 regional programmes the expected annual decrease of GHG is more than 100 thousand tonnes of CO₂ eq per year. In ROP for Silesian Province the projected level is only 15,4

thousand tonnes (only 0,45% of total annual decrease of GHG which has to be achieved thanks to support from all 17 operational programmes in Poland). In most of the regional programmes the number of households with improved energy consumption classification has to reach the level of at least 1000. The projected level of the indicator in the study area is only 699.

On the other hand, the program assumes fairly large results in terms of additional capacity of renewable energy production. The projected 2023 level of the indicator (59 MW) in ROP for Silesian Province is one of the highest among operational programmes.

It should be noted that the Silesian operational programme is one of the four regional programmes which implement the investment priority “promoting the use of high-efficiency co-generation”. According to the Partnership Agreement the promotion of co-generation of is a priority for the European community and is the source of benefits in terms of primary energy savings (Ministerstwo Rozwoju, 2015).

Conclusion

The Silesian Province is a unique region with heavy industry, specific environmental and social problems. It can be assumed that the regional operational programme will help to develop more sustainable local energy system that takes into account scarcity of natural resources, such as fossil fuels. The support provided for a variety of environment-related energy projects can help reverse the negative trends, such as decreasing number of passenger travels by urban public transport and positively affect the health of residents. The promotion of co-generation through operational programme means that there are stakeholders in the region which are interested in this technology. On the other hand, some of the expected benefits of the support seem to be very limited.

References:

European Union. (2013). Regulation (EU) No 1301/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on the European Regional Development Fund and on specific provisions concerning the Investment for growth and jobs goal and repealing Regulation (EC) No 1080/2006, Official Journal of the European Union. L 347, 20.12.2013.

Główny Urząd Statystyczny. (2016). System Monitorowania Rozwoju. Retrieved October 28, 2016 from <http://strateg.stat.gov.pl/Home/Strateg>

Jankowska, M., Sokol, A., & Wicher, A. (2009). *Fundusze Unii Europejskiej dla przedsiębiorców 2007-2013*, Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o.

Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju. (2014). *Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko na lata 2014-2020*, Retrieved July 10, 2016 from

<https://www.pois.gov.pl/strony/o-programie/dokumenty/program-operacyjny-infrastruktura-i-srodowisko-2014-2020/>

Ministerstwo Rozwoju. (2015). *Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020 Umowa Partnerstwa*. Retrieved September 12, 2016 from https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/14132/_Umowa__Partnerstwa_zmieniona_012016.pdf

Snarski, S. (2015). *Kierunki i poziom wsparcia gmin w zakresie odnawialnych źródeł energii w województwie podlaskim w ramach programu rozwoju obszarów wiejskich 2007-2013 oraz perspektywy wsparcia 2014-2020*. *Ekonomia i Środowisko*, 3, 213-222.

Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego. (2015). *Program Ochrony Środowiska dla Województwa Śląskiego do roku 2019 z uwzględnieniem perspektywy do roku 2024*. Retrieved September 15, 2016 from <https://www.slaskie.pl/zdjecia/2015/08/31/1441024347.pdf>

Wojewoda Śląski. (2015). *Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Katowicach*. Stan środowiska w województwie śląskim w 2014 r. Retrieved September 12, 2016 from <http://www.katowice.pios.gov.pl/monitoring/raporty/2014/raport2014.pdf>

Zarząd Śląskiego Związku Gmin i Powiatów. (2015). *Stanowisko Zarządu Śląskiego Związku Gmin i Powiatów z dnia 27 marca 2015 r. w sprawie: implikacji dla Polski, a zwłaszcza dla województwa śląskiego dekarbonizacji gospodarki przewidzianej w założeniach unii energetycznej w ramach UE*, Retrieved October 1, 2016 from <https://silesia.org.pl/upload/12.%20Unia%20energetyczna%20UE.docx>

Zarząd Województwa Śląskiego. (2014). *Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2014–2020*. Retrieved July 5, 2016 from https://rpo.slaskie.pl/dokument/rpo_wsl_2014_2020_przyjety_przez_ke_18_12_2014_r

Zarząd Województwa Śląskiego. (2016). *Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2014–2020*. Szczegółowy opis osi priorytetowych. Retrieved September 8, 2016 from https://rpo.slaskie.pl/dokument/szoop_v__6_0_2016_07_20.

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ STUDENTY PŘI VÝBĚRU STUDENTSKÉHO ÚČTU

THE FACTORS INFLUENCING STUDENTS IN SELECTING A STUDENT ACCOUNT

František Sejkora, Lucie Morávková

Univerzita Pardubice

frantisek.sejkora@upce.cz, lucie.moravkova@upce.cz

Klíčová slova:

banka – studentský bankovní účet – faktory

Keywords:

bank – student bank accounts – factors

JEL classification: M3, G2

Abstract:

Each bank is interested in clients who are long-term use of their products. Students are relatively large group of potentially interesting clients where they are easy for the bank to create desirable habits. The aim of the article was to determine the factors that affect students when choosing a student bank account and access to finance among students of different fields. The most important factors include safety and cost transaction fees. Field studies eventually contribute to better access financial management.

Úvod

V tržní ekonomice jsou obchodní banky obecně považovány za nejvýznamnější subjekty finančního systému, proto je jim ve všech vyspělých zemích věnována zvláštní pozornost. Z toho také vyplývá, že žádná banka nemůže působit jinak, než aby byla součástí zpravidla velmi přísně regulovaného bankovního systému (bankovní soustavy) ať už příslušného státu nebo nadnárodního ekonomického společenství, pokud je příslušný stát jeho součástí. Každá banka má zájem o klienty, kteří dlouhodobě využívají jejich produkty. Na množství a kvalitě klientely závisí úspěšnost banky a tím i spokojenost jejich akcionářů, která se odráží i ve výši odměn managementu. Studenti jsou poměrně velkou skupinou potenciálně zajímavých klientů, u kterých se dají snadno vytvořit pro banku žádoucí návyky, například ve formě používání přímého bankovníctví, platebních karet apod. Cílem článku je zmapovat faktory, které ovlivňují studenty při výběru studentského účtu. Mimo zmapování faktorů bude cílem článku zjistit, zda obor studia respondentů má vliv na přístup ke správě svých financí.

1. Bankovní systém

Obchodní banky jsou základní subjekty bankovního systému. Revenda (2012) ve své literatuře uvádí, že z funkčního hlediska lze banku charakterizovat jako finančního zprostředkovatele, mezi jehož činnosti řadíme přijímání vkladů, poskytování úvěrů a provádění platebního styku.

Bankovním systémem rozumíme souhrn bank působících v určitém teritoriu, zpravidla v určité zemi, jejich vzájemné vazby a vazby k okolí. Dvořák (2005) uvádí, že do bankovního systému nepatří pouze banky, ale také speciální instituce, kterými rozumíme stavební spořitelny a družstevní záložny. Černohorská (2015) uvádí, že bankovní systém v České republice je založen na principu univerzálního dvoustupňového bankovníctví s existencí některých specializovaných bank. Základní složkou českého bankovního systému jsou univerzální banky, mezi nimiž svým podílem dominují tři velké banky: Česká spořitelna, a.s., Československá obchodní banka, a.s. a Komerční banka, a.s.

Výsledkem bankovních aktivit je poskytování služby klientovi. Jednotlivé služby, které jsou poskytovány klientovi za úplaty, můžeme označit jako bankovní produkty. Dvořák (2005) uvádí, že v odborných publikacích se můžeme setkat s celou řadou přístupů k členění těchto produktů. Jedno z hledisek rozdělení jsou produkty dle klientského segmentu. U studentů existuje předpoklad, že v budoucnu dosáhnou vyšší příjmy a jejich účty projde větší množství peněz a pro banky tento segment představuje zajímavý finanční potenciál. Mnoho středoškoláků by se ještě bez studentského konta obešlo, ale pro většinu vysokoškoláků je zvýhodněný účet nezbytností. Rizika spojená se studentskými účty nejsou příliš vysoká, na jedné straně je zde záruka rodičů a na druhé jakási přirozená snaha většiny studentů nezpůsobovat si problémy. A banky jsou si toho plně vědomy a stojí za to jim poskytnout určité výhody.

2. Metodika

Pro získání dat bylo zvoleno dotazníkové šetření, které probíhalo za pomoci internetových stránek VypInTo.cz. Dotazník byl určený pouze pro studenty Univerzity Pardubice. Z hlediska počtu oslovených respondentů byli autoři vedeni snahou zajistit dostatečnou reprezentativnost vzorku. Na dotazník odpovědělo celkem 242 respondentů, z nichž bylo 166 žen a 76 mužů. Z 242 dotázaných respondentů studentský účet nemá 77 (33 %) respondentů a 9 (4%) respondentů nemá žádný bankovní účet. Cílem dotazníkového šetření je stanovit faktory, které studenty ovlivňují při výběru konkrétního bankovního účtu a dále, zda existuje rozdílný postoj studentů k osobním financím napříč oborem studia. V dotazníkovém šetření bylo uvedeno celkem čtrnáct faktorů. Respondenti měli možnost doplnit faktor, neuvedený v seznamu. Tuto možnost, žádný respondent nevyužil. Jednotlivé faktory byly hodnoceny pomocí pětistupňové bodové škály (+2 až -2), kde měl dotazovaný respondent u nabízených faktorů zvolit, zda úroveň důležitosti u daného faktoru je „velmi důležitá“, „spíše důležitá“, „neutrální“,

„spíše nedůležitá“, nedůležitá“. Pro testování důležitosti jednotlivých faktorů byl použit t-test, kdy byla testována oboustranná hypotéza, že střední hodnota důležitosti faktoru se rovná průměru nula.

Dále bylo zjišťováno, zda se vyskytuje souvislost mezi oborem studia a přístupem respondenta k osobním financím. Za tímto účelem byl proveden pro vyhodnocení vybraných otázek test nezávislosti a test dobré shody. Pro testování hypotéz byl využit Pearsonův chí-kvadrát test na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. V této souvislosti byly stanoveny následující hypotézy:

H1: Neexistuje závislost mezi výší platby, kterou je student ochoten platit za vedení účtu a oborem studia respondenta (test nezávislosti).

H2: Výše úročení vkladu není stejně důležité jak pro studenty ekonomického oboru, tak pro studenty ostatních oborů (test dobré shody).

3. Výsledky

Pořadí jednotlivých faktorů od nejvýznamnějších po nejméně významné včetně popisné charakteristiky znázorňuje následující tabulka 1.

TAB. 1: Faktory ovlivňující studenty při výběru studentského účtu

Ovlivňující faktory	Zjištěné výsledky v %					Průměr	t hodnota
	velmi důležité	spíše důležité	neutrální	spíše nedůležité	nedůležité		
bezpečnost internetového bankovníctví	83,30%	14,10%	2,60%	0,00%	0,00%	1,81	49,51
cena poplatků za bezhotovostní transakce (převody, trvalé příkazy, apod.)	73,70%	16,00%	6,40%	1,90%	1,90%	1,58	23,16
cena poplatků za hotovostní operace (výběry na přepážce, výběry z bankomatu, apod.)	70,50%	18,60%	6,40%	2,60%	1,90%	1,53	21,85
dostupnost bankomatů v místě bydliště	41,70%	46,80%	9,00%	1,30%	1,30%	1,26	20,23
přehlednost nabízených služeb	19,20%	54,50%	18,60%	6,40%	1,30%	0,84	12,28
dostupnost poboček banky	17,30%	51,30%	22,40%	6,40%	2,60%	0,74	10,23
doplňkové služby (slevy, bonusy, cestovní pojištění, pojištění platební karty)	20,50%	41,00%	32,70%	1,90%	3,80%	0,72	9,62
dostupnost bankomatů v blízkosti školy	21,20%	42,90%	23,70%	5,10%	7,10%	0,66	7,59
výše úročení vkladu	16,70%	41,70%	32,10%	5,10%	4,50%	0,61	7,81
image banky	15,40%	41,70%	32,70%	4,50%	5,80%	0,56	7,06
možnost mobilního bankovníctví	19,90%	27,60%	28,20%	9,60%	14,70%	0,28	2,71
výběr z bankomatů v zahraničí	14,70%	28,80%	35,30%	10,90%	10,30%	0,27	2,91
úrok z kontokorentu	7,10%	4,50%	40,40%	9,60%	38,50%	-0,68	-6,91
možnost čerpat kontokorent	3,80%	10,30%	32,10%	11,50%	42,30%	-0,78	-8,08

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 1 vyplývá, že pro respondenty je nejdůležitější bezpečnost internetového bankovníctví. V dnešní moderní době, kdy již skoro každý využívá internet, se poměrně rychle rozšířilo internetové bankovníctví, které klientům nabídne téměř stejné funkce jako bankovní pobočka a to vše z pohodlí domova. Protože internetové bankovníctví pracuje s penězi klienta, je velice důležité, aby bylo bezpečné.

Druhý faktor, který studenty nejvíce ovlivňuje při výběru bankovního účtu, je cena poplatků za bezhotovostní transakce. Tyto poplatky se týkají internetového bankovníctví, kdy studenti vybírají bankovní účet podle toho, jak vysoké jsou poplatky např. při zadávání příkazu k úhradě, za trvalé příkazy, za souhlas s inkasem či za elektronický výpis z účtu.

Na třetím místě v žebříčku faktorů, které nejvíce ovlivňují studenty při výběru bankovního účtu, se umístily poplatky za hotovostní operace. Tyto poplatky jsou pro studenty také důležité a zahrnují např. výběr peněz na přepážce banky či vklad peněžních prostředků na účet na pobočce banky.

V pořadí čtvrtý důležitý faktor je pro studenty dostupnost bankomatů v místě bydliště. I přes to, že většina obchodníků již nabízí platbu kartou, stále spousta klientů upřednostňuje ve své peněžence hotovost. Proto velké množství studentů při výběru bankovního účtu ovlivňuje i to, kolik je v místě jejich bydliště bankomatů.

Poslední dvě místa v tabulce 1 patří faktorům, které se týkají kontokorentního účtu. Konkrétně jde o úrok z kontokorentního úvěru a o možnost čerpat kontokorentní úvěr. Tyto faktory patří k těm, které studenty ovlivňují nejméně. Lze z toho vyvodit, že studenti kontokorentní úvěr využívají jen minimálně a není pro ně tolik důležitý.

Za účelem vyhodnocení první hypotézy byla stanovena otázka: Jakou maximální částku jste měsíčně ochotni platit za užívání účtu? Pozorované četnosti získané odpovědí respondentů zobrazuje tabulka 2.

TAB. 2: Pozorované četnosti (test nezávislosti)

výše poplatků / obor studia	0 - 30 Kč	31 - 50 Kč	51 - 100 Kč	101 Kč a více	Celkem
ekonomický obor	51	9	4	1	65
ostatní obory	70	13	7	1	91
Celkem	121	22	11	2	156

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota testovacího kritéria je 0,071710. Kritická hodnota pro $\chi^2(0,05; 2)$ činí 5,991. Spočtená hodnota testovaného kritéria (0,071710) tedy nepřekračuje mez vymezující kritický obor (5,991), hypotézu H_1 tedy nezamítáme. Můžeme tedy konstatovat, že mezi výší platby za vedení účtu a oborem studia respondenta neexistuje závislost.

Za účelem vyhodnocení druhé hypotézy byla stanovena otázka: Jak je pro Vás důležitá výše úroku u studentského účtu? Pozorované četnosti získané odpovědí respondentů zobrazuje tabulka 3.

TAB. 3: Pozorované četnosti (test dobré shody)

důležitost úročení vkladu / obor studia	velmi důležité	spíše důležité	neutrální	méně důležité	nedůležité	Celkem
ekonomický obor	3	3	17	27	15	65
ostatní obory	4	5	33	38	11	91
Celkem	7	8	50	65	26	156

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota testovacího kritéria je 4,01806. Kritická hodnota pro $\chi^2(0,05;2)$ činí 9,483. Spočtená hodnota testovaného kritéria (4,01806) tedy nepřekračuje mez vymezující kritický obor (9,483), hypotézu H2 tedy nezamítáme. Ze zjištěných údajů nelze vyvodit, že je výše úročení vkladu stejně důležité jak pro studenty ekonomického oboru, tak pro studenty ostatních oborů.

Závěr

Vzhledem k tomu, že vzdělanější lidé v budoucnu dosáhnou vyššího příjmu, jsou studenti pro banky v mnoha ohledech zajímaví a stojí za to jim poskytnout určité výhody. Poplatky, bonusy a spousta jiných zvýhodnění jsou determinanty, které odlišují studentské konto od běžného účtu. Jedním z cílů výzkumu bylo proto stanovit nejdůležitější faktory, které respondenti zohledňují při výběru studentského účtu. Respondenti měli na výběr čtrnáct faktorů. Prioritním faktor je pro respondenty bezpečnost internetového bankovníctví. Druhým, pro studenty důležitým faktorem, je cena poplatků za bezhotovostní transakce. Následují poplatky za hotovostní operace a čtvrtým důležitým faktorem je dostupnost bankomatů v místě bydliště respondenta. Naopak za nejméně důležité kritérium respondenti považují možnost čerpat kontokorentní úvěr a jeho úročení. Dále bylo sledováno, zda obor studia respondenta ovlivňuje vztah k jeho financím. Lze očekávat, že respondent ekonomického studia bude mít ke svým financím jiný, tj. zodpovědnější přístup oproti respondentovi jiného oboru studia. Za tímto účelem byly stanoveny dvě hypotézy. Hypotézy nepotvrdily, že mezi respondenty ekonomického oboru a ostatních oborů existují v oblasti financí odlišné postoje. Z toho lze vyvodit, že vzdělání všeobecně přispívá k lepšímu přístupu správy financí.

Použitá literatura:

Černohorská, L. (2015). *Komplexní pohled do bankovního světa*. 1. vydání Pardubice: Univerzita Pardubice.

Dvořák, P. (2005). *Bankovníctví pro bankéře a klienty*. 3. vydání Praha: Linde.

Revenda, Z. (2012). *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 5. vydání Praha: Management Press.

OCHRONA DANYCH OSOBOWYCH W POLSKICH PLACÓWKACH MEDYCZNYCH

PERSONAL DATA PROTECTION IN POLISH MEDICAL ESTABLISHMENT

Anna Słowik

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigonia w Krośnie

anna.slowik@pwsz.krosno.pl

Słowa kluczowe:

dane medyczne – prawa pacjenta – ochrona danych osobowych

Keywords:

medical data – patients 'rights – personal data protection

JEL classification: K, I, O

Abstract:

Nowadays, personal data protection is becoming increasingly important. This stems mainly from the still growing number of personal data that can be collected, stored and shared, and a growing number of institutions authorised to collect personal data. The protection referred to relates in particular to medical data, which is sensitive information. The article presents the possibility of legal protection of personal data, with particular emphasis on medical data, which will then be combined with the results of reporting analysis developed by the GODO [Inspector General for Personal Data Protection] and RPP [Monetary Policy Council] and in sequence related to the respect of the right to personal data protection and patients' rights to medical records.

Wprowadzenie

Z dniem 1 stycznia 2015 r. weszły w życie przepisy ustawy z dnia 7 listopada 2014 r. o ułatwieniu wykonywania działalności gospodarczej (Dz. U. 2014 poz. 1662). Na mocy tej ustawy wprowadzone zostały zmiany m. in. w ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. 1997 poz. 133 nr 883). W myśl wprowadzonych przepisów konieczne było dokonanie zmian statusu administratorów bezpieczeństwa informacji (ABI). Dodatkowo na jej kanwie możliwe było zwolnienie prowadzącego działalność gospodarczą z obowiązki zgłaszania danych do Głównego Inspektora Ochrony Danych Osobowych (GODO) w określonych w ustawie przypadkach czy wreszcie ułatwienie transferu danych osobowych do państw trzecich. (Jędra, 2015)

W przypadku placówek ochrony zdrowia, których wymienione akty prawne również dotyczą, zasadniczym zagrożeniem związanym z naruszeniem przepisów ustawy

o ochronie danych osobowych jest niewłaściwe zabezpieczenie prowadzonej w zakładach opieki zdrowotnej dokumentacji medycznej pacjentów. Konsekwencją niewłaściwego przechowywania oraz przetwarzania dokumentacji medycznej jest ujawnienie osobom postronnym danych osobowych pacjentów i/lub informacji dotyczących ich stanu zdrowia.

Sama dokumentacja medyczna stanowi zbiór danych odnoszących się do stanu zdrowia pacjenta oraz zakresu udzielanych mu świadczeń opieki zdrowotnej. Na dokumentację tą składają się wszystkie dokumenty zawierające informacje o pacjencie, czyli informacje umożliwiające ustalenie jego tożsamości oraz wszystkie informacje dotyczące schorzenia tego pacjenta i wykonywanych w związku z nim zabiegach diagnostycznych, leczniczych i/lub rehabilitacyjnych. Na dokumentację, o której mowa składają się także wszelkie informacje uzyskane przez pracowników systemu ochrony zdrowia w trakcie badania podmiotowego lub przedmiotowego, wszystkie zalecenia lekarskie, a także karty informacyjne, skierowania, zaświadczenia i orzeczenia lekarskie, opinie lekarskie czy wydruki z badań obrazowych i klisze. (Rozporządzenie Ministra Zdrowia..., 2015) Należy przy tym podkreślić, że na rzeczoną dokumentację składają się nie tylko informacje zamieszczone przez lekarzy, ale również wszelkie informacje sporządzone w formie pisemnej przez innych pracowników systemu ochrony zdrowia.

Jak wskazano w rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 9 listopada 2015 r. w sprawie rodzajów, zakresu i wzorów dokumentacji medycznej oraz sposobu jej przetwarzania (Dz. U. 2015 poz. 2069) dokumentację medyczną można podzielić na dokumentację indywidualną oraz zbiorczą.

Pierwsza z wymienionych odnosi się do poszczególnych pacjentów, którzy korzystają ze świadczeń ochrony zdrowia i obejmuje dokumentację indywidualną wewnętrzną oraz dokumentację indywidualną zewnętrzną. Indywidualna dokumentacja wewnętrzna przeznaczona jest na potrzebę zakładu opieki zdrowotnej lub innego podmiotu udzielającego świadczeń zdrowotnych. Na dokumentację tę może składać się m. in. historia choroby pacjenta, karta indywidualnej opieki pielęgniarstwa czy karta noworodka. Natomiast na indywidualną dokumentację zewnętrzną składają się wszystkie informacje dotyczące pacjenta i przeznaczone na jego potrzeby. Wymienia się tutaj w głównej mierze skierowania do innego – stacjonarnego lub ambulatoryjnego – zakładu opieki zdrowotnej, zaświadczenia lekarskie, orzeczenia, opinie lekarskie, karty przebiegu ciąży czy karty informacyjne z przebiegu leczenia szpitalnego.

Na dokumentację zbiorczą składają się wszystkie informacje dotyczące wszystkich pacjentów lub poszczególnych ich grup korzystających ze świadczeń zdrowotnych w danym podmiocie leczniczym. Należy przy tym zaznaczyć, że ten rodzaj dokumentacji medycznej występuje jedynie w zakładach opieki zdrowotnej zatrudniających więcej niż jednego lekarza. Do tego rodzaju dokumentacji medycznej

zalicza się przede wszystkim księgi przyjęć i wypisów, księgi oddziału chorych, księgi zabiegów czy księgi raportów pielęgniarstwa. (Rozporządzenie Ministra Zdrowia, 2015.)

W odniesieniu do powyższych informacji stwierdza się, że dokumentacja medyczna zawiera dwa zasadnicze rodzaje danych osobowych: dane identyfikujące tożsamość pacjenta oraz dane medyczne odnoszące się do stanu jego zdrowia, rozpoznania oraz udzielonych świadczeń zdrowotnych. W zależności od rodzaju danych osobowych występują nieco odmienne przesłanki odnoszące się do ich gromadzenia, przetwarzania oraz udostępniania.

Przetwarzanie danych osobowych

Zgodnie z art. 23 ustawy o ochronie danych osobowych przetwarzanie danych osobowych pacjenta umożliwiających jego identyfikację dopuszczalne jest jedynie w ściśle określonych sytuacjach. Są nimi między innymi: wyrażenie zgody przez pacjenta na przetworzenie jego danych osobowych; konieczność przetwarzania danych osobowych celem realizacji uprawnień; konieczność spełnienia obowiązku prawnego; konieczność realizacji umowy; konieczność wykonania określonych prawem zadań realizowanych dla dobra publicznego; konieczność wypełnienia prawnie usprawiedliwionych działań realizowanych przez administratorów lub odbiorców rzeczonych danych. (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997, 1997) Katalog sytuacji dopuszczających możliwość przetwarzania danych osobowych, choć zdaje się być ograniczony w rzeczywistości daje możliwość przetwarzania – również przez podmioty świadczące usługi zdrowotne – całego szeregu informacji na temat pacjenta. To z kolei niesie ze sobą możliwości ich nieprawidłowego przetwarzania, przechowywania i/lub zabezpieczania budząc tym samym szereg obaw i wątpliwości świadczeniobiorców. (Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, 2001)

Dodatkowo art. 27 ust. 1 ustawy o ochronie danych osobowych wymienia enumeratywny katalog wyłączeń tzw. wrażliwych danych osobowych, dopuszczając jednak możliwość przetwarzania tych danych w ściśle określonych wypadkach. Przytoczony przepis wprowadza zasadę zakazu przetwarzania danych wrażliwych, którymi są dane medyczne, bez względu na to, czy rzeczony dane przetwarzane są w formie tradycyjnej czy w formie elektronicznej. Oznacza to równocześnie, że wszystkie postanowienia zezwalające na przetwarzanie danych medycznych mają charakter przepisów wyjątkowych i w żadnej mierze nie mogą podlegać wykładni rozszerzającej. (Dolnośląskie Centrum Zaawansowanych Technologii, 2016)

W katalogu wrażliwych danych osobowych znalazły się między innymi informacje dotyczące stanu zdrowia, kodu genetycznego, nałogów, życia seksualnego oraz pochodzenia rasowego i etnicznego. Zakaz przetwarzania danych wrażliwych stanowi jeden z przejawów konstytucyjnej zasady ochrony prywatności. (art. 47 Konstytucji

Rzeczypospolitej Polskiej z..., 1997) Przesądza on równocześnie o zakazie prowadzenia rozszerzającej wykładni, a każda z okoliczności usprawiedliwiających przetwarzanie danych wrażliwych powinna być autonomiczna i całkowicie niezależna. (Dolnośląskie Centrum Zaawansowanych, 2016) W przypadku przekazywania i/lub udostępniania danych medycznych konieczne jest każdorazowe jednoznaczne wskazanie, że chodzi o dane wrażliwe. (Art. 27 Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie, 1997)

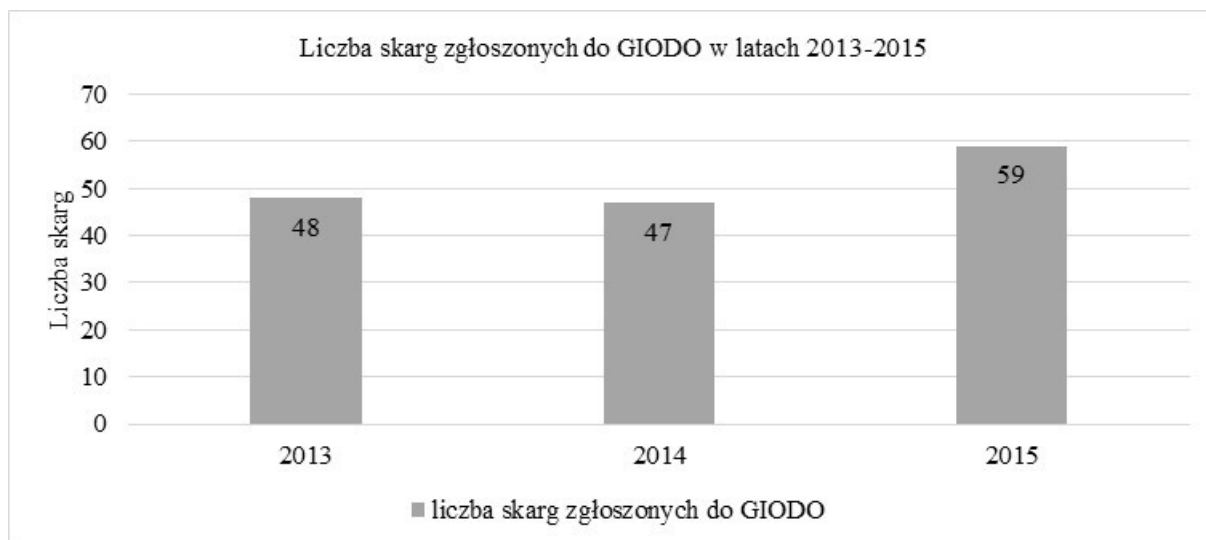
Nawiązując do powyższego, przetwarzanie danych medycznych jest możliwe jedynie w celu ochrony stanu zdrowia, przeprowadzenia leczenia lub udzielenia świadczeń medycznych. Ustawodawca w ramach wspomnianego zakresu rozumie również działania profilaktyczne, czynności diagnostyczne oraz szeroko rozumiane czynności rehabilitacyjne. (Art. 27 Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie, 1997) Oznacza to, że zgodnie z polskim ustawodawstwem dopuszczalne jest przetwarzanie danych medycznych przez wszystkie podmioty ochrony zdrowia uczestniczące w procesie zabezpieczania pacjenta przed wystąpieniem schorzenia, jego diagnozowaniem, leczeniem oraz późniejszą rehabilitacją.

Należy przy tym zaznaczyć, że samo uprawnienie do przetwarzania danych wrażliwych jest zastrzeżone jedynie dla osób wykonujących zawody medyczne, świadczących usługi ochrony zdrowia oraz zarządzających udzielaniem usług medycznych. (www.giodo.gov.pl, dostęp: 5.11.2016) Natomiast warunkiem niezbędnym do przetwarzania danych osobowych przez osoby, które nie stanowią personelu medycznego, a jedynie „zarządzają udzielaniem usług medycznych” jest stworzenie pełnych gwarancji ochrony danych osobowych. Gwarancje te odnoszą się przede wszystkim do przestrzegania tajemnicy lekarskiej i pielęgniarskiej.

Analiza przytoczonych przepisów wskazuje, że ustawodawca, pomimo wskazania konieczności oraz zasad ochrony danych wrażliwych, umożliwia ich gromadzenie powołując się na wyższe dobro, którym jest zabezpieczenie zdrowia i/lub życia pacjenta. Pacjenci z kolei często wysyłają zapytania do GIODO na temat poprawności przetwarzania danych osobowych przez placówki ochrony zdrowia. (Informacja ze strony internetowej: www.giodo.gov.pl, dostęp: 5.11.2016) Mimo to ocena wyników kontroli w placówkach ochrony zdrowia w 2015 r. pozwoliła na stwierdzenie, że podmioty objęte taką kontrolą zapewniają należyte zabezpieczenie zbieranych i przetwarzanych danych medycznych (Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, 2016), zgodnych z warunkami określonymi w rozporządzeniu. (Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 kwietnia 2004, 2004)

Do biura GIODO wciąż trafiają jednak skargi pacjentów odnoszące się do łamania ich praw w placówkach ochrony zdrowia (rys. 1).

RYS. 1: Liczba skarg zgłoszonych do GODO w latach 2013-2015.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych w roku 2013; 2014; 2015.

W samym 2015 r. do biura GODO wpłynęło 59 skarg na podmioty udzielające świadczeń zdrowotnych, czyli o ponad dziesięć skarg więcej niż w latach poprzedzających. Stale rosnąca liczba zgłaszanych skarg stanowiła jeden z powodów wyłączenia ich z kategorii „innych skarg”, do których zaliczane były od początku funkcjonowania tej instytucji.

Należy jednak podkreślić, że spośród wszystkich zgłaszanych skarg dotyczących działalności podmiotów medycznych postępowanie administracyjne prowadzone było corocznie jedynie w przypadku kilku skarg. Wszczynane postępowania odnosiły się do nieprawidłowego postępowania w sytuacji udostępniania danych medycznych pacjenta pomiędzy placówkami ochrony zdrowia; nielegalności przetwarzania danych osobowych, w tym danych o niepełnosprawności przez Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ); nielegalności udostępniania informacji o stanie zdrowia pacjentów na żądanie pracodawców; niewłaściwego zabezpieczenia danych medycznych. (Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, 2013, 2014, 2015, 2016)

W przypadku pozostałych skarg GODO wydawał postanowienie o braku podstaw do wszczęcia postępowania administracyjnego. (Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, 2013, 2014, 2015, 2016) Informacja ta, w połączeniu z wynikami kontroli prowadzonych przez GODO w placówkach ochrony zdrowia, sugerować może, iż pomimo stale rosnącej liczby wniosków zgłaszanych do biura GODO poziom zabezpieczenia danych medycznych w Polsce jest wysoki. Wnioski te nie zostały jednak potwierdzone w działalności kontrolnej prowadzonej przez Rzecznika Praw Pacjenta w zakresie dostępu pacjenta do dokumentacji medycznej.

Prawo pacjenta do dostępu do dokumentacji medycznej

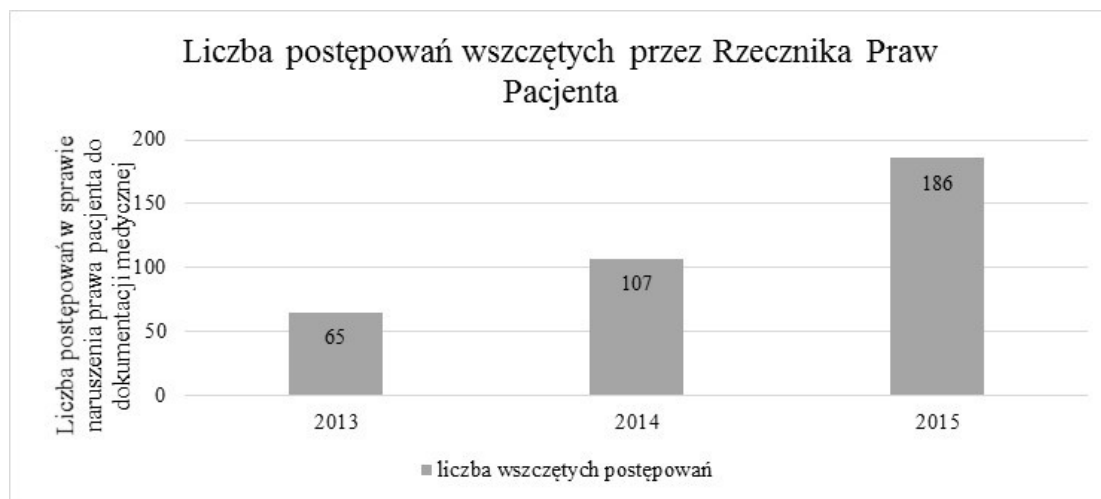
W kontekście ochrony danych osobowych pacjentów istotne znaczenie ma również prawo dostępu do dokumentacji medycznej dotyczącej stanu zdrowia oraz udzielonych świadczeń zdrowotnych zapisane w art. 23 ustawy z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta (Dz. U. 2009 poz. 52 nr 417). Zgodnie z nim każdy podmiot udzielający świadczeń opieki zdrowotnej zobowiązany jest do udostępnienia dokumentacji medycznej tak pacjentowi jak również jego przedstawicielowi ustawowemu lub osobie upoważnionej przez pacjenta. Podmiot ten odpowiedzialny jest także za odpowiednie przechowywanie oraz ochronę sporządzonej dokumentacji medycznej. Niewłaściwym zabezpieczeniem dokumentacji o której mowa, jest jej zniszczenie lub zagubienie przez osobę obowiązaną w danej placówce do jej ochrony.

Jak wskazano w Sprawozdaniu z działalności Rzecznika Praw Pacjenta za rok 2015 rzetelnie prowadzona i właściwie zabezpieczona dokumentacja medyczna jest niezwykle istotna w kontekście procesu diagnostyki oraz terapii prowadzonej w danym zakładzie opieki zdrowotnej jak również po przekazaniu pacjenta do innej placówki. Podkreśla się również, że wartość tej dokumentacji ma również wymiar poza medyczny, a informacje w niej zawarte mogą być wykorzystane do różnych celów. (Kozłowska, 2016)

Jak wskazano w sprawozdaniu Rzecznika Praw Pacjenta w samym 2015 r. wszczęto 5 postępowań w sprawie naruszenia zbiorowych praw pacjenta w zakresie dostępu do dokumentacji medycznej oraz 186 postępowań w sprawie naruszenia indywidualnych praw pacjenta w zakresie dostępu do dokumentacji medycznej, notując tym samym 35% wzrost liczby wszczętych postępowań w porównaniu z rokiem 2014 i wielokrotnie wyższy w porównaniu z rokiem 2013 (rys. 2).

Na niezadowalający stopień przestrzegania praw pacjenta w zakresie dostępu pacjentów do dokumentacji medycznej, zgodnie z ustaleniami Rzecznika Praw Pacjenta wciąż wpływa sposób postępowania podmiotów udzielających świadczeń zdrowotnych, szczególnie w kontekście ich prawidłowego zbierania, przechowywania oraz udostępniania. (Kozłowska, 2016)

RYS. 2: Liczba postępowań w sprawie naruszenia prawa pacjenta do dokumentacji medycznej wszczętych przez Rzecznika Praw Pacjenta w latach 2013-2015.



Źródło: opracowanie własne na podstawie KB. Kozłowska, Sprawozdanie dotyczące przestrzegania praw pacjenta na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Obejmuje okres od dnia 1 stycznia 2015 do dnia 31 grudnia 2015 r., Biuro Rzecznika Praw Pacjenta, Warszawa 2016.

Możliwości ochrony danych osobowych

Administratorzy danych medycznych zobowiązani są do stosowania dostępnych środków technologicznych oraz organizacyjnych celem zapewnienia maksymalnej ochrony gromadzonych i przetwarzanych danych, szczególnie przed ich udostępnieniem osobom nieupoważnionym, zmianą, utratą, uszkodzeniem lub zniszczeniem. (Jatkiewicz, 2015) Wspomniana ochrona odnosi się do klasycznych atrybutów informacji wskazanych w normie PN-ISO/IEC 27001 (Polska Norma PN-ISO/IEC 27001:2014-12,2012) odnoszącej się między innymi do poufności i integralności danych osobowych oraz normie PN-ISO/IEC 27000:2012 (Polska Norma PN-ISO/IEC 27000:2012, 2012) odnoszącej się między innymi do dostępności danych osobowych.

Obecna różnorodność oraz dostępność technologii, choć zdaje się być korzystna z punktu widzenia jej projektantów, twórców oraz nabywców (kadry zarządzającej placówkami ochrony zdrowia), dla tych ostatnich stanowi równocześnie istotny problem. Wynika on w głównej mierze z konieczności dostosowania systemu ochrony danych osobowych nie tylko do potrzeb placówki, ale również jej możliwości finansowych. Współcześnie wśród najczęściej stosowanych systemów zapewniających bezpieczeństwo informacji, w tym danych medycznych wyróżnia się: kopie bezpieczeństwa; systemy identyfikacji, uwierzytelnianie i autoryzację; stosowanie systemów opartych na technikach kryptograficznych; zasilanie awaryjne; nadmiarowość czy fizyczną ochronę informacji. (Jatkiewicz, 2015) Niestety nawet najlepszy system nie zabezpieczy danych osobowych w pełni. Wynika to w dużej mierze z istnienia

czynnika ludzkiego – osoby, która może doprowadzić do uszkodzenia, zniszczenia lub udostępnienia osobie niepowołanej danych medycznych. Nie bez znaczenia jest także właściwa konserwacja i aktualizacja systemów komputerowych utrudniająca dostęp do nich osób niepowołanych.

Podsumowanie

Dane osobowe, w tym dane medyczne, chronione są w polskim prawie szeregiem aktów normatywnych, wśród których największe znaczenie ma ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych. Umożliwia ona przeprowadzanie kontroli nad zbieraniem, przechowywaniem oraz udostępnianiem danych medycznych przez placówki świadczące usługi zdrowotne, w sposób uniemożliwiający dostęp do danych wrażliwych przez osoby i instytucje niepowołane. Jak wskazuje sprawozdanie GIODO z 2015 roku realizacja tych ustawowych obowiązków przez placówki ochrony zdrowia zapewnia dość wysoki poziom ochrony informacji o pacjentach. Wnioski Rzecznika Praw Pacjenta ujęte w sprawozdaniu z 2015 roku wskazują jednak, że prawa pacjenta w zakresie dostępu do dokumentacji medycznej są bardzo często łamane.

Spis literatury:

Dolnośląskie Centrum Zaawansowanych Technologii, Uwarunkowanie prawne związane z bezpieczeństwem wrażliwych danych medycznych w tym danych elektronicznych [strona internetowa e-zdrowie.dcz.t.wroc.pl dostęp on-line: 03.11.2016 r]

Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, Sprawozdanie z działalności Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych za okres 01.01.2000-31.12.2000 r., GIODO, Warszawa 2001.

Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, Sprawozdanie z działalności Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych w roku 2013, GIODO, Warszawa 2014.

Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, Sprawozdanie z działalności Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych w roku 2014, GIODO, Warszawa 2015.

Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, Sprawozdanie z działalności Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych w roku 2015, GIODO, Warszawa 2016.

Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, Zestawienie wyników kontroli (sektorowych) zgodności przetwarzania danych z przepisami o ochronie danych osobowych przeprowadzonych w podmiotach leczniczych, GIODO, Warszawa 2016.

Informacja ze strony internetowej: [www. giodo.gov.pl](http://www.giodo.gov.pl)

Jędra, M. (red.). (2015). *Ochrona danych medycznych w 2015 r. Prawo, praktyka, wzory dokumentów według najnowszych przepisów*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2015.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997 nr 78 poz. 483)

Kozłowska, K. B. (2016). *Sprawozdanie dotyczące przestrzegania praw pacjenta na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Obejmuje okres od dnia 1 stycznia 2015 do dnia 31 grudnia 2015 r.*, Biuro Rzecznika Praw Pacjenta, Warszawa 2016.

Podciechowska, A. (2016). *Ochrona osobowych danych medycznych w placówkach medycznych*, Zdrowie. Wolters Kluwer, www.zdrowie.abc.pl [dostęp online: 20.10.2016].

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie dokumentacji przetwarzania danych osobowych oraz warunków technicznych i organizacyjnych, jakim powinny odpowiadać urządzenia i systemy informatyczne służące do przetwarzania danych osobowych (Dz. U. Nr 100, poz. 1024).

Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 9 listopada 2015 r. w sprawie rodzajów, zakresu i wzorów dokumentacji medycznej oraz sposobu jej przetwarzania (Dz. U. 2015 poz. 2069).

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. 1997 poz. 133 nr 883).

Jatkiewicz, P. (2015). *Ochrona danych osobowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Polskiego Wydawnictwa Informatycznego, Warszawa 2015.

Polska Norma PN-ISO/IEC 27001:2014-12, Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania, PKN, Warszawa 2012.

Polska Norma PN-ISO/IEC 27000:2012, Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Przegląd i terminologia, PKN, Warszawa 2012.

CURRENT TRENDS IN JOB VACANCIES

Miroslava Szarková, Ľubomíra Gertler

University of Economics in Bratislava

miroslava.szarkova@euba.sk lubomira.gertler@euba.sk

Keywords:

personal marketing – job vacancy – classification of job vacancies

JEL classification: M50, M42, M12

Abstract:

One of the consequences of the economic crisis is the asymmetry of the job vacancies' demand and supply and those of the labour force on the labour market. This phenomenon is characterized by high reduction of classical job vacancies and formation of new job vacancies. The article provides analysis of changes, which occurred in the character of job vacancies after the end of economic crisis from the perspectives of current theoretical streams that deal with classification of job vacancies and from the aspect of the personal marketing functions. It also follows the current discussions in this area.

Introduction

One of the impacts of the economic crisis was the impact on the labour market. Besides other effects, the economic crisis had an influence on the companies in such a sense, that a company which wanted to survive, it had to introduce new information-communication technologies in all intracompany processes, what changed the character and structure of job vacancies. The changes which occurred in the character of job vacancies were conditioned mainly by the penetration of information-communication technologies into the production and management processes (more details: Bodiš, M. 2014).

The management theory reflects the companies 'needs to sell the job vacancy in the most efficient way, i.e. to sell it to a qualified job applicant for the lowest costs incurred for the presentation of the job vacancy on the labour market and the overall execution of the selection process. As it is mentioned in the current literature streams, (more details: Szarková, M. et al. 2014 and Szarková, M., Andrejčák, M., Matkovčíková, N. 2014) tools and procedures of the job vacancies offer and sale on the labor market to the carrier/proprietor of the labor force, it is „a way of action and behaviour of the company in the role of the job vacancies vendor on both the external and internal labour markets” (Maier, W., Frohlich, W, 1992).

The changes, which in the character of the job vacancies were provoked by the impacts of the economic crisis were reflected also in the classification of job vacancies. The classification of job vacancies is in many ways demonstrated as an outcome function of personal marketing, since it enables to specifically determine the type of the job vacancy in a way, that it reflects the need of the company from the perspective of both, its long and short-term objectives and intentions.

1. The changes in the character of job vacancies and their classification

In the current literature streams, which reflect the mentioned problem, the most often classification of job vacancies which is used, is based on the time-legal characteristic of the job vacancy in the specific company, or its classification within the company's structure. On this basis according to the current expert literature, there are two main groups to classify job vacancies:

- a) classical job vacancies
- b) atypical job vacancies.

Classical job vacancies are in personal marketing perceived as a source/basis of regular income and social credit of the employee. Their existence is connected with the classical organization of work under the assumption of a full-time permanent contract and fixed amount of working hours. At the end of the 1980s, due to globalization processes, there is an ongoing change of work organization, which results into a quick reduction of classical job vacancies.

Atypical job vacancies (note: A significant increase of job vacancies (short-term job contracts) and formation of atypical occupations happened mainly after 1985. From 1985 the share of people, who have a permanent full-time contract is decreasing in the whole west Europe. According to the study of the Berlin Science Centre for Social Research, nowadays each fourth citizen of EU has either a temporary contract or he/she works only part-time, or risks to be a freelancer. According to the statistical data, the most of the job vacancies, which has been formed in the past 20 years in EU is „atypical”. On the top of this development is The Netherlands, where the share of atypical job vacancies on the labour market presents 43%) emerged as a result of the changes in the character of job vacancies, which was provoked by the economic crisis in relation with the changes in the organization of work. They are characterized by short-term features and irregular working hours, lower income, less stability and safety, minimal attitude to various educational trainings and to other employee benefits. While the classical job vacancy provides regular income, social credit, social status of the employee, a certain career progression (more details: Matulčíková, M. 2013), possible trainings, atypical job vacancy doesn't offer all the mentioned features to the employees. Right on the contrary, the atypical job vacancy is characterized by lower income for the executed work, irregular income, minimal employee benefits, lower

safety, minimal attitude to educational projects and employee benefits and no social credit. On the other hand, the atypical job vacancy, unlike the classical one, is characterized by a higher degree of self-satisfaction and self-realization of the employee, a higher fond of free time, a higher extent of decision-making, a higher degree of the creative needs satisfaction, such as in the area of communication, negotiation, business meetings etc. Together with the atypical job vacancies, there is a new group of employees emerging. The sociologists labelled this group as “creative class” or „digital gods” – it is the people, who make their living with their hobby. Their creed is „there is always something better to find than a full-time job”.

In relation with the formation and increase of atypical job vacancies on the labour market, there are many controversial definitions of personal marketing in the expert literature, as well as of the conceptions, which warn before the wide consequences of the mentioned process. In the present, among the most update conceptions of personal marketing, which deals with the supply and sale of atypical job vacancies on the labour market, the theory of vanishing job vacancies applies, which is represented by J. Rafkin, who claims, that with the formation of so called atypical job vacancies on the labour market, a group of people who don't have anything to offer, or they are redundant, is increasing. On the labour market this group of people according to the sociologists creates a so called „subclass” or excessive unemployable layer of population.

Nevertheless, most of the authors agrees on the content of personal marketing, which according to them should be formed by the activities focused on the managing of information exchange processes about the labour market and the results of the influence on their company. From this perspective also its functions are formulated, its tasks and objectives in the broader and narrower scope. According to most of the authors, in broader scope, the personal marketing includes activities related to the presentation of the company from the aspect of the structure and types of job vacancies, which are formed by them on the labour market. In the narrower scope it includes the activities related to the sale/lease of job vacancies to the proper labour force through marketing and communication tools.

Conclusion

The analysis of contemporary theoretical opinions and conceptions of personal marketing has demonstrated that one of the basic functions in the company is the classification of job vacancies. The classification of job vacancies based on the analysis of company's personal needs contributes to the fulfilment of the company's core objective in the area of human resources work – to gain and to maintain the qualitative labour force in the company, i.e. to arrange and develop company's human capital, its strategic potential through the “correct offer and sale of job vacancies” (Buhner, 1994) on the labour market. The most of the above mentioned authors, who tried to define the functions and tasks of personal marketing in the company, agreed that the character of

job vacancies is changing and the description of these changes is the personal marketing's function. For example, the followers of the behavioural approach (Ivey, A. E., Ivey, M. B., 1993) focus within the job vacancies' character description changes mainly on those changes, which occurred in the area of work behaviour and attitudes of employees on individual job positions. From this aspect they also come up with the classification of job vacancies, which according to them mutually vary from the requirements on the work behaviour. Another group of authors (more details: Szarková, M., Gertler, Ľ., 2012) argues about the specifications of the "company's product, which is the job vacancy", which is necessary to classify according to specific criteria from the perspective of the company's needs. The formation of the criteria is the function of personal marketing. Of course, the present expert literature offers also contradictory opinions. To have a complex view it is necessary to state, that in the contemporary discussions about the content and structure of individual personal marketing functions, overweigh the opinions that the character and classification of job vacancies belongs to the functions of personal marketing, which support also our mentioned arguments and examples.

The analysis of theoretical opinions and attitudes confirmed, that the functions of personal marketing in general and the changes of the character and classification of job vacancies particularly, are closely connected with the processes of globalization and become strategic in the company's human resources policy. Given that the labour market is constantly globalizing and integrating under the influence of globalization processes, the character of job vacancies is also changing and so does the content of individual personal marketing functions in the company. From this perspective, the changes of the job vacancies' character as well as their classification is not definite, but it will change depending not only on the evolution of the supply and demand on the labour market, but also on the speed of reclassifications of job vacancies on the labour market from classical to atypical job vacancies, what implies new challenges for personal marketing. As it is emphasized by J. Garaj (2013) „It is time to draw structures, which are not based on in house employee basis, but in the form of a spider with thousand legs which attract the intelligence potential and independent labour force, the so called freelancers into the company from outside” (Garaj, J., 2013).

Acknowledgement:

The article is the output of the VEGA 1/0662/15 project.

References:

Bodiš, M. (2014). *Procesné riadenie vo väzbe na infraštruktúru podnikových informačných technológií*. Bratislava: Ekonóm. ISBN978-80-225-3984-5.

Bühner, R. (1994). Personalmanagement. Landsberg am Lech: *Moderne Industrie Verlag*, p. 62-63. ISBN 3-478-39610-7.

- Garaj, J. (2013). *Freelancer*. King alebo lúzer. Trend, n. 37
- Ivey, A. E., & Ivey, M. B. (1993). Counselling and psychotherapy. *A multicultural perspective*. New York: Allyn-Bacon.
- Maier, W., & Frohlich, W. (1992). *Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe*. Heidelberg: Sauer Verlag, ISBN 3-7938-7069-3.
- Meier, W. (1991). Strategisches Personalmarketing: Analyse – Konzeption – Instrumente. In: MAIER, W., FRÖHLICH, W.: *Personalmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag, p. 66-79. ISBN 3-409-13852-8.
- Matkovčíková, N. (2014): *Effective employee motivation in the workplace*. In: The International conference. Hradec economic days 2014: the international conference, Hradec Králové, February 4th and 5th, 2014. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-370-3, p. 33-38.
- Matulčíková, M. (2013). *Kariéra a predpoklady jej rozvoja*. Bratislava: Iura Edition, Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8078-653-3.
- Mowrer, O. H. (1960). *Learning, theory and behavior*. New York: John Wiley and sons.
- Stiffler, M. A. (2006). *Move from managing to driving performance*. Performance improvement.
- Stýblo, J., Urban, J., & Vysokajová, M. (2005). *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, ISBN 80-7357-148-X.
- Stýblo, J. (2003). Uplatňování personálního marketingu v praxi. In: *Práce a mzda*, n. 4, p. 18-19. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032-6208.
- Szarková, M. et al. (2013). *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava. Ekonóm, ISBN 978-80-225-3594-6.
- Szarková, M. et al. (2014). *Personnel marketing and personnel management – functions and competences*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3937-1.
- Szarková, M., & Andrejčák, M., & Matkovčíková, N. (2014). *Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management*. Brno: Tribun EU, 2014. ISBN 978-80-263-0809-6.

**NAKŁADY NA ŚRODKI TRWAŁE W GOSPODARCE WODNEJ
W WOJEWÓDZTWIE DOLNOŚLĄSKIM (WYBRANE PROBLEMY)
EXPENDITURE ON FIXED ASSETS IN WATER MANAGEMENT IN
DOLNOŚLĄSKIE PROVINCE (SOME PROBLEMS)**

Joanna Szymańska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

joanna.szymanska@ue.wroc.pl

Słowa kluczowe:

nakłady na środki trwałe – gospodarka wodna – województwo dolnośląskie

Keywords:

expenditure on fixed assets – water management – Dolnośląskie Province

JEL classification: Q560, O180

Abstract:

This article presents the value of fixed investment, which should serve the development of water management in the Dolnośląskie Province in the years 2010-2014. Particular attention was paid in this study analyzed the structure of distribution expenses by directions of investing. This article also focuses attention on the sources of financing investments in water management. This paper presents the positive changes that have occurred in the technical infrastructure related to water management in the Dolnośląskie Province in the years 2010-2014.

Wstęp

Woda należy do zasobów odnawialnych (obieg hydrologiczny), jednak poziom jej wykorzystania, zdaniem specjalistów, zbliża się coraz bardziej do poziomu naturalnej odnowy (wody powierzchniowe) i do poziomu wydajności źródeł (wody podziemne). W skali globalnej istnieje zagrożenie pojawienia się bariery wodnej (Czaja, Becla, 2007).

Podstawowym aktem prawnym, który reguluje szczegółowe zagadnienia związane z gospodarką wodną w Polsce jest Ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. Prawo wodne (Dz U 2001 Nr 115 poz. 1229 z późn. zm.). W myśl przepisów tej ustawy oraz tzw. Ramowej Dyrektywy Wodnej (najważniejszy dokument w regulujący gospodarkę wodną w Unii Europejskiej), gospodarowanie wodami winno się odbywać zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju. Po przystąpieniu Polski do struktur Unii Europejskiej koniecznym się stało rozwiązanie problemów, jakie istniały w gospodarce wodnej, zwłaszcza na obszarach wiejskich. Na tych terenach nasycenie w infrastrukturę

techniczną z omawianego zakresu okazało się bardzo zróżnicowane (niedoceniając w przeszłości tych problemów, zarówno przez decydentów jak i lokalną ludność). Nierzadko istniała (i jeszcze nadal istnieje) tylko sieć wodociągowa, a brak było sieciowego odprowadzania ścieków. W pewien sposób łagodziły to bezodpływowe zbiorniki do gromadzenia nieczystości bytowych i gospodarskich (szamba). Jednak zły stan techniczny wielu z tych urządzeń (nieszczelności, przesiąki szamb) zagrażał nie tylko różnym elementom środowiska naturalnego (skażenie gleby czy wody), ale również samemu człowiekowi (Strategia rozwoju..., 2005; Szymańska, 2016; Tarnowska 2013). Istotne znaczenie w analizowanym zakresie ma Ustawa z dnia 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (Dz U 2001 Nr 72 poz. 747 z późn. zm.). Zapóźnienie cywilizacyjne obszarów wiejskich pod względem wyposażenia w infrastrukturę techniczną w gospodarce wodno-ściekowej należy rozpatrywać w szerszym kontekście, w powiązaniu z zagadnieniami zrównoważonego rozwoju tych obszarów (Fiedor & Kociszewski, Kowalska, 2014; Olszańska, 2014; Piwowar, 2014; 2010; Zegar, 2010).

Nakłady na środki trwałe w gospodarce wodnej stanowią część nakładów inwestycyjnych (finansowych lub rzeczowych; pozostałą ich część tworzą nakłady na tzw. pierwsze wyposażenie inwestycji oraz inne koszty związane z realizacją inwestycji, które nie zwiększają wartości środków trwałych).

Nakłady na analizowane środki trwałe obejmują nakłady na: nabycie gruntów (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu), budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej (w tym m. in.: na roboty budowlano-montażowe, dokumentacje projektowo-kosztorysowe), urządzenia techniczne i maszyny, środki transportu, narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie oraz na inne środki trwałe, których celem jest uzyskanie efektów w gospodarce wodnej (Ochrona środowiska, 2011-2015).

Mogą one pochodzić ze źródeł publicznych, prywatnych a także z zagranicy (Poskrobko & Poskrobko, 2012).

Celem opracowania jest analiza struktury nakładów na środki trwałe w gospodarce wodnej w woj. dolnośląskim, ze względu na kierunki inwestowania i źródła finansowania oraz przedstawienie wybranych efektów rzeczowych w badanym zakresie. Horyzontem czasowym badań objęto lata 2010-2014.

1. Metody i źródła danych

W opracowaniu posłużono się metodą analizy danych z wykorzystaniem statystyki powszechnej. Do przygotowania artykułu wykorzystane zostały wybrane pozycje z literatury przedmiotu, specjalistyczne opracowania oraz dane statystyki powszechnej, które są zamieszczane w rocznikach pt. Ochrona środowiska.

2. Struktura nakładów na środki trwałe w gospodarce wodnej

Prawie cały obszar przyjętego do badań woj. dolnośląskiego położony jest w dorzeczu Odry. Zdecydowana większość lewobrzeżnych dopływów tej rzeki ma charakter niespokojnych górskich rzek. Dodatkowo północno-wschodnie nachylenie Niziny Śląskiej sprzyja częstemu występowaniu wód rzek ze swojego koryta i powodziom. Brak jest, bowiem, większej liczby dużych zbiorników wodnych, które pozwalałyby na retencjonowanie znacznych ilości wody, zwłaszcza w okresach dużych przepływów. Na terenie woj. dolnośląskiego występują nieliczne jeziora, sztucznie utworzone stawy do chowu i hodowli ryb (największe kompleksy to: Stawy Milickie i Przemkowskie) oraz zalewy o typowo rekreacyjno-wypoczynkowym charakterze. Powstaje też coraz więcej obiektów małej retencji wodnej (w 2014 r. były tego typu 3984 obiekty). Jeziora (niewiele) oraz zbiorniki retencyjne tylko częściowo wpływają na poprawę bilansu wodnego woj. dolnośląskiego (Ochrona środowiska..., 2011-2015). Są tu także nieduże, zdaniem ekspertów, zasoby wód podziemnych, a w niektórych częściach woj. dolnośląskiego – prawie znikome. Województwo dolnośląskie należy do jednych z najuboższych regionów Polski w zasoby wodne. Ogólnie Polska ma jedno z najmniejszych zasobów wody słodkiej w Europie. Jak oceniają specjaliści, na 1-go mieszkańca przypada jej 1,5 tys. m sześć. rocznie, podczas gdy średnio w Europie – 3-krotnie więcej (Czaja, Becla, 2007).

Pobór wód powierzchniowych w woj. dolnośląskim, od ponad dekady, ma stosunkowo stabilny charakter (oscyluje wokół 400 hm sześć. na rok). Jak podkreślają specjaliści, analogiczną stabilnością charakteryzują się dystrybucja wody na cele produkcyjne w przemyśle i eksploatacja sieci wodociągowej (po ok. 25% ogólnego zużycia wody). Połowa średniego rocznego poboru wody przypada na cele rolnicze. Wskazane proporcje układają się jednak w różny sposób w poszczególnych powiatach woj. dolnośląskiego. Są one ściśle skorelowane z liczbą ludności i stopniem zwodociągowania danego powiatu, poziomem jego uprzemysłowienia (np. pobór wody jest zdecydowanie większy w samej aglomeracji wrocławskiej czy na terenie LGOM, niż w innych rejonach) oraz z rozwojem rolnictwa. Pod względem zużycia wody, woj. dolnośląskie sytuuje się na 6. miejscu w kraju (Raporty o stanie, 2011-2015).

Udział nakładów na gospodarkę wodną, w łącznych nakładach na środki trwałe służące zarówno gospodarce wodnej jak i ochronie środowiska w woj. dolnośląskim wynosił – w badanym okresie (lata 2010-2014) – średniorocznie 34,6%. Zdecydowanie większy był natomiast średnioroczny udział nakładów na środki trwałe służące ochronie środowiska dla analogicznych badanych lat (prawie dwukrotnie większy). Takie zróżnicowanie należy wiązać z wypracowanymi priorytetami ochrony środowiska (Unia Europejska), w powiązaniu z przyjętą hierarchią potrzeb społeczno-gospodarczych (polityka krajowa, regionalna i lokalna) i możliwościami finansowymi inwestorów.

W badanym okresie (lata 2010-2014) rosły nakłady na środki trwałe, które winny służyć poprawie sytuacji gospodarki wodnej w woj. dolnośląskim. O ile w 2010 r. przeznaczono ich na ten cel 288,3 mln zł (na ochronę środowiska zdecydowanie więcej – 701,7 mln zł), to w 2014 r. już 2,7-krotnie więcej (na ochronę środowiska odpowiednio – 1,5-krotnie więcej) (Ochrona środowiska, 2011-2015). Zaobserwowany wzrost analizowanych nakładów wynikał zarówno z istniejących potrzeb w zakresie poprawy sytuacji gospodarki wodnej w badanym województwie jak i z możliwości finansowych inwestorów. Wspieranie budowy, rozbudowy czy modernizacji infrastruktury technicznej związanej z gospodarką wodną w woj. dolnośląskim, podobnie jak ogółem w kraju, przyjęto – po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej – jako jeden z głównych celów zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. Za priorytet w analizowanym zakresie przyjęto poprawę ich stanu sanitarnego (Plan Rozwoju..., 2007; Regionalny Program, 2015).

Ogólnemu wzrostowi nakładów na środki trwałe związane z gospodarką wodną w woj. dolnośląskim (lata 2010-2014) towarzyszył wzrost tych nakładów w przeliczeniu na 1-go mieszkańca. Można zauważyć, że badany wskaźnik zwiększył się do 267 zł na 1-go mieszkańca w 2014 r. (2,7-krotny wzrost w porównaniu do 2010 r.). Wzrósł też przeciętnie w Polsce, do 99 zł na 1-go mieszkańca w 2014 r. (tj. odpowiednio o 6,5%, czyli mniej dynamicznie niż w badanym województwie). Należy zauważyć, że w analizowanym okresie zwiększyła się liczba mieszkańców, zarówno woj. dolnośląskiego jak i ogółem w Polsce, odpowiednio o: 15,4 tys. osób i o 304,8 tys. osób.

Nakłady na środki trwałe, które winny służyć rozwojowi gospodarki wodnej w określonych rejonach, regionach czy ogółem w kraju, obejmują nakłady ponoszone na następujące grupy przedsięwzięć: ujęcia i doprowadzenia wody, budowa i modernizacja stacji uzdatniania wody, zbiorniki i stopnie wodne, regulacja i zabudowa rzek i potoków górskich, obwałowania przeciwpowodziowe oraz stacje pomp na zawałach i obszarach depresyjnych (Ochrona środowiska, 2011-2015). Wielkość (wartość) i zakres ponoszonych, wymienionych nakładów częściowych bywają zazwyczaj zróżnicowane czasowo i przestrzennie, czego przykładem może być przyjęte do badań szczegółowych woj. dolnośląskie. Zmienności, o których mowa, mogą wynikać nie tylko z przyjętej określonej hierarchii potrzeb społeczno-gospodarczych, ale również z możliwości finansowych inwestorów (w niektórych sytuacjach głównie z tego wynikają). Pojawiające się sytuacje nadzwyczajne (np. klęska powodzi czy długotrwałe susze; efektem ostatnich z wymienionych bywa najczęściej drastyczne obniżenie poziomu lustra wody w studniach, a nierzadko całkowity zanik tej wody, co miało miejsce, m. in., w niektórych rejonach woj. dolnośląskiego) nie pozostają także bez wpływu na strukturę ponoszonych, analizowanych nakładów. Najczęściej zróżnicowanie nakładów na środki trwałe służące rozwojowi gospodarki wodnej stanowi wypadkową wymienionych czynników.

W ogólnych nakładach na środki trwałe, które winny służyć gospodarce wodnej w woj. dolnośląskim (lata 2010-2014), analizowanych według kierunków inwestowania, największy udział miały – w początkowym badanym okresie (lata 2010-2012) – te nakłady, które przeznaczono na rozwój inwestycji związanych z ujęciami i doprowadzeniami wody (średniorocznie – 40,5%). Drugim, co do ważności kierunkiem inwestowania były zbiorniki i stopnie wodne (odpowiednio – 26,2%). Na trzecim miejscu, pod badanym względem, uplasowały się nakłady na regulacje i zabudowę rzek i potoków górskich (13,6%). Kolejnymi kierunkami inwestowania z zakresu gospodarki wodnej okazały się, szeregując według malejącego udziału: obwałowania przeciwpowodziowe (11,4%), budowa i modernizacja stacji uzdatniania wody (8,2%) oraz rozwój stacji pomp na zawałach i obszarach depresyjnych (0,1%). Po 2012 r. można zaobserwować pewne zmiany w badanym zakresie (rys.1). Wzrosło znaczenie, w finansowaniu, jednych grup inwestycji (np. regulacja i zabudowa rzek i potoków górskich (46,1% udział w 2014 r.) czy obwałowania przeciwpowodziowe (odpowiednio do 23,4%), kosztem zmniejszenia się innych tego typu grup (np. ujęcia i doprowadzenia wody – 12,1% udział w 2014 r.) – rys. 1.

RYS. 1: Nakłady na środki trwałe w gospodarce wodnej woj. dolnośląskim w latach 2010-2014 według kierunków inwestowania (mln zł; w cenach bieżących)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ochrona środowiska. GUS Warszawa za lata 2011-2015.

Obserwowanemu ogólnemu wzrostowi nakładów przeznaczanych na rozwój gospodarki wodnej w woj. dolnośląskim (lata 2010-2014) towarzyszyły określone zmiany strukturalne (rys. 1). Jeżeli będzie się rozpatrywało kierunki inwestowania w badanym zakresie, to można zaobserwować: wzrost nakładów na: regulacje i zabudowy rzek i potoków górskich (do 358,1 mln zł w 2014 r., tj. 15,8-krotny wzrost w porównaniu z 2010 r.), obwałowania przeciwpowodziowe (odpowiednio: do 181,3 mln zł, 10,1-krotny wzrost), budowę i modernizację stacji uzdatniania wody (do 46,1 mln zł,

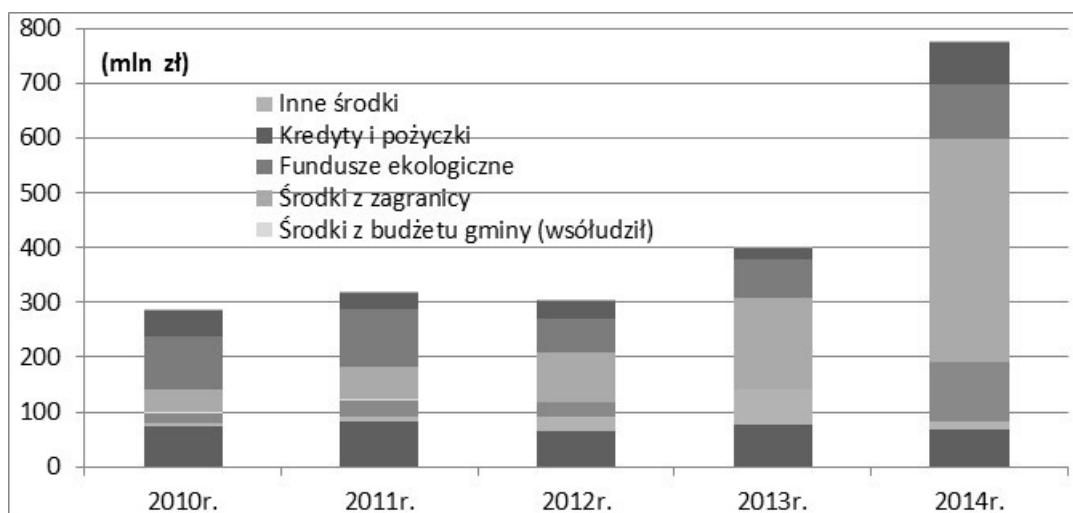
o 55%); spadek nakładów na ujęcia i doprowadzenia wody (do 94,2 mln zł, tj. obniżenie o 26,1%).

Różnokierunkowe wahania wartości tych nakładów (typu: wzrost-spadek czy spadek-wzrost) dotyczyły budowy, rozbudowy czy modernizacji zbiorników i stopni wodnych (po początkowym (lata 2010-2011) niewielkim wzroście tych nakładów nastąpiło ich załamanie (lata 2011-2012) a następnie (lata 2012-2014) ponowny wzrost).

Finansowanie inwestycji w gospodarce wodnej może pochodzić ze środków własnych inwestorów, z budżetów: centralnego, województw, powiatu, gminy, ze źródeł zagranicznych, z funduszy ekologicznych oraz z innych źródeł. Najczęściej tego typu przedsięwzięcia są wspierane finansowo ze źródeł mieszanych.

Największy średnioroczny udział w nakładach na środki trwałe w gospodarce wodnej woj. dolnośląskiego w całym badanym okresie (lata 2010-2014) miały środki pochodzące z zagranicy (36,5%). Stosunkowo duży analogiczny udział posiadały: fundusze ekologiczne (20,8%) i środki własne inwestorów (17,6%), już mniejszy: kredyty i pożyczki (9,8%), środki pochodzące z budżetu województwa (8,8%) i środki wydatkowane z budżetu centralnego (5,7%), relatywnie niewielki: środki pochodzące z innych źródeł (0,6%) i z budżetu gminy (0,3%), zaś najmniejszy – środki z budżetu powiatu (ponoszone tylko w latach 2013-2014, spośród analizowanego okresu) – rys. 2.

RYŚ. 2: Nakłady na środki trwałe służące gospodarce wodnej w woj. dolnośląskim w latach 2010-2014 według źródeł finansowania (mln zł; w cenach bieżących)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ochrona środowiska. GUS Warszawa za lata 2011-2015

W wielkości nakładów finansowych na analizowane środki trwałe, w ostatnim z badanych lat, w porównaniu do roku 2010, można zaobserwować:

stosunkowo dynamiczny wzrost wartości środków pochodzących z zagranicy, do 407,5 mln zł w 2014 r. (9,8-krotny wzrost w porównaniu z 2010 r.), różnokierunkowe wahania (typu: wzrost-spadek czy spadek-wzrost) wartości pozostałych nakładów (rys. 2).

Istotną rolę w tym finansowaniu spełniały środki z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, a mianowicie: europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR), Europejski Fundusz Społeczny (EFS) i Fundusz Spójności (FS), natomiast na obszarach wiejskich środki pochodzące z Europejskiego Funduszu Rolniczego Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROOW). Stosunkowo duże znaczenie w analizowanym zakresie miały ponadto EkoFundusz i Bank Ochrony Środowiska. Środki z nich pochodzące kazywały się niezbędne do zapewnienia własnego udziału w inwestycjach finansowanych z funduszy strukturalnych (Ochrona środowiska..., 2011-2015; Szymańska, 2016).

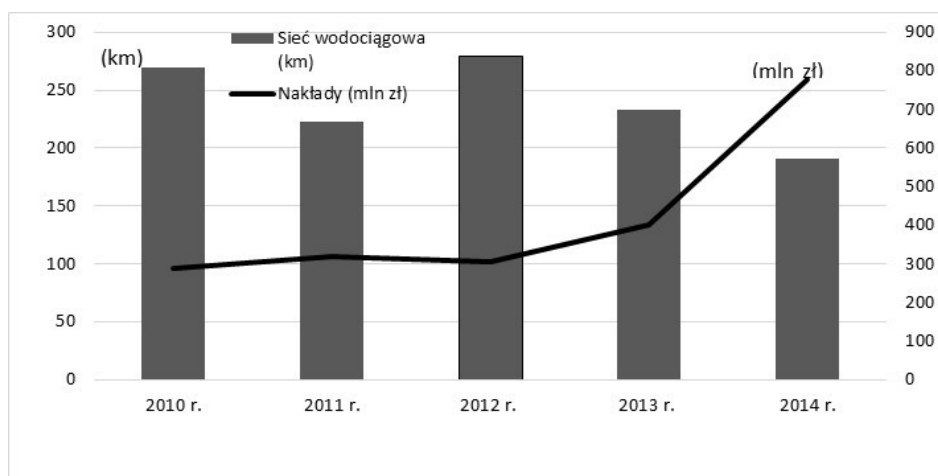
Zidentyfikowana struktura rozdysponowania nakładów na środki trwałe związane z gospodarką wodną w woj. dolnośląskim wynikała z przyjętych priorytetów finansowania zrównoważonego rozwoju, zwłaszcza obszarów wiejskich.

3. Przykładowe efekty rzeczowe inwestycji gospodarki wodnej

Następstwem wzrostu nakładów na środki trwałe w gospodarce wodnej woj. dolnośląskiego w latach 2010-2014 okazały się określone efekty rzeczowe (rys. 3-4). W latach 2010-2014 oddano do użytku kolejne odcinki sieci wodociągowej. W tym zakresie obserwuje się jednak zarysowanie się tendencji spadkowej (rys. 3). Należy to wiązać z faktem, że przeciętny stopień zwodociągowania miast i obszarów wiejskich w woj. dolnośląskim pod koniec badanego okresu był już stosunkowo wysoki, wynosił 85%. Zdecydowanie słabszym poziomem rozwoju cechowała się gospodarka ściekowa. Niemniej, występują wyraźne różnice wewnątrz regionalne. Najślabiej zwodociągowane i skanalizowane są gminy południowej części tego województwa, zwłaszcza gminy górskie (Regionalny Program, 2015).

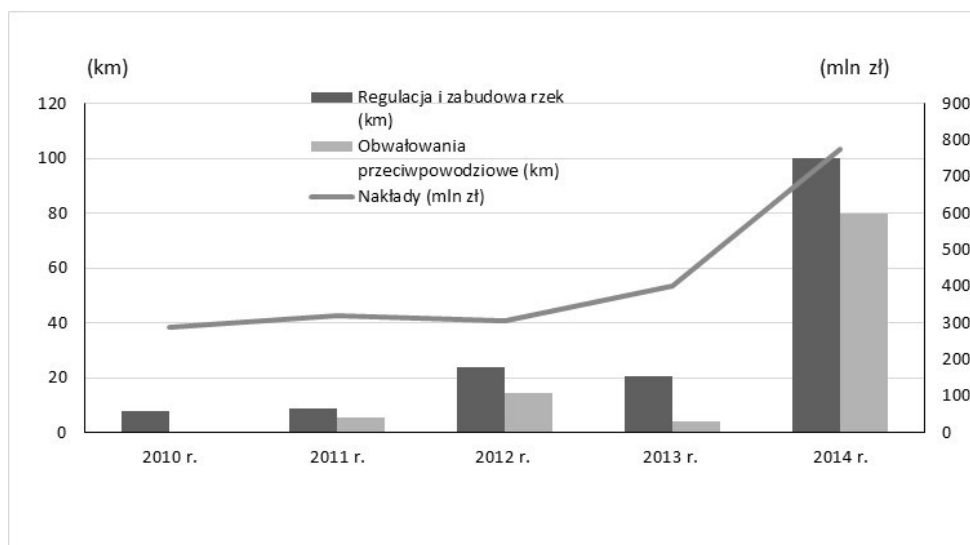
Wraz ze wzrostem nakładów na środki trwałe w gospodarce wodnej woj. dolnośląskiego w latach 2010-2014 uregulowano i zabudowano coraz większą długość rzek (99,9 km w 2014 r., tj. 12,6-krotnie więcej niż w 2010 r.) oraz oddawano do użytku kolejne odcinki obwałowań przeciwpowodziowych (78,9 km w 2014 r., w 2010 r. w ogóle nie zrealizowano tego typu inwestycji). W żadnym z analizowanych lat (2010-2014) na terenie woj. dolnośląskiego nie oddano do użytku zbiorników wodnych oraz stacji pomp na zawałach i obszarach depresyjnych.

RYS. 3: Efekty rzeczowe inwestycji gospodarki wodnej w woj. dolnośląskim w latach 2010-2014 w zakresie sieci wodociągowej (km w roku)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ochrona środowiska. GUS Warszawa za lata 2011-2015.

RYS. 4: Efekty rzeczowe inwestycji gospodarki wodnej w woj. dolnośląskim w latach 2010-2014 w zakresie regulacji i zabudowy rzek oraz obwałowań przeciwpowodziowych (km w roku).



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ochrona środowiska. GUS Warszawa za lata 2011-2015.

Uwarunkowania naturalne woj. dolnośląskiego w zakresie zasobów wodnych, na co szerzej zwrócono uwagę we wcześniejszych fragmentach tego opracowania oraz coraz częściej obserwowana dość duża zmienność cech klimatu (m. in. pojawiające się coraz częściej nawalne opady atmosferyczne, a w ślad za tym powodzie; utrzymujące się długotrwałe susze) wymagają realizacji systematycznych działań w gospodarce wodnej. Często, na określonych obszarach badanego województwa bywa zagrożone zdrowie

ludzi i zwierząt gospodarskich (dostęp do wody zdatnej do picia) a nawet ich życie i mienie materialne (powodzie).

Gospodarowanie wodami w Polsce, podobnie jak w pozostałych krajach Unii Europejskiej winno być prowadzone z zachowaniem zasady racjonalnego i całościowego traktowania zasobów wód powierzchniowych i podziemnych, zarówno w wymiarze ilościowym jak i jakościowym (Nowak, 2007). Stanowi to jeden z głównych przedmiotów zainteresowań wspólnej polityki Unii Europejskiej w zakresie ochrony środowiska naturalnego (tzw. Ramowa Dyrektywa Wodna).

Zakończenie

W badanym okresie (lata 2010-2014) rosły nakłady na środki trwałe w gospodarce wodnej woj. dolnośląskiego, co dało wymierne efekty. Głównymi kierunkami inwestowania okazały się ujęcia i doprowadzenia wody, zbiorniki i stopnie wodne oraz regulacje rzek. Coraz większego znaczenia w badanym zakresie zaczęły nabierać oddane do użytku inwestycje związane z zabezpieczeniem przeciwpowodziowym (obwałowania). Należy to ocenić jako korzystne zjawisko, z uwagi na istnienie realnego zagrożenia powodziowego w wielu rejonach woj. dolnośląskiego, w tym na obszarze samego miasta Wrocławia. Niemniej, jak szacują specjaliści, nadal wiele wałów przeciwpowodziowych i innych urządzeń z zakresu melioracji podstawowych wymaga odbudowy lub modernizacji w woj. dolnośląskim (m. in. 603 km wałów czy 5 stacji pomp w 2014 r.). Ogólną powierzchnię użytków rolnych z tego typu urządzeniami na terenie badanego województwa, które winny być odbudowane lub zmodernizowane oceniano w 2014 r. na 162,1 tys. ha. Dalszemu rozwojowi gospodarki wodnej w woj. dolnośląskim winny służyć działania realizowane w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (POIiŚ) 2014-2020 czy Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020, zwłaszcza że nadal istnieje wiele potrzeb w badanym zakresie. Za jeden z celów II osi priorytetowej POIiŚ – „Ochrona środowiska, w tym adaptacja do zmian klimatu” – przyjęto rozwój infrastruktury środowiskowej, w tym sieci wodociągowej i kanalizacyjnej, co daje szansę dalszej poprawy sytuacji w gospodarce wodnej także woj. dolnośląskiego.

Spis literatury:

Czaja, S., & Becla, A. (2007). *Ekologiczne podstawy procesów gospodarowania*. Wrocław, Wyd. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 224.

Fiedor, B., & Kociszewski, K. (red.), (2010). *Ekonomia rozwoju*. Wrocław, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Kowalska, A. (2014). Rolnictwo ekologiczne. S. Urban (red.). *Agrobiznes i biobiznes. Teoria i praktyka*. Wrocław, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Nowak, K. (2007). Ochrona wód powierzchniowych i podziemnych w polskich i międzynarodowych rozwiązaniach prawnych. S. Czaja (red.). *Prawo środowiskowe dla ekonomistów*. Wrocław, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 70.

Olszańska, A. (2014). Perspektywy rozwoju produkcji bydła rzeźnego w Polsce po 1990 roku. A. Olszańska (red.). *Agrobiznes w teorii i w praktyce*. Wrocław, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Piwowar, A. (2014). Tendencje do zmian w agrobiznesie i czynniki je warunkujące. S. Urban (red.). *Agrobiznes i biobiznes. Teoria i praktyka*. Wrocław, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Poskrobko, B., Poskrobko, T. (2012). *Zarządzanie środowiskiem w Polsce*. Warszawa, Wyd. Polskie Wydawnictwo Naukowe.

Szymańska, J. (2016). Finansowanie urządzeń i obiektów ochrony środowiska i gospodarki wodnej na dolnośląskiej wsi (wybrane problemy). *Hradec Economics Days 2016. Economic Development and Management of Regions*. University of Hradec Kralove.

Tarnowska, A. (2013). Changes in the housing stock and heir equipment in rural areas. *Hradec Economics Days 2013. Economic Development and Managment of Regions*. University of Hradec Kralove, III, 441-445.

Zegar, J. S. (2010). Ekonomia rolnictwa versus ekonomia agrarna. S. Sokołowska, A. Bisaga (red.). *Wieś i rolnictwo w procesie mian. Rolnictwo w nowym otoczeniu rynkowym i instytucjonalnym*. Opole, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego.

Ochrona środowiska. (2011-2015). Warszawa, GUS.

Plan Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013. (2007). Warszawa, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Raport o stanie środowiska województwa dolnośląskiego. (2011-2015). Wrocław, WIOŚ.

Regionalny Program Operacyjny Województwa Dolnośląskiego 2014-2020. (2015). (www.RPO_WD_18122014.pdf, dostęp: 14.11.2016 r.)

Strategia rozwoju obszarów wiejskich i rolnictwa na lata 2007-2013 (z elementami prognozy do roku 2020). (2005). Warszawa, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

INVESTMENT COOPERATION BETWEEN CHINA AND CENTRAL ASIAN REGIONS: BASIS AND FEATURES

Cong Wang

Northwest University, Xi'an, China

cong369@163.com

Keywords:

Central Asian Regions – investment cooperation – global value chains – land-locked Country

JEL classification: R11, O180, O110

Abstract:

"One Belt, One Road" Initiative urges China to establish close economic ties with Central Asian and European regions. As the investment cooperation provides stepping stones for the upgrading of endowment structure and its corollary regional development, this paper addresses the basis and features of the issue between China and Central Asian regions. The present multilateral investment cooperation would assist Central Asian regions in avoiding of the geopolitical disadvantages and the "Curse of Resources", while the fields and patterns of the cooperation still needs to be improved.

Introduction

Under "One Belt, One Road" Initiative, the investment cooperation between China and Central Asian regions flourishes. As the investment cooperation would contribute to the upgrading of endowment structure and its corollary regional development, it is critical to analyse the basis and features of the issue between China and Central Asian regions under the globalisation macroeconomic context.

1. Methods, Literature Overview

The research aim of this article is to carry out an evaluation of the investment cooperation at regional levels in the light of "One Belt, One Road" Initiative. Unlike the traditional exclusive Customs Union, the Silk Road Economic Belt is no longer a traditional "trade corridor" for goods trade, but a regional cooperative mechanism for network interconnection and win-win development. This article addresses the issue of investment cooperation between China and Central Asian regions from the following theoretical perspectives:

- a) The factor endowment of an economy is composed of land, natural resources, population and capital (Sokoloff, Engerman, 2000). Although it is fixed in given time period, it will gradually change with the economic development, and then

constitutes the upgrading and transformation basis of industrial structure (Lin, 2011; Lin, 2012). The similarity in endowment structure of north-western China and Central Asian regions make the investment cooperation mutually beneficial (Wang, 2008; Yang, 2012; Mao, 2013; Zhang, 2014).

- b) In the Information Age, the intra-product specialization and value chains division of labour are crucial to the regional economic development as the global economy is structured around Global Value Chains (GVCs) (Gereffi et al., 2005; Gereffi, 2009; Gereffi and Fernandez-Stark, 2011; WTO and IDE-JETRO, 2011). GVCs are redefining regional geographies of investment, providing stepping stones for the regions to integrate into the global economy.

From the perspective of endowment structure changes and GVCs, the investment cooperation should focus on upgrading the endowment structure and improving the positions in the global economy. Consequently, the following factors should be taken into account:

- a) Within the industrial transformation, factor endowment upgrading and comparative advantage cultivation are the foundation of investment cooperation.
- b) Hard and soft infrastructure improvement are the breakthrough points of the investment cooperation. However, science and technology cooperation is the key to the sustained cooperation.
- c) Different strategies should be implemented at each stage as regions embedding into the GVCs. By promoting a higher degree of regional sourcing, better accessing to technological progress and high value-added tasks, investment cooperation should enhance the regional development in terms of the participation in the global economy.
- d) Government should focus on information provision and externalities compensation.

2. Results: Basis of Investment Cooperation between China and Central Asian Regions

It has been shown great complementarities in the field of infrastructure, energy resources and light industry among countries along the Silk Road Economic Belt, as the result of similar resource endowment and good technical applicability within those regions.

Firstly, in the field of infrastructure construction. China has strong superiority and more competitive powers in the international project contracts and multinational project construction compared with Central Asian regions (Engineering News-Record, 2016). Investment cooperation would result in the endowment structure changes in both regions: it will not only assist Central Asian regions with the construction of infrastructures and thus improve their industrial upgrading capacity within the Silk Road Economic Zone, but also benefit China's export on its relatively excess production capacities in cement, steel and other fields. Furthermore, it will in favour of increasing sales of Chinese high-speed rail, civil aircraft and mobile communication

equipment, and consequently promoting China's further technological innovation in those fields.

Secondly, in the field of clean energy, such as solar, wind and water resources. Technologies developed in China's north-western area in wind power, photovoltaics and other renewable energy sources can be directly utilized by the Central Asian regions, as they have nearly the same natural environment and resources with north-western China. In the investment cooperation between China and Central Asian regions, China could use its renewable technology in exchange for abundant raw materials in the Central Asian regions. For example, as leading country in the world in the resources of quartz raw materials, there is about 50 million tons of quartz sand reserves in Kazakhstan's Kezileaoerda (Қызылорда in Kazakh), which is the key integrant for the photovoltaic cells produced by China.

Thirdly, in the field of the light industry. Central Asian regions could benefit from China's light industrial products exports, which can improve consumers' welfare in the Central Asian regions through product diversity. Central Asian regions can also benefit from China's "green field investment", which would also improve the welfare of consumers and avoid the segmentation between consumption of resources and the final consumer market, and what is more important, it could promote upgrading the endowment structure, industrial structure while boosting the local employment, assisting them in avoiding the geopolitical disadvantages and the "Curse of Resources".

With the basis for mutually beneficial upgrading endowment structure, year 2004 to 2015 saw the figures balloon in the investment cooperation between China and Central Asian regions.

TAB. 1: Investment flow from China into 5 countries in Central Asian during the period of 2004-2014 (in 10,000 U.S. dollars)

Regions	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Kazakhstan	231	9493	4600	27992	49643	6681	3606	58160	299599	81149	-4007
Kyrgyzstan	533	1374	2764	1499	706	13691	8247	14507	16140	20339	10783
Tajikistan	499	77	698	6793	2658	1667	1542	2210	23411	7233	10720
Turkmenistan	-	-	-4	126	8671	11968	45051	-38304	1234	-3243	19515
Uzbekistan	108	9	107	1315	3937	493	-463	8825	-2679	4417	18059

Source: Data in 2004-2012 is from "Statistical Communiqué on China's Foreign Direct Investment in 2012", data in 2013-2014 is from Ministry of Commerce of the People's Republic of China "Statistical Communiqué on China's Foreign Direct Investment in 2014".

It is clearly stated from the flow variables (see TAB 1), there were far more China's investments to Kazakhstan than to other countries in this area. According to the latest data, the investment figures from China to Kazakhstan increased dramatically from 2.31 million US dollars in 2004 to 1.2 billion US dollars in 2015.

TAB. 2: China's stock of outward foreign direct investment in Central Asian in 2013 (in 100 million U.S. dollars)

	Transition economies	Kazakhstan	Kyrgyzstan	Tajikistan	Turkmenistan
Stock of investment	170.6	69.57	8.86	5.99	2.53
As % of total stock	2.6%	40.8%	5.2%	3.5%	1.5%

Sources: Data is from Ministry of Commerce of the People's Republic of China "Statistical Communiqué on China's Foreign Direct Investment in 2013".

The stock variables illustrate 33 billion US dollars of investment from China to Central Asian regions during 2005-2015, within which 23.55 billion US dollars to Kazakhstan in the same period. According to the "Statistical Communiqué on China's Foreign Direct Investment" in 2014, the Silk Road Economic Belt has already invested 7541.07 million US dollars in Kazakhstan till 2014.

3. Discussion: Features and Problems

Most countries and regions along the Silk Road Economic Belt face the same problem of lacking of capital and technology, while many of them were rich in nature energy resources. Current investment cooperation patterns present the following characteristics and problems:

Firstly, in the view of industry distribution and structure of investment in the Central Asian regions (see TAB 3): most investment cooperation were located in the fields of infrastructure construction and energy resources. Investments in these two areas face two main problems. (1) These areas usually need huge amount of investment with very long construction periods, and the profits will be deeply affected by the political factors; (2) These areas may heavily relied on natural resources, while it is highly possible that those land-locked country may be easily locked in the lower end of the production value chains if the future cooperation still solely focus on these fields.

TAB. 3: Distribution of FDI in each economic fields in Kazakhstan at the end of 2011

Fields	100 million dollars	%
Agriculture, forestry, animal husbandry and fishery	1.41	0.10
Mining industry	448.84	30.61
manufacturing	154.12	10.51
Electricity, gas and water production and distribution	6.54	0.45
Construction industry	33.36	2.27
Trade, vehicle maintenance and household goods	83.23	5.68
Hotel and catering industry	3.31	0.23
Transport and communications	23.91	1.63
Financial activities	71.55	4.88
Real estate management, leasing and services provided for enterprises	603.54	41.16
Education, health and social services	3.22	0.22
Professional organizations, chambers of commerce and associations	29.71	2.03
Others	3.61	0.25
Total	1466.33	100

Source: Kazakhstan Central Bank, cited from the Chinese Ministry of Commerce Embassy in Kazakhstan Business Counsellor

Secondly, in the aspect of investment patterns: there were two main cooperation patterns, which were credit loans and equity partnership cooperation under the Shanghai Cooperation Organization (SCO) framework. These patterns could benefit the investors by reducing market risks and transaction costs in the early stage of regional cooperation. It could also be helpful for the investment subjects to be put into work and make profits quickly. However, with the upgrading of regional technological level and the regional role shift in the global value chains, the diversity of cooperation patterns could be more important for bringing sufficient capital flow into these regions.

Thirdly, in the aspect of characters of investors: Nearly all main foreign investment bodies were large state-owned enterprises. This came from the restrictions on the cooperation with private firms in infrastructure construction and energy fields because of the features of these subjects, such as huge capital demands and comparatively longer construction periods. As a result, there are only a small number of state-owned enterprises such as CNPC, Sinopec and CNOOC have the rights to import crude oil during the energy cooperation with Kazakhstan or other Central Asian regions. Although large state-owned enterprise investors could easily solve the problem of construction capital restrictions and other issues, the global value chains are not only composed of a large number of complementary companies, but also the ever-changing contractual relationships and enterprise networks. Therefore, it is important to attract different type of investment enterprises in a region in order to build healthy value chains and play a better role in the global division. So it is very necessary for the Central Asian regions to have a variety of investors in order to deepen the cooperation within the Silk Road Economic Belt.

Conclusion

From the perspective of embedding in the global value chains, multilateral investment cooperation should gradually shift from the initial energy and mineral exploration, transportation and information communication cooperation to “green” development strategic cooperation in order to balance the regional environmental interests of all countries, which means those regions need to develop new materials and renewable energy cooperation with more diversified cooperation patterns and participants in addition to low-level energy and infrastructure construction cooperation.

Central Asian regions can use the integration of the global value chains as the starting point to promote the upgrading of the factor endowment structure, therefore to help its economy rise to a higher position in the global value chains.

Acknowledgement:

Thanks the National Social Science Fund Project “*Research on the Mechanism of Financial Development Promoting the Independent Innovation with Chinese Characteristics*” (registration number 12CJL005).

References:

- Engineering News-Record. (2016, August). *The 2016 Top 250 Global Contractors 1-100*. Retrieved from <http://www.enr.com/toplists/2016-Top-250-Global-Contractors1>
- Gereffi, G. (2009). Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy: The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. *IDS Bulletin*, 32(3), 30-40.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Durham, NC: Center of Globalization, Governance and Competitiveness. Retrieved from http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Lin, J. Y. (2011). New Structural Economics: A Framework for Rethinking Development. *World Bank Research Observer*, 26(2), 193-221.
- Lin, J. Y. (2012) From Flying Geese to Leading Dragons: New Opportunities and Strategies for Structural Transformation in Developing Countries. *Global Policy*, 3(4), 397-409.
- Mao, H. (2013). China, Russia and the Five Central Asian Countries’ Energy Cooperation Prospects. *Progress in Geography*, (10), 1433-1443.

Sokoloff, K. L., & Engerman, S. L. (2000) History Lessons: Institutions, Factor Endowments, and Paths of Development in the New World. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 217-232.

Wang, H. (2008). China's Participation in the Central Asian Regional Energy Cooperation Strategy. *Xinjiang Finance*, (2), 27-31.

World Trade Organization, & Institute of Developing Economies - Japan External Trade Organization. (2011). *Trade Patterns and Global Value Chains in East Asia: From Trade in Goods to Trade in Tasks*. Retrieved from https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/stat_tradepat_globvalchains_e.pdf

Yang, D. (2012) Industrial Distribution and Industrial Selection Proposals of Chinese Enterprises' Direct Investment in the Five Central Asian Countries. *Journal of Central University of Finance & Economics*, (9), 66-71.

Zhang, J. (2014). Strengthening the Silk Road Economic Belt Industrial Cooperation. *China Development Observation*, (5), 24-26.

DEBT AND GROWTH WITH CHINA'S NEW NORMAL

Ming Zhou, Mancang Wang

Northwest University, Xi'an, China

mingzhou@stumail.nwu.edu.cn, wang-mc@126.com

Keywords:

government debt – economic growth – China's new normal – local government debt – deficit

JEL classification: O11, O23

Abstract:

A recent report from Bank for International Settlements shows that the debt level in China has reached all-time high. In this paper, the relationship between local government debt level, the fiscal income, GDP growth rate and CPI are examined based on empirical data since 1996. The risk of government debt is evaluated with China's new normal characterized by slower growth and structure change. Policy implications and suggestions are provided with comparison on the difference of debt issues with European countries.

Introduction

Alfred Schipke, the IMF's senior resident representative, has recently suggested that the rising debt issue in China is posing high risks for the economy, especially as the country has an increasingly large, leveraged and interconnected financial system.

China's economy has grown enormously in the past three decades with the annualized GDP growth rate of over 8% each year. It's reasonable to assume that the huge amount of economic development is fuelled by significant public financing efforts including all levels of government debt in China.

This paper aims to explain the factors contributing to the local government debt in China with empirical study on the economic development data. It is probably the first empirical paper to analyze the rising debt issue with the discussion of China's new normal of slower growth and structural change. Comparison with European countries is discussed and the concluding remarks are presented at end.

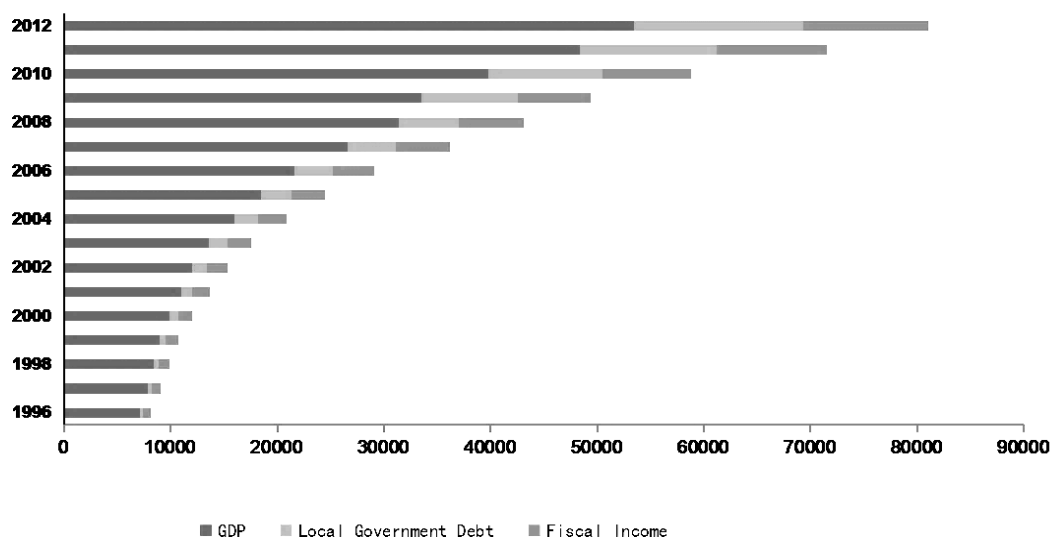
1. Methods, literature overview

Economists have long discussed about policy making regarding to the government debt and economic growth. Orszag, Rubin and Sinai (2004) made the claim that rising debt levels could alert investors and cause interest rates to spike so that higher return can be

guaranteed for investors to keep financing the debt. The interest rate spike would lead to financial market disturbance or “disarray”. Manasse and Roubini (2005) have reviewed the academic literature on sovereign debt defaults and found that exposure to currency risk dominates the probability of debt default or financial crisis. More recently, Carment Reinhart and Kenneth Rogoff (2009) have analyzed the Growth in a Time of Debt (GITD) issue. They stated that the economic growth will be hindered when the government debt to GDP or the so-called threshold debt level is over 90%. Pescatori et al. (2014) developed econometric models to test the existence of a threshold debt level. More importantly, Irons and Bivens (2010) have studied the United States economy data and argued the GITD “90% threshold” should not be used as a guideline for U.S. fiscal policy.

Only few empirical studies have been reported on government debt and economic growth in China with particular regard to the local government debt (LGD). Zhang Li (2011) claimed that rising LGDs are partially resulted from the local government official promotion mechanism; the officials tend to raise debts for infrastructure investment and better performance evaluation. Jiangyong and Jiawei (2014) discovered the increasing level of LGDs would lead to higher housing cost and serious risks to the economy. On the other hand, the Financial Research Institute of Chinese Academy of Social Sciences (2015) stated that the Chinese government's assets should be enough to withstand the debt risk in the Chinese government balance sheet report.

FIG. 1: Government Debt, Fiscal Income and GDP Development



Source: own elaboration base on CNKI. (2016).

With the rapid urbanization and local infrastructure development, local governments have a strong need to raise money, support and fuel the local economic growth. When

the fiscal incomes mainly from the tax revenue are not enough to cover the expenses, the local governments have to borrow. However, according to the law in China, only central government can issue bonds; local governments are not allowed to borrow from the public directly. To resolve the funding problem for regional development, local governments have borrowed through the so-called shadow banks or agencies, such as state-owned enterprises (SOEs) and government controlled financial institutions. Such practice has escalated recently and led to an enormous debt with little transparency.

Figure 1 displays the relative growth trend of government debts, GDP, national fiscal income from 1996 to 2012, mostly obtained from the China Economics and Social Development Statistics database (CNKI, 2016) and report from national audit office (NAO, 2016). Since the data of local government debts are hard to find, the amount of debts reported between 1999 and 2001, and from 2003 to 2006, and 2011 are estimated based on other data. Looking at the recent data, the debt has grown enormously particularly since 2008, when huge investment on infrastructure development projects such as high-speed trains were made in responding to the global financial crisis.

To further analyze the data, the natural logarithm system is used to model the relationship between local government debt, GDP and national financial income in this paper. The following auto-regressive linear equation is constructed:

$$\ln(Debt_t) = k_0 + k_1(GDPGrowth_t) + k_2\ln(Income_t) + k_3(CPI_t) + u \quad (1)$$

Description of variables:

- a) Debt: Local government debt (trillion RMB Yuan) in period t.
- b) GDPGrowth: Gross Domestic Product growth rate (%) in period t.
- c) Income: National fiscal income (trillion RMB Yuan) in period t.
- d) CPI: Consumer Price Index (%) in period t.

The Consumer Price Index is introduced to reflect the impact of consumer price fluctuations. The higher consumer price will discourage the spending, may impact government spending and debt level.

2. Results

Eviews software is used to perform the analysis using the ordinary least square method. The result is listed as below. From the R square value (0.995) and F statistics (892.27), we can see the estimated equation fits well.

TAB. 1: Regression Calculation Result

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
GDPGrowth	0.014829	0.015979	0.928025	0.3703
ln(Income)	1.480163	0.029539	50.10902	0.0000
CPI	-0.041366	0.010002	-4.135664	0.0012
u	-0.004512	0.983987	-0.004585	0.9964

Source: Eviews software

Based on the time series data above, Augmented Dickey-Fuller unit root testing (ADF) is conducted to verify the stability of the time series. Table 2 displays the result of Augmented Dickey-Fuller unit root testing on the residual.

TAB. 2: Residual Testing Result

Residual	T-statistic	1% level	5% level	10% level	stable ?
et	-3.064736	-3.959148	-3.081002	-2.681330	Yes

Source: Eviews software

As the T-statistic value of -3.064736 is close to or less than the critical value of unit root test statistics at 5% and 10% significance levels, the residual (et) is considered as a stationary series. The results show that during the period from 1996 to 2012, Ln(Debt) has co-integration relationship with GDPGrowth, Ln(Income) and CPI with the co-integration vector of (0.015, 1.48, -0.041). Thus there is a long-term equilibrium relationship between Ln(Debt), GDPGrowth, Ln(Income) and CPI. \

To further analyze the cause-effect relationship between the variables of Ln(Debt), GDPGrowth, Ln(Income) and CPI, the Granger causality test is performed with Eviews and here is the result:

TAB. 3: Granger Causality Test Result

Null Hypothesis	Year 1	Year 2	Year 3
GDPRATE does not Granger Cause LNDEBT	0.5477	31.8717	14.3306
	(0.4724)	(5.E-05)	(0.0023)
LNINCOME does not Granger Cause LNDEBT	2.8966	4.6411	6.5641
	(0.1125)	(0.0375)	(0.0192)
LNDEBT does not Granger Cause CPI	4.8442	3.8409	8.3795
	(0.0464)	(0.0579)	(0.0102)

Note: p-values in parentheses

Source: Eviews software

From the result, it's clear that the GDP growth rate and Income at Year 2 and 3 are considered as the Granger cause for $\ln(\text{Debt})$; similarly Debt is the granger cause for CPI at Year 3.

3. Discussion

From the above equation, it's interesting to find that the government debt level grows as the fiscal income and GDP growth rate increase. We assume that local government officials are motivated to drive economic growth. The result implies that local government officials intent to raise more debt when they have more fiscal income and see better GDP growth rate from the investment. This explains that the local government have leveraged the debts for more economic growth. It's also interesting to find that CPI has a negative impact on the local government debt. When CPI increases, it increases the value for government to pay back the debts, hence local officials tend to raise less debts to reduce the fiscal risks.

As we know, China has entered the new normal development stage of slower growth and structural change after three decades of rapid growth. This is an opportunity for China to adjust the growth rate for a better quality. It's projected that the economy is continue growing steadily and at a bit slower pace (GDP growth rate was reported at 7.7 per cent in 2013, 7.4 per cent in 2014 and 6.9 per cent in 2015). From the calculated result above, slower growth and less income with a stable CPI would lead to slower accumulation of debt levels. Hence we think the debt reduction goal and quality growth at a slower pace is achievable as China transits into the new normal stage, which is helpful to slow down local government debt accumulation though it's difficult to reverse the trend of debt increase in short time.

While staying alert on the China local government debt issues, it should be noted that there's much difference between the local government debt problem in China and the debt crises in OECD countries such as Greek.

First, the root causes are different. In China the local government debt problem is due to the fundamental financial power imbalance between the central government and the local government. The central government had more shares of earnings on fiscal incomes but with fewer responsibilities on local development while the local government with the limited financial resources is taking the major role in the local economic development. Parts of Europe's sovereign debt crisis are the result of the increased aging population and the implementation of high welfare policy. The social security and welfare system produce high taxes and high labor cost. It has led to shrinking industry, lower tax base, and rising unemployment. Eventually, the fiscal deficits and government debt resulted into the debt crisis.

Second, the risk complexity and affecting factors are different. European countries such as Greece, cannot resolve the debt crisis without the external assistance. Even with the aid from IMF, Euro Zone and other international organizations, it is hard to evaluate the effectiveness considering the migrant chaos, terrorist attacks and other external factors affecting the Euro-zone and implementation of Greek bailout plan. Chinese local government debt has lower risks with most of the debt spent on infrastructure development and real estate for increased GDP output. The local government borrows mostly from state-owned enterprises (SOEs), hence they are all on the same boat. In normal market expectations, if needed, the central government can jump in to help the local governments make a deal with SOEs, and resolve issues without foreign assistance.

Conclusion

China's huge debt accumulated at all levels of governments has been discussed based on the Economics and Social Development data (CNKI, 2016). The relationship between local government debt level, the fiscal income, GDP growth rate and CPI is analyzed with the auto-regressive linear equation constructed. From the calculated result, it's clear that with China's New Normal, slower growth and less income with a stable CPI would lead to smaller accumulation of local government debts. Hence we think that the chance of a financial crisis in China is moderate to low. The Chinese government should identify the risk factors, monitor the risks and use risk mitigation tools to avoid hard landing.

Acknowledgement:

The paper was partly funded by the World Bank research grant ID1.2-1A1 (Study on the Local Government Debt of Xi'an City: Assessment, Warning and Control).

The authors would like to thank Prof. Ali Kutan for his kind advice on paper writings, and the valuable suggestions received from Prof. Qin Xue Zheng in Peking University, Mark Kruger from Bank of Canada, and Dr. Wang Xinmei from the China Academy of Social Science.

References:

- CNKI. (2016). *China Economics and Social Development Statistics database*, Retrieved November 16, 2016 from <http://tongji.cnki.net/kns55/index.aspx>
- NAO. (2016). *National Audit Office, Local Government Debt Audit Result in China*, Retrieved November 16, 2016 from <http://www.audit.gov.cn/n1992130/n1992150/n1992500/3432077.html>

Hradecké ekonomické dny

Ročník 7.

Díl 1.

Recenzovaný sborník mezinárodní odborné konference

Hradecké ekonomické dny 2017

Hradec Králové 31. ledna a 1. února 2017

Redaktoři: Ing. Pavel Jedlička, CSc., Ing. Mgr. Petra Marešová, Ph.D.,
Ing. Ivan Soukal, Ph.D.

Hradecké ekonomické dny vycházejí jednou ročně

Náklad: 40 ks.

Vydává: Univerzita Hradec Králové

IČO: 62690094

Adresa vydávajícího: Rokitanského 62, Hradec Králové 3, 500 03,
Česká republika

Zodpovědné oddělení: Fakulta informatiky a managementu, Katedra
ekonomie, Katedra managementu

ISSN 2464-6032 (Print)

ISSN 2464-6040 (Online)