



# Region i edukacja a procesy rozwojowe

*edited by*  
*Ewa Bojar*  
*Tomasz Żminda*  
*Jakub Bis*

MONOGRAFIE

# Region i edukacja a procesy rozwojowe

Niniejsza monografia należy do cyklu wydawniczego pt. *„Rozwój regionu i organizacji wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu”*. W skład cyklu wchodzi następujące monografie:

1. Rozwój regionu i organizacji wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu (red. J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L. A. Voronina)
2. Procesy innowacyjne a rozwój regionu (monografia wieloautorska)
3. Region i edukacja a procesy rozwojowe (red. E. Bojar, T. Żminda, J. Bis)
4. Przedsiębiorczość i wiedza w kreowaniu rozwoju regionalnego (red. E. Bojar, E. Mieszajkina)
5. Innovativeness and entrepreneurship. Clusters. Management. Good practices in the world (eds. E. Bojar, K. Pylak)
6. Sustainable development in regions and countries. Management. Marketing (eds. E. Bojar, J. Sloniec)

# Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
ul. Nadbystrzycka 38  
20-618 Lublin

# Region i edukacja a procesy rozwojowe

edited by  
Ewa Bojar  
Tomasz Żminda  
Jakub Bis



Politechnika Lubelska  
Lublin 2014

Reviewers:  
prof. dr hab. Zbigniew Olesiński

Skład:  
Tomasz Żminda  
Jakub Bis

Publication approved by the Rector of Lublin University of Technology

© Copyright by Lublin University of Technology 2014

ISBN: 978-83-7947-032-7

Publisher: Lublin University of Technology  
ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin, Poland  
Realization: Lublin University of Technology Library  
ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin, Poland  
tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl  
[www.biblioteka.pollub.pl](http://www.biblioteka.pollub.pl)  
Printed by: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak  
[www.agencjatop.pl](http://www.agencjatop.pl)

---

The digital version is available at the Digital Library of Lublin University of Technology: [www.bc.pollub.pl](http://www.bc.pollub.pl)

# Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

## Część I. Wymiar regionalny

1. Wybrane metody badania tożsamości regionu w poszukiwaniu jego kierunków rozwoju ( <i>Katarzyna Ragin-Skorecka</i> ) .....	13
2. Wpływ Lokalnych Grup Działania na rozwój Województwa Lubelskiego – efekty ekonomiczne i społeczne ( <i>Dorota Sawa-Niećko</i> ) .....	27
3. Projekty hybrydowe jako szczególny przykład projektów partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) w kontekście nowej perspektywy finansowej 2014–2020 ( <i>Renata Siwiec</i> ).....	38
4. Analiza promocyjnych taryf przewozowych w regionalnym kolejowym ruchu pasażerskim w województwie lubelskim ( <i>Przemysław Kowalik</i> ).....	48
5. Zarządzanie wiedzą jako element przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych w gospodarce opartej na wiedzy ( <i>Aleksandra Majda, Błażej Socha</i> ) .....	60
6. Znaczenie inwestycji w rozwoju gospodarczym regionu słabo rozwiniętego ( <i>Jakub Bis, Tomasz Żminda</i> ) .....	71
7. Wpływ usuwania wyrobów zawierających azbest na poprawę stanu środowiska województwa lubelskiego w kontekście rozwoju zrównoważonego ( <i>Hubert Bojar, Andrzej Gajak</i> ).....	93

## Część II. Wymiar edukacyjny

8. Komplementarność edukacji wyższej oraz inwestycji w Polsce: analiza danych regionalnych ( <i>Joanna Żyra</i> ) .....	105
9. Rozwój kadr menedżerskich na Lubelszczyźnie na przykładzie studiów MBA w Politechnice Lubelskiej a oczekiwania słuchaczy związane z jego ukończeniem ( <i>Andrzej Różański</i> ) .....	123
10. Przedsiębiorczość studentów – wyniki badań pilotażowych ( <i>Anna Arent, Anna Walczyna</i> ).....	133
11. Analiza mobilności studentów i pracowników politechniki lubelskiej w ramach programu Erasmus w latach 2009-2012 ( <i>Jagoda Agata Sobot, Arkadiusz Gola</i> ).....	145
12. Analiza i ocena systemu kształcenia w krajach afrykańskich na przykładzie universite Sidi Mohamed ben Abdellah w Fezie w Maroko ( <i>Aneta Kulig, Arkadiusz Gola</i> ).....	159

Spis tabel .....	171
------------------	-----

Spis rysunków .....	173
---------------------	-----



## Wstęp

W rozdziale pierwszym „*Wybrane metody badania tożsamości regionu w poszukiwaniu jego kierunków rozwoju*” Katarzyna Ragin-Skorecka przedstawia wyniki badań, które dotyczą tożsamości regionu (na przykładzie województwa wielkopolskiego). Autorka wykorzystuje statystyczne analizy wielowymiarowe (czynnikową i korespondencji) oraz narzędzie badania tożsamości, które pozwala na określenie poziomu tożsamości istniejącej i wskazanie obszarów, które wymagają poprawy. Dodatkowo prezentowany jest model wartości Wielkopolanina z analizą tych wartości życiowych, które niosą ze sobą potencjał przedsiębiorczości i rozwoju kapitału społecznego regionu. W efekcie przeprowadzone analizy odnoszące się do tożsamości województwa wielkopolskiego pozwalają określić kierunki rozwoju, które w postaci rekomendacji mogą mieć wpływ na kształtowanie strategii badanego regionu.

Dorota Sawa-Niećko w rozdziale drugim podejmuje się analizy ekonomiczno-społecznych aspektów wpływu lokalnych grup działania na rozwój województwa lubelskiego. Autorka koncentruje się na ukazaniu w jaki sposób środki pochodzące z programu LEADER wpłynęły na rozwój lokalny badanego regionu, umocniły lokalne organizacje pozarządowe, a także pokazały w jaki sposób współpraca i współdziałanie ludzi i instytucji wpływa na rozwój i poprawę warunków życia na obszarach wiejskich. Sawa-Niećko trafnie podkreśla, że funkcjonowanie lokalnych grup działania na terenie województwa lubelskiego w okresie 2007-2013 należy uznać za szczególnie ważne dla rozwoju regionu.

Renata Siwiec w opracowaniu „*Projekty hybrydowe jako szczególny przykład projektów partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) w kontekście nowej perspektywy finansowej 2014-2020*” analizuje kluczowe zagadnienia wyróżniające projekty hybrydowe spośród innych projektów realizowanych w partnerstwie publiczno-prywatnym. Autorka skupia się na istocie PPP, jego zaletach oraz stosowanych modelach łączenia partnerstwa z finansowaniem ze środków UE, a także przybliży zagadnienia podlegające szczególnej kontroli w projektach hybrydowych. W drugiej części rozdziału zaprezentowano przegląd partnerstwa publiczno-prywatnego w latach 2007-2013, a następnie omówione zostały zmiany, które wprowadzone zostały w systemie wdrażania nowej perspektywy finansowej 2014-2020.

W rozdziale czwartym „*Analiza promocyjnych taryf przewozowych w regionalnym kolejowym ruchu pasażerskim w województwie lubelskim*” Przemysław Kowalik skupia się na specjalnych ofertach taryfowych przewoźnika kolejowego Przewozy Regionalne sp. z o.o., które zostały przeanalizowane pod kątem ich wpływu na najmniejszy możliwy koszt przejazdu. Praca pokazuje, iż tworzenie taryf przewozowych w transporcie publicznym jest zagadnieniem bardziej skomplikowanym niż może się to pozornie wydawać. Autor słusznie zauważa, że można uznać, iż optymalizacja kosztów przejazdu poprzez jednoczesne wy-



korzystanie wielu ofert w sytuacji, gdy przewoźnik nie informuje o takiej możliwości jest swoistym nadużyciem. Niemniej jednak z badań wynika, iż przewoźnicy powinni rozważyć korektę swoich ofert w kierunku uczynienia ich bardziej przystępnymi dla podróżnych.

Aleksandra Majda i Błażej Socha w opracowaniu „Zarządzanie wiedzą jako element przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych w gospodarce opartej na wiedzy”, z wykorzystaniem literatury krajowej i zagranicznej (oraz wyników badań empirycznych), prezentują korzyści płynące z wykorzystania zasobów wiedzy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych. Autorzy słusznie zwracają uwagę na to, że zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach rodzinnych jest procesem przebiegającym w sposób odmienny od podejścia stosowanego w firmach nierodzinnych. Natomiast element „rodzinności” i wynikające z niego implikacje wydają się być czynnikiem wspierającym proces efektywnego tworzenia, wymiany i wykorzystania wiedzy.

Rozdział szósty „Znaczenie inwestycji w rozwoju gospodarczym regionu słabo rozwiniętego” koncentruje się w dużej mierze na teoretycznych rozważaniach nad istotą regionu. Autorzy skupiają się na zagadnieniu rozwoju regionu, zwracając przy tym szczególną uwagę na rolę inwestycji w kształtowaniu procesów rozwojowych w regionach słabo rozwiniętych. Dodatkowo w tekście zamieszczono wyniki przeprowadzonej analizy danych statystycznych, która była poświęcona poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o rolę inwestycji w rozwoju słabo rozwiniętych regionów w Polsce. Zdaniem autorów nie ma prostej zależności pomiędzy ilością zainwestowanego kapitału oraz rozwojem regionu, brakuje wskazówek co do optymalnej ilości inwestycji, jaką należałoby pozyskać w celu przyspieszenia wzrostu obszaru słabo rozwiniętego. Znajduje to potwierdzenie w przeprowadzonych przez autorów artykule analizach dotyczących nakładów inwestycyjnych w słabo rozwiniętych polskich regionach.

Hubert Bojar i Andrzej Gajak w rozdziale zatytułowanym „*Wpływ usuwania wyrobów zawierających azbest na poprawę stanu środowiska województwa lubelskiego w kontekście rozwoju zrównoważonego*” podejmują tematykę niezwykle istotną dla regionów Polski Wschodniej, które wciąż mają olbrzymie problemy z utylizacją produktów na bazie azbestu. Autorzy uświadamiają czytelnika na temat zagrożeń jakie może wywołać azbest, spośród których najniebezpieczniejszym jest niewątpliwie rak płuc. W dalszej części pracy możemy zapoznać się z oceną „*Programem Oczyszczania Kraju z Azbestu na lata 2009–2032*” ze szczególnym uwzględnieniem działań w ramach programu na terenie województwa lubelskiego.

W rozdziale ósmym „*Komplementarność edukacji wyżej oraz inwestycji w Polsce: analiza danych regionalnych*” Joanna Żyra przedstawiła teoretyczne podstawy dotyczące komplementarności edukacji i inwestycji. Autorka zaprezentowała wyniki oszacowania empirycznego relacji między liczbą studentów, a stopą inwestycji w polskich województwach. Uwzględniła przy tym podział uczelni na publiczne oraz niepubliczne i określiła znaczenie realizowanej w nich

edukacji dla stopu inwestycji. Interesujące jest ukazanie w tym rozdziale znaczenia tempa wzrostu regionalnego dla zwiększenia inwestycji oraz liczby studentów.

Rozdział dziewiąty poświęcony jest problematyce dopasowania oferty edukacyjnej do oczekiwań studentów. W szczególności Andrzej Różański – autor tego rozdziału – skoncentrował się na analizie stopnia spełnienia oczekiwań uczestników elitarnych programów skierowanych do wyższej kadry zarządzającej realizowanych na studiach MBA. Rozdział ten jest zarazem rozważaniem istotności elitarnych studiów podyplomowych dla rozwoju kadr menadżerskich. W artykule przybliżono skrótkowo ewolucję studiów podyplomowych MBA w Politechnice Lubelskiej w kontekście kształcenia kadr dla potrzeb Regionu.

W dziesiątym rozdziale uwagę poświęcono przedsiębiorczości wśród studentów. Autorki tego rozdziału – Anna Arent i Anna Walczyna – przedstawiły wyniki przeprowadzonych badań pilotażowych dotyczących zamiaru podejmowania działalności gospodarczej przez studentów, ukazały zależności między ich wybranymi cechami a intencją przedsiębiorczą oraz zidentyfikowały obawy studentów związane z podejmowaniem działalności gospodarczej.

Jagoda Sobot i Arkadiusz Gola w rozdziale „*Analiza mobilności studentów i pracowników Politechniki Lubelskiej w ramach programu Erasmus w latach 2009-2012*” zaprezentowali wyniki analizy beneficjentów programu Erasmus z podziałem na wydziały, rodzaj beneficjentów oraz kraj docelowy wymiany. W rozdziale tym podjęto próbę ukazania dynamizmu rozwoju programu Erasmus jego znaczenia na arenie międzynarodowej oraz lokalnej, podjęto także rozważania na temat wpływu integracji na szkolnictwo wyższe na tle działań Politechniki Lubelskiej. Autorzy słusznie zauważyli, że wzrost znaczenia i zainteresowania wyjazdami zagranicznymi świadczy o szerszej świadomości społecznej pozytywnych profitów, jakie można uzyskać przez partycypację w projektach międzynarodowych.

Rozdział dwunasty zatytułowany „*Analiza i ocena systemu kształcenia w krajach afrykańskich na przykładzie Uniwersyte Sidi Mohamed Ben Abdellah w Fezcie Maroko*” autorstwa Anety Kulig i Arkadiusza Goli odnosi się do problemu niskiego poziomu kształcenia w krajach słabo rozwiniętych. Autorzy tego rozdziału prezentują wyniki badań oceny systemu kształcenia na jednej z marokańskich uczelni, w kontekście dwóch aspektów – organizacji kształcenia i jakości kształcenia. Zaprezentowane w rozdziale wyniki badań wykazały, że poziom kształcenia w analizowanym kraju jest satysfakcjonujący, a niezadowolenie wywołane jest przede wszystkim brakiem odpowiednich warunków i sprzętu niezbędnych do lepszego przyswajania wiedzy, a także pewnych wydarzeń wpływających na organizację, regularność i przebieg zajęć.



Część I

**Wymiar regionalny**



# 1. Wybrane metody badania tożsamości regionu w poszukiwaniu jego kierunków rozwoju

Katarzyna Ragin-Skorecka\*

## ABSTRAKT

*Celem artykułu jest pokazanie jak poszukiwać kierunków rozwoju regionu, wykorzystując różne analizy. W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczące tożsamości regionu na przykładzie Wielkopolski. Do analizy wykorzystano statystyczne analizy wielowymiarowe (czynniki i korespondencji) oraz narzędzie badania tożsamości, które pozwala na określenie poziomu tożsamości istniejącej i wskazanie obszarów, które wymagają poprawy. Przedstawiono również model wartości Wielkopolanina z analizą tych wartości życiowych, które niosą ze sobą potencjał przedsiębiorczości i rozwoju kapitału społecznego regionu. Na końcu zaprezentowano wybrane proponowane kierunki zmian, które zostały rekomendowane do tworzonej Regionalnej Strategii Innowacji dla Wielkopolski.*

## SŁOWA KLUCZOWE:

tożsamość regionu, kierunki rozwoju, logika rozmyta, analiza czynnikowa, analiza korespondencji

KLASYFIKACJA JEL: O18, P48

## 1.1. Tożsamość regionu

### 1.1.1. Pojęcie tożsamości organizacji

Problem dążenia do doskonałości, wyróżnialności i indywidualności organizacji pojawił się w pracach naukowych w latach dwudziestych XX wieku. Jednak niesprzyjające okoliczności spowodowały, że problematyka ta została uznana za nieistotną. Zdecydowany rozwój badań w tym obszarze nastąpił na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku. Pojawiło się

---

\* Dr inż., Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Zarządzania i Systemów Informatycznych, Adiunkt, katarzyna.ragin-skorecka@put.poznan.pl

wtedy pojęcie tożsamości organizacyjnej (Strategor, 1996), (Zarębska, 2008), (Jasiulewicz-Kaczmarek, Prussak, 2011).

Opracowania naukowe podają różne definicje tożsamości organizacji w zależności od przyjętej perspektywy badawczej (Albert, Whetten, 2004), (Balmer, 1995), (Dutton, Dukerich, 1991), (Hong-Wei, Balmer, 2007), (van Riel, Balmer, 1997), (Strategor, 1996), (Zarębska, 2009). Autorzy określają tożsamość jako „nadrzędną ideę”, „sposób pojmowania własnej działalności opartej na pewnych zasadach oraz sposób, w jaki organizacja chce być identyfikowana przez otoczenie”. Zarębska (2008) definiuje tożsamość organizacyjną jako „etos, który wyraża cele i wartości istotne dla organizacji oraz przedstawia sens indywidualności, bo to pomaga wyróżnić się na konkurencyjnym rynku”. Wyrwicka (2003) uważa, że tożsamość „wyraża w jednoznaczny sposób filozofię (kulturę, wartości, priorytety) organizacji w zakresie sposobu podejmowania decyzji wewnętrznych i zewnętrznych”. Autorka przyjęła, że tożsamość organizacji jest to „system zawierający wzajemnie komplementarne cechy organizacji, które nadają jej indywidualny, stabilny i spójny charakter oraz decydują o zewnętrznej i wewnętrznej reputacji organizacji”. Przyjęto, że tożsamość przejawia się poprzez reputację organizacji, ponieważ reputacja jest pojęciem szerszym niż wizerunek i pozwala na pełniejsze ujęcie złożoności problematyki tożsamości (Ragin-Skorecka, 2010b). Ogólna struktura składowych tożsamości organizacji pokazana jest na rysunku 1.1.



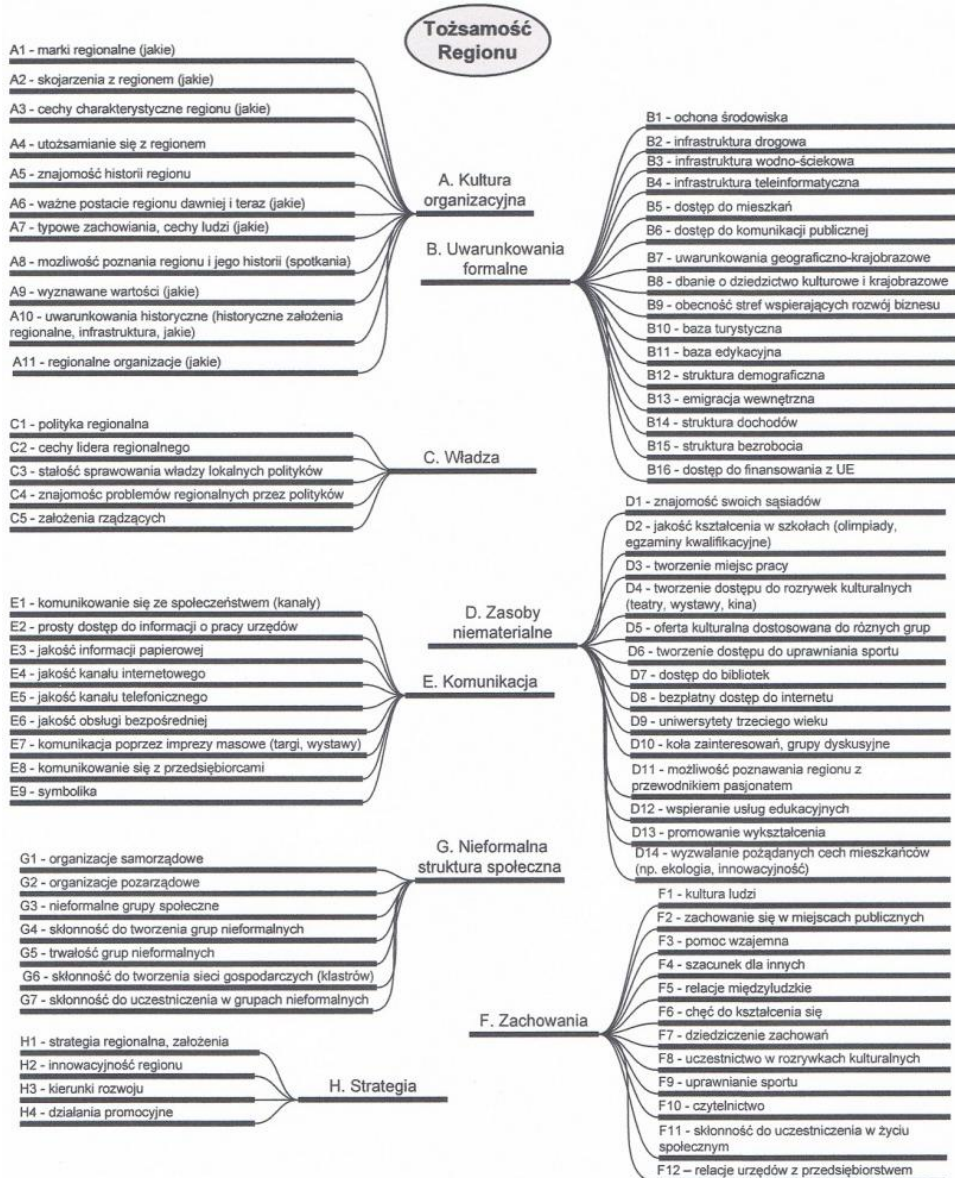
**Rysunek 1-1. Struktura tożsamości organizacji**

Źródło: K. Ragin-Skorecka, 2010b

### **1.1.2. Tożsamość regionu**

Województwo jest to jednostka najwyższego szczebla zasadniczego podziału terytorialnego kraju utworzona w celu wykonywania administracji publicznej oraz jednostka samorządu terytorialnego tj. regionalna wspólnota samorządowa – ogół mieszkańców (Dz. U. 2001 r. Nr 142 poz. 1590, Dz. U. 1998 Nr 96 poz. 603). Województwo ma dość duży zakres autonomii oraz składa się z wielu ele-

mentów społecznych i technicznych współdziałających ze sobą. Pozwala to na przyrównanie województwa do organizacji i traktowanie go jako organizacji (Kowalczewski, Matwiejczuk, 2008), (Krzyżanowski, 1999).



Rysunek 1-2. Drzewo cech tożsamości regionu

Źródło: Opracowanie własne



W odniesieniu do regionu tożsamość organizacyjna będzie to system wzajemnie komplementarnych cech, które nadają mu indywidualny, stabilny i spójny charakter oraz decydują o zewnętrznej i wewnętrznej reputacji. Na tożsamość województwa składają się elementy przedstawione na rysunku 1.2.

W (Ragin-Skorecka, 2010c) można znaleźć analizę składowych tożsamości podzielonych na dwie grupy: wartości wspólne (są elementami trudno sterowanymi, zazwyczaj są nabyte i zapisane w podświadomości) i umiejętności kluczowe (poddają się procesowi zmian, zapewniają przewagę regionu, pozwalają mu się wyróżnić).

## **1.2. Metodyka badania tożsamości regionu**

### **1.2.1. Cel badania**

Badania prowadzone przez autorkę dotyczyły problemu tożsamości regionu rozumianego jako organizacja oraz określenia kierunków rozwoju dla Regionalnej Strategii Innowacji. Badania prowadzone w ramach projektu „Foresight – sieci gospodarcze Wielkopolski. Scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę”. Szukano odpowiedzi na następujące pytania:

- jaka jest tożsamość Wielkopolski rozumianej jako organizacja?
- jakie powinny być wyznaczone kierunki strategiczne pozwalające na budowanie silnej tożsamości Wielkopolski?
- jak postrzegana jest Wielkopolska w różnych wymiarach tożsamości?
- jaki jest model wartości Wielkopolanina?
- jakie cechy Wielkopolanina wspierają rozwój regionu?

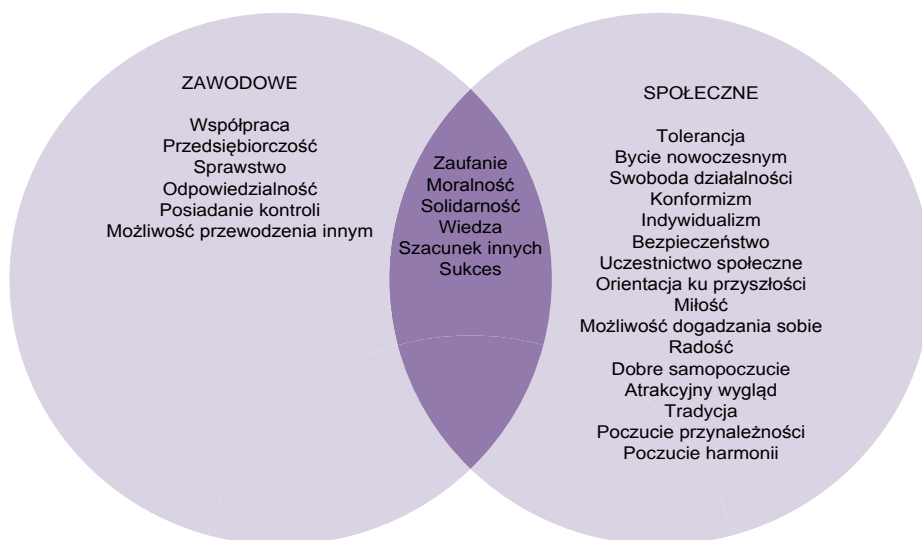
W analizach skorzystano z badań własnych autorki prowadzonych w roku 2010 w Wielkopolsce. Badania zostały przeprowadzone przy współpracy niezależnej agencji badania rynku TNS Pentor na reprezentatywnej próbie badawczej w pięciu grupach respondentów. Otrzymano dane od 800 mieszkańców, 200 samorządowców, 50 przedstawicieli mediów, 50 przedstawicieli kadry zarządzającej, 100 reprezentantów jednostek naukowo-badawczych. Reprezentatywność próby i jej ważenie w odniesieniu do wielkości subregionów (poznański, kaliski, leszczyński, pільski, koniński) składających się na region Wielkopolski została zapewniona przez agencję badawczą.

### **1.2.2. Wykorzystane metody i narzędzia**

W badaniu wykorzystano kwestionariusz wywiadu składający się z 5 pytań otwartych, 78 pytań wynikających z drzewa cech tożsamości regionu (rysunek 1-2) oraz 29 pytań pozwalających na ocenę ważności wybranych wartości życiowych respondentów (rysunek 1-3). Odpowiedzi na pytania zamknięte można

było wybrać ze skali siedmiostopniowej, gdzie 1 oznaczała ocenę (wagę) najniższą, a 7 – najwyższą. Pytania otwarte miały przedstawić szerszy kontekst postrzegania badanego regionu i pozwolić na analizę jakościową. Ocena składowych tożsamości dotyczyła dwóch wymiarów. Pierwszy dotyczył oceny danego elementu tożsamości regionu przez respondenta w odniesieniu do teraźniejszości. Drugi miał wskazać wagę tej cechy w kształtowaniu tożsamości regionu.

Otrzymane od respondentów dane pozwoliły na określenie poziomu istniejącej tożsamości regionu jako organizacji z uwzględnieniem różnych grup badanych oraz na wskazanie kluczowych cech kształtujących tożsamość regionu ze względu na ich wagę. Trzecia grupa pytań dotyczyła oceny ważności wybranych wartości życiowych społecznych i zawodowych (rysunek 1-3).



**Rysunek 1-3. Cechy i wartości życiowe**

Źródło: K. Ragin-Skorecka, 2010c

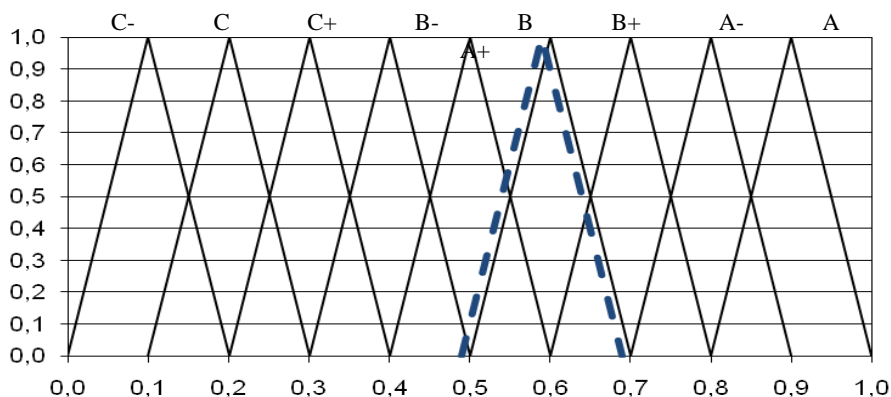
W przeprowadzonych badaniach wykorzystano metodę wywiadu, badania ankietowe wspomagane komputerowo, metodę ekspercką. Zaprezentowane wyniki przeanalizowano wykorzystując:

- narzędzie do oceny poziomu tożsamości organizacji – rozmyty wskaźnik tożsamości, rozmyty wskaźnik ważności,
- analizę czynnikową,
- analizę korespondencji,
- proste analizy statystyczne.

## 1.3. Wyniki badań

### 1.3.1. Rozmyty wskaźnik tożsamości i rozmyty wskaźnik ważności

Elementy składowe tożsamości regionu w dużej części są miękkimi czynnikami i dlatego trudno ocenia się je stosując jednoznaczne miary. Wykorzystanie ocen wyrażanych w języku naturalnym wymaga wykorzystania narzędzia – rozmytego wskaźnika tożsamości. Wynikiem podlegającym interpretacji jest trójkątna liczba rozmyta, która w procesie defuzyfikacji zostaje zamieniona na zrozumiały opis stanu tożsamości regionu. Jego konstrukcja i szczegółowy opis znaleźć można w Ragin-Skorecka (2010b) oraz Ragin-Skorecka (2010c).



Rysunek 1-4. Wartość rozmytego wskaźnika tożsamości dla całej populacji

Źródło: Opracowanie własne

Rozpatrując tożsamość regionu jako organizacji, skupiono się na jej wewnętrznym wymiarze. Analiza wyników dla całej badanej populacji wskazała, że tożsamość Wielkopolski jest na poziomie B+ (rysunek 1-4). Oznacza to, że region ma tożsamość, która tworzy jego neutralną reputację i neutralny wizerunek. Otrzymana ocena jest w górnym obszarze tożsamości oznaczonej symbolem B, co pozwala sądzić, że istnieje duża szansa na poprawę tożsamości Wielkopolski i przejście do obszaru oznaczonego symbolem A (pozytywna reputacja i wizerunek).

Wykorzystując rozmyty wskaźnik ważności określono, które składowe tożsamości powinny być polepszane w pierwszej kolejności. Są to:

- G4 – tworzenie relacji partnerskich między firmami,
- C3 – kontynuacja polityki poprzedników,
- F13 – dążenie do zmieniania normy przodków,
- F22 – mała skłonność do podejmowania ryzyka,

- F21 – skłonność do skąpstwa,
- D12 – skłonność do emigracji wewnętrznej,
- D10 – możliwość uczestnictwa w kołach zainteresowań, grupach dyskusyjnych,
- D9 – łatwość dostępu do uniwersytetów trzeciego wieku.

Składowe tożsamości, które pozwolą na przejście na wyższe poziomy tożsamości Wielkopolski dotyczą przede wszystkim zasobów niematerialnych (D) i zachowań (F). Są to również czynniki kształtujące kapitał społeczny regionu. Są to zmienne, których rozwijanie powinno znaleźć odzwierciedlenie w kierunkach rozwoju regionu.

### **1.3.2. Analiza czynnikowa**

Analiza czynnikowa przeprowadzona dla całej populacji pozwala na określenie kluczowych zmiennych tożsamości organizacyjnej regionu i ich udziału w badanej grupie zmiennych. Na podstawie otrzymanych macierzy ładunków czynnikowych można sporządzić zestawienie czynników, które uzyskały odpowiednio wysoką wartość ładunków czynnikowych. Wynikiem podlegającym interpretacji jest rotowana macierz ładunków czynnikowych (tabela 1–1) oraz wykres ładunków czynnikowych. W macierzy ładunków czynnikowych wiersz „wartość wyjściowa” zawiera wartość własną dla każdego czynnika (po przeprowadzeniu rotacji macierzy metodą varimax – maksymalizującą wariancję). W polu „udział” pokazany jest procentowy udział tego czynnika w wyjaśnieniu powiązań między zmiennymi.

Dla całej populacji zredukowano 78 zmiennych do 21. Są to zmienne, które w największym stopniu decydują o kształcie tożsamości regionu (Ragin-Skorecka, 2010c). Pierwszy czynnik wyróżnia 17,6% zmiennych, drugi – 13,7%, trzeci – 9,8%. Są one następujące (kolejność wg oznaczeń):

- B11 – łatwość dostępu do edukacji,
- C1 – znajomość problemów regionalnych przez polityków wielkopolskich,
- C2 – dbałość polityków o interes Wielkopolski i jej mieszkańców,
- C3 – kontynuacja polityki poprzedników,
- C4 – działania polityków wielkopolskich,
- C6 – umiejętności organizacyjne regionu,
- D7 – łatwość dostępu do bibliotek/czytelni,
- D8 – łatwość dostępu do Internetu,
- E1 – formy komunikowania się władz samorządowych ze społeczeństwem,
- E6 – formy komunikowania się władz samorządowych z przedsiębiorcami,
- F4 – szacunek dla innych,
- F14 – dbałość o czystość i porządek,

- F15 – praca u podstaw,
- F16 – sposoby osiągnięcia sukcesu (małe kroki),
- F17 – gospodarność,
- F18 – przywiązanie do tradycji,
- G4 – tworzenie relacji partnerskich między firmami,
- H1 – posiadanie czytelnych kierunków rozwoju,
- H4 – kierunki rozwoju,
- H5 – tworzenie i prowadzenie projektów rozwojowych dla regionu.

**Tabela 1–1. Rotowana macierz ładunków czynnikowych dla całej populacji (wybrane dane)**

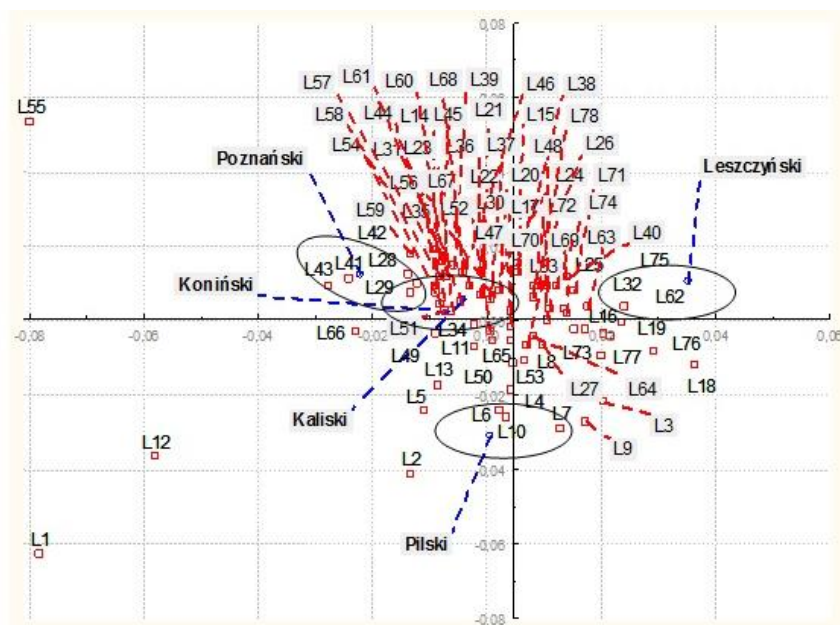
Zmienna	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Zmienna	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3
B2	0,20550	0,23481	0,098811	F14	-0,04910	<b>0,69811</b>	0,197964
B3	0,26815	0,15868	0,395590	F15	0,09029	<b>0,67970</b>	0,099194
B4	0,02280	0,09653	0,616084	F16	0,05698	<b>0,67514</b>	0,185294
B5	0,22150	0,17619	0,476438	F17	-0,13991	<b>0,65857</b>	0,401929
B6	0,27565	0,22418	0,400420	F18	0,06359	<b>0,64166</b>	0,303651
B7	0,24873	0,43052	0,278581	F19	-0,11279	<b>0,65572</b>	0,390493
C1	<b>0,65052</b>	0,18613	0,035108	F21	0,35208	-0,11608	0,118183
C2	<b>0,66035</b>	0,26006	0,015970	F22	0,37481	0,15294	0,178400
C3	<b>0,64474</b>	0,13808	0,224918	F23	0,14693	0,48169	0,369488
C4	<b>0,66980</b>	0,21248	0,034119	F3	0,33579	0,60309	0,073721
C5	0,51980	0,06276	0,430343	F4	0,29459	<b>0,63844</b>	0,036069
C6	-0,02192	<b>0,67653</b>	0,385809	F5	0,43003	0,42557	0,154527
D3	0,29393	0,34385	0,012851	G4	<b>0,62658</b>	0,14791	0,219077
D4	0,25541	0,17880	0,516453	G5	0,48926	0,43956	0,050355
D5	0,29185	0,21283	0,504238	H1	<b>0,67443</b>	0,29315	0,122993
D7	0,15872	0,10300	<b>0,651380</b>	H3	0,59877	0,20397	0,315270
D8	0,07449	0,14431	<b>0,636059</b>	H4	<b>0,64033</b>	0,21307	0,234315
D9	0,48135	-0,08689	0,352171	H5	<b>0,66968</b>	0,20404	0,228943
E1	<b>0,64197</b>	0,07573	0,315890	Udział	0,17579	0,13707	0,098219
E2	0,51821	0,09281	0,374690	Wariancja wyjściowa	13,71126	10,69156	7,661079

Źródło: Opracowanie własne

Przedstawione powyżej cechy są tymi, które w największym stopniu decydują o silnej tożsamości regionu. Zauważyć należy, że pojawiło się dużo zmiennych z grupy: zachowania (F), władza (C) oraz strategia (H). Część z tych składowych tożsamości jest sterowalna i powinna podlegać zmianom. W związku z tym te cechy powinny stanowić podstawę budowania strategii Wielkopolski.

### 1.3.3. Analiza korespondencji

Wykorzystując wielowymiarową metodę analizy danych – analizę korespondencji, sporządzono mapę pokazującą, pod względem jakich czynników lepiej ocenili Wielkopolskę przedstawiciele poszczególnych subregionów (rysunek 1–5). Pozwala to na dopasowanie regionalnej strategii rozwoju do cech specyficznych subregionów.



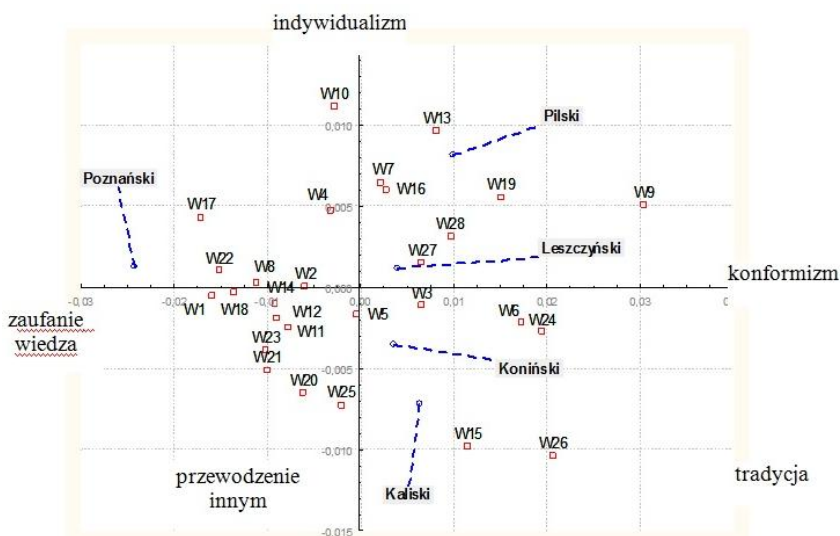
Rysunek 1–5. Wyniki analizy korespondencji dla ważności składowych tożsamości

Źródło: K. Ragin-Skorecka 2011, s. 242

Analiza mapy korespondencji dotyczącej wag cech tożsamości w regionie wskazuje, że subregion kaliski i koniński są najbardziej do siebie podobne. Na tych obszarach jako najważniejsze postrzegane jest wiele zmiennych, np. tworzenie międzyludzkich relacji partnerskich, budowanie zaufania między ludźmi, wzrost innowacyjności, zamożność mieszkańców, ogólna kultura ludzi. W subregionie poznańskim ważne jest: tworzenie relacji partnerskich między ludźmi, budowanie zaufania między ludźmi, działania polityków wielkopolskich oraz dbałość polityków o interes Wielkopolski i jej mieszkańców. Subregion pilski wybiera następujące najważniejsze aspekty: tworzenie bazy turystycznej, prowadzenie działań władz samorządowych na rzecz regionu oraz oferowanie przez region preferencyjnych warunków dla przedsiębiorców. Subregion lesz-

czyński różni się od pozostałych regionów. Ważna jest tam tylko jedna cecha, za to bardzo dobrze rokująca na przyszły rozwój tego obszaru – angażowanie się do tworzenia sieci gospodarczych (Ragin-Skorecka 2011).

Analiza korespondencji dla wartości życiowych w odniesieniu do subregionów pozwala zauważyć różnice pomiędzy poszczególnymi częściami Wielkopolski. Ich analiza daje podstawę do szukania tych wartości, które są ważne dla mieszkańców danego subregionu i takie kształtowanie postaw, które pozwolą na jak najlepszą realizację regionalnej strategii rozwoju w danym subregionie. Najważniejsze w życiu według respondentów z każdego subregionu są następujące cechy: zaufanie, moralność, sukces, bezpieczeństwo, odpowiedzialność, wiedza, miłość, radość, dobre samopoczucie, szacunek innych. W subregionie poznańskim ważne są również swoboda działalności, wyrażania myśli/wolność. W subregionie konińskim, leszczyńskim i pilskim równie ważne są: tolerancja, współpraca, swoboda działalności, indywidualizm. W subregionie konińskim dodatkowo ważna jest tradycja, w pilskim – solidarność i poczucie harmonii” (Ragin-Skorecka 2011, s. 253).



**Rysunek 1–6.** Wyniki analizy korespondencji dla wartości życiowych Wielkopolski

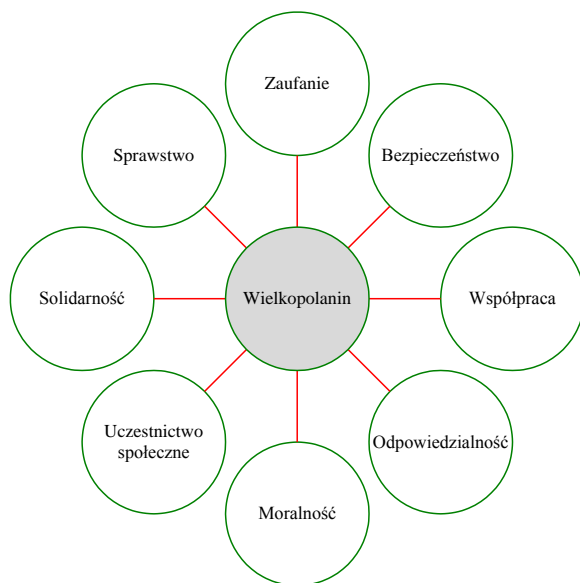
Źródło: K. Ragin-Skorecka 2011, s. 255

Wyniki analizy korespondencji (Rysunek 1–6) wskazują, że „pod względem wyznawanych wartości życiowych najbardziej do siebie podobne są subregiony kalicki i koniński oraz pilski i leszczyński. Wszystkie te obszary w większym stopniu opierają się na tradycji i konformizmie niż w poznańskim. Subregionem odmiennym od pozostałych jest poznański, w którym dominują wartości związane z zaufaniem i wiedzą (Ragin-Skorecka 2011, s. 255).

### 1.3.4. Proste analizy statystyczne

Wykorzystanie prostych analiza statystycznych, takich jak: średnia ważona, odchylenie, indeks różnic pozwala na wychwycenie pewnych tendencji odnoszących się do sytuacji w regionie.

Analiza wyników dotyczących ważności wartości życiowych dla Wielkopolanina pokazuje, że najważniejsze w życiu według respondentów są następujące cechy: miłość, zaufanie, bezpieczeństwo, radość, szacunek innych, dobre samopoczucie, odpowiedzialność, moralność, sukces, swoboda działalności, tolerancja, współpraca. Dokonując analizy otrzymanych wyników w różnych wymiarach, można wskazać te cechy, które stanowią modele wartości Wielkopolanina w różnych aspektach. Podstawą budowania i rozwijania kapitału społecznego, a przez to dążenie do rozwoju regionu, są cechy pokazane na rysunku 1.7. Respondenci wskazali je jako ważne. Ich kombinacja wskazuje na duży potencjał mieszkańców Wielkopolski do budowania innowacyjnego regionu, w którym ważne jest dążenia do kreowania i wykorzystywania wiedzy.



**Rysunek 1–7. Model wartości Wielkopolanina**

Źródło: K. Ragin-Skorecka, M. Wyrwicka, 2012.

Analiza indeksów różnic między średnią dla całej Wielkopolski i średnią wag w subregionie pozwala na szybkie porównanie subregionów (tabela 1–2). Zsumowanie indeksu różnic wag dla każdego subregionu pozwala stwierdzić, że średnia ważność cech budujących tożsamość Wielkopolski jest wyższa dla subregionu konińskiego, kaliskiego i poznańskiego w porównaniu do śred-



niej ważności dla ogółu respondentów. Respondenci z subregionu leszczyńskiego przypisują najniższą ważność badanym zmiennym (23,47 poniżej średniej oceny).

**Tabela 1–2. Indeks różnic**

Kaliski	Koniński	Leszczyński	Piński	Poznański
9,81	13,34	-23,47	-8,94	9,26

Źródło: Opracowanie własne

Analiza indeksów różnic pokazuje, które regiony w znacznym stopniu różnią się od średniej regionalnej. Jest to sygnał do poszukiwania przyczyny takiego stanu i potrzeby przeprowadzenia pogłębionej analizy.

#### **1.4. Kierunki zmian – wskazania dla Wielkopolski**

Przeprowadzone analizy odnoszące się do tożsamości Wielkopolski pozwalają na określenie kierunków rozwoju, które mogą mieć wpływ na kształtowanie strategii regionu. Poniżej wymieniono niektóre z nich:

- składowe tożsamości regionu, które są sterowalne i ważne (część wspólna dla analizy rozmytego wskaźnika ważności i analizy czynnikowej), powinny być włączane w programy rozwoju Wielkopolski; są to m.in.:
  - prawidłowe komunikowanie się władz samorządowych z przedsiębiorcami,
  - definiowanie kierunków rozwoju zgodnych z powszechnym odczuciem mieszkańców i przedsiębiorców,
  - kontynuacja polityki poprzedników,
  - czytelne działania polityków wielkopolskich na forum krajowym, wspierające region,
  - znajomość problemów regionalnych przez polityków wielkopolskich działających na forum krajowym,
  - dbałość polityków o interes Wielkopolski i jej mieszkańców,
  - posiadanie czytelnych i zrozumiałych kierunków rozwoju dla Wielkopolski,
  - tworzenie i prowadzenie projektów rozwojowych dla regionu,
  - rozwijanie umiejętności organizacyjnych regionu w odniesieniu do jednostki i współpracy na rzecz Wielkopolski,
- cechą kluczową w kształtowaniu tożsamości organizacyjnej Wielkopolski jest kontynuacja polityki poprzedników,
- wysoka ocena wśród respondentów wartości takich, jak pracowitość i gospodarność wskazuje, że w Wielkopolsce istnieje podstawa do rozwijania działalności gospodarczej, osiągania sukcesu i rozwijania kapitału społecznego,

- w populacji badanej wysoką wagę otrzymały cechy: zaufanie, odpowiedzialność, sukces, z kolei niską wagę dostały cechy: sprawstwo i wiedza – wynika z tego, że Wielkopolska ma dobre podstawy do rozwijania kapitału społecznego, brakuje jednak wiedzy i umiejętności jak to zrobić,
- istnieją różnice między subregionami w ocenie ważności wartości życiowych – należy uwzględnić to w strategiach rozwoju regionu w odniesieniu do jego subregionów.

## 1.5. Bibliografia

- ALBERT S., WHETTEN D.A. (2004) *Organizational identity: Organizational identity*. New York: Oxford University Press.
- BALMER J.M.T. (1995) *Corporate identity: the power and paradox*. Design Management Journal. Winter.
- DUTTON J., DUKERICH J. (1991) *Keeping an eye on the mirror: the role of image and identity in organizational adaptation*. Academy of management. Journal, vol. 34.
- Dz. U. 1998 Nr 96 poz. 603, *Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa*.
- Dz. U. 2001 r. Nr 142 poz. 1590, *Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 18 września 2001 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o samorządzie województwa*.
- HONG-WEI HE, BALMER J.M.T. (2007) *Identity studiem: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing*. European Journal of Marketing, vol. 41, no. 7/8.
- JASIULEWICZ-KACZMAREK M., PRUSSAK W. (2011) *Poszukiwanie drogi do doskonałości*. W: Pawlak M. (red.) *Nowe tendencje w zarządzaniu*. t. II. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- KOWALCZEWSKI W., MATWIEJCZUK W. (2008) *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*. Warszawa: Difin.
- KRZYŻANOWSKI L. (1999) *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*. Warszawa: PWN.
- RAGIN-SKORECKA K. (2010a) *Corporate Identity*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej. Seria Monografie.
- RAGIN-SKORECKA K. (2010b) *Management of Internal Corporate Identity*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej. Seria Monografie.
- RAGIN-SKORECKA K. (2010c) *Diagnoza tożsamości Wielkopolski*. W: Wyrwicka M. K. (red.). *Tendencje rozwojowe Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- RAGIN-SKORECKA K. (2011) *Analiza subregionów w Wielkopolsce w aspekcie wybranych cech tożsamości region*. W: Wyrwicka M. K. (red.). *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- RAGIN-SKORECKA K., WYRWICKA M. (2012) *The creation of social capital in Wielkopolska in foresight's scenarios of region development*. W: Grzybowska K. (red.). *Contemporary management – learning and knowledge in business*. Poznań: Publishing House of Poznan University of Technology.

- STRATEGOR (1996) *Zarządzanie firmą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- van RIEL C.B.M., BALMER C.B.M. (1997) *Corporate identity: the concept, its measurement and management*. *European Journal of Management*. vol. 31 no. 5.
- WYRWICKA M.K. (2003) *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej. Seria Rozprawy nr 374.
- ZARĘBSKA A. (2008) *Tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- ZARĘBSKA A. (2009) *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.

## 2. Wpływ Lokalnych Grup Działania na rozwój Województwa Lubelskiego – efekty ekonomiczne i społeczne

Dorota Sawa-Niećko

### ABSTRAKT

*Od lat dziewięćdziesiątych Polska przechodzi gruntowne przemiany społeczne, polityczne i gospodarcze. Upadek systemu komunistycznego, wprowadzenie gospodarki wolnorynkowej oraz napływ kapitału zagranicznego zmieniły sytuację w naszym kraju. Jednak najważniejszym wydarzeniem w ostatnich latach była akcesja Polski do Unii Europejskiej, która nastąpiła 1 maja 2004 roku. Członkostwo w gronie najlepiej rozwiniętych państw europejskich otworzyło przed naszym narodem ogromne możliwości i perspektywy. Programy finansowane z budżetu Unii Europejskiej mają znaczący wpływ na rozwój regionalny i lokalny. Podejmowane inicjatywy społeczne, realizowane inwestycje infrastrukturalne, rozwijające się przedsiębiorstwa a także rozwój kapitału ludzkiego zmieniają otoczenie, w którym żyjemy. Niewątpliwie największe możliwości otworzyły się przed mieszkańcami wsi i małych miasteczek. Założenie Unii Europejskiej jest takie aby rozwój małych społeczności wynikał z ich własnej, oddolnej inicjatywy stąd Lokalne Grupy Działania stały się głównym motorem rozwoju społeczności lokalnych.*

*W Polsce działa 337 Lokalnych Grup Działania w tym na Lubelszczyźnie 26 takich grup. Ważne jest jednak to, że teren województwa Lubelskiego jest pokryty w całości programem LEADER co dobrze świadczy o Samorządach, organizacjach pozarządowych, Agencjach Rozwoju Lokalnego i aktywnych osobach działających na tym terenie. W ramach programu wdrażane są działania inwestycyjne, skierowane głównie na rozwój przedsiębiorstw oraz poprawę infrastruktury społecznej ale również działania skierowane na rozwój i integrację społeczności zamieszkujących tereny wiejskie. Efekty pięcioletniego wdrażania programu LEADER w województwie są imponujące i to nie tylko z punktu widzenia realizacji wskaźników i wykorzystania budżetów, które na etapie przygotowywania Strategii Rozwoju Lokalnego były zakładane ale przede wszystkim efekty społeczne są widoczne gołym okiem. Aby przekonać się o niezwykłym działaniu Leadera wystarczy pojechać na tereny wiejskie i popatrzeć na ilość aktywnie działających Kół Gospodyń Wiejskich, Ochotniczych Straży Pożarnych, stowarzyszeń lokalnych, na ilość organizowanych spotkań, szkoleń, imprez, warsztatów, a także nowopowstałych produktów turystycznych, gospodarstw agroturystycznych, oznakowanych szlaków turystycznych, wydanych publikacji, przewodników oraz monografii gmin i miejscowości.*

*Celem planowanego artykułu jest ukazanie tego jak środki pochodzące z programu LEADER wpłynęły na rozwój lokalny województwa lubelskiego, umocniły lokalne organizacje pozarządowe a także pokazały jak współpraca i współdziałanie ludzi i instytucji wpływa na rozwój i poprawę warunków życia na obszarach wiejskich.*

## **SŁOWA KLUCZOWE:**

lokalna grupa działania, program leader, rozwój lokalny, obszary wiejskie

## **KLASYFIKACJA JEL: R3**

### **2.1. Program Leader w Polsce**

Program LEADER w Polsce jest wdrażany od 1 maja 2004 roku czyli od momentu kiedy Polska wstąpiła do Unii Europejskiej. Początki LEADERA w Polsce to wielki sukces Lokalnych Grup Działania w tzw. Programie pilotażowym. Jeszcze w 2002 roku Komisja Europejska prezentowała stanowisko, że kraje przystępujące do UE w 2004 r. nie powinny mieć możliwości skorzystania z inicjatywy wspólnotowej Leader+. Urzędnicy unijni uważali, że tak skomplikowane narzędzie jest zbyt trudne i nie warto uruchamiać go w nowych krajach, które do Unii Europejskiej miały przystąpić w środku okresu programowania 2000–2006. Podobny punkt widzenia prezentowało polskie ministerstwo rolnictwa. Idea i doświadczenia Leader były na tyle w Polsce znane i cennie, że udało się zorganizować wystarczająco silne poparcie, aby zmienić stanowiska KE i MRiRW.

Wg. Stanu na dzień 25.01.2014 roku w Polsce funkcjonuje 337 Lokalnych Grup Działania, które dysponują kwotą na wdrażanie Lokalnych Strategii Rozwoju 620 500 000 Euro, na Wdrażanie projektów współpracy 15 000 000 Euro, zaś na działanie Funkcjonowanie LGD, nabywanie umiejętności i aktywizacja przeznaczono 152 000 000 Euro (dane MRiRW).

Leader oznacza „powiązanie działań z zakresu rozwoju wsi”, „w j. francuskim – Liaison Entre Actions de Development de L’Economie Rurale, co oznacza: powiązania pomiędzy działaniami na rzecz rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich” (Gierulska, 2009, s. 6.) Jak sugeruje nazwa, jest to sposób na mobilizowanie i realizowanie rozwoju wsi wśród lokalnych społeczności wiejskich czyli na podejmowanie inicjatyw oddolnych, wdrażania pomysłów zgodnych z zapotrzebowaniem zgłaszanym przez mieszkańców obszarów na których jest wdrażany. Doświadczenia pokazują, że podejście Leader może przyczynić się do realnej zmiany w codziennym życiu ludzi. Może ono odgrywać ważną rolę w pozyskiwaniu nowych reakcji na stare i nowe problemy wsi. „Podejście Leader zachęca obszary wiejskie do poszukiwania nowych sposobów na osiągnięcie lub utrzymanie konkurencyjności, jak najefektywniejsze wykorzystanie swoich atutów oraz pokonywanie potencjalnych wyzwań takich jak starzejące się społeczeństwo, niski poziom zaopatrzenia w usługi czy brak szans na zatrudnienie. W ten sposób Leader przyczynia się do podnoszenia jakości życia na terenach wiejskich zarówno wśród rodzin rolniczych i szerszej populacji wiejskiej. Stosuje on podejście holistyczne do rozwiązywania problemów wsi. Uznaje na przykład, iż bycie konkurencyjnym w produkcji żywności, po-

siadanie atrakcyjnego środowiska naturalnego i tworzenie szans na pracę dla lokalnej ludności to wzajemnie wspierające się aspekty życia wiejskiego, wymagające szczególnych umiejętności, odpowiednich technologii oraz usług, które należy traktować jako spójny pakiet wraz ze specjalnie dostosowanymi środkami polityki.” (*Podjęście „Leader”: podstawowy poradnik*, 2006, s 4).

Podjęście Leader obejmuje przynajmniej następujące elementy: a) lokalne strategie rozwoju dotyczące prawidłowo zidentyfikowanych obszarów wiejskich o zasięgu mniejszym niż regionalny, b) lokalne partnerstwa publiczno-prywatne (zwane dalej lokalnymi grupami działania); c) oddolne podjęście z kompetencjami decyzyjnymi po stronie lokalnych grup działania w sprawie opracowywania i wdrażania lokalnych strategii rozwoju; d) wielosektorowe projektowanie i wdrażanie strategii oparte na interakcji pomiędzy uczestnikami i projektami z różnych sektorów gospodarki lokalnej, e) wdrażanie rozwiązań innowacyjnych; f) wdrażanie projektów współpracy; g) tworzenie sieci partnerstw lokalnych (Art. 61 rozporządzenia Rady (WE) nr 1698/2005 z dnia 20 września 2005 roku w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW)).

## **2.2. Zarządzanie programem leader**

Określenie wpływu funkcjonowania lokalnych grup działania na rozwój regionu utrudnione byłoby bez dokonania analizy procesu zarządzania. Dzięki niemu będzie nam łatwiej zrozumieć rolę lokalnych grup działania a przede wszystkim określić ich stopień samodzielności.

Celem czwartej osi Leader jest przede wszystkim budowanie kapitału społecznego poprzez aktywizację mieszkańców oraz przyczynianie się do powstania nowych miejsc pracy na obszarach wiejskich, a także polepszenie zarządzania lokalnymi zasobami i ich waloryzacja, w skutek pośredniego włączenia lokalnych grup działania w system zarządzania danym obszarem. Pomocne w osiągnięciu celów osi będą również projekty współpracy. Leader jest podjęciem wielosektorowym, przekrojowym i partnerskim, realizowanym lokalnie na określonym obszarze, umożliwiającym osiągnięcie celów osi trzeciej.

Działanie – Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju, ma na celu umożliwienie mieszkańcom obszaru objętego lokalną strategią rozwoju (LSR) realizacji projektów w ramach tej strategii. Realizacja strategii powinna przyczynić się do poprawy jakości życia na obszarach wiejskich m.in. poprzez wzrost aktywności lokalnych społeczności oraz stymulowanie powstawania nowych miejsc pracy. W ramach realizacji LSR, zatwierdzonych przez samorząd województwa, lokalna grupa działania (LGD) wybiera projekty do realizacji w ramach środków przyznanych na realizację strategii. Pracownicy grupy pomagają wnioskodawcom w przygotowaniu projektów. Wnioski te mogą dotyczyć projektów kwalifikujących się do udzielenia pomocy w ramach działań osi 3 – Jakość życia na obszarach wiejskich i różnicowanie gospodarki wiejskiej: Różnicowanie w kie-

runku działalności nierolniczej, Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw, Odnowa i rozwój wsi, oraz innych projektów zwanych dalej „małymi projektami”, które nie kwalifikują się do wsparcia w ramach działań osi 3, ale przyczyniają się do osiągnięcia celów tej osi, tj. poprawy jakości życia lub większego zróżnicowania działalności gospodarczej na obszarze działania LGD.

W ramach działania – Wdrażanie projektów współpracy, LGD otrzymują pomoc na realizację projektów współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej: 1) zawartych w LSR; 2) nieuwzględnionych w LSR, ale zgodnych z celami LSR, opracowanej i realizowanej przez LGD. Na projekt współpracy składa się przygotowanie projektu, w tym opracowanie koncepcji projektu, oraz jego realizacja. Projekty współpracy: 1) muszą zakładać realizację wspólnych przedsięwzięć; 2) mogą angażować, poza LGD, inne partnerstwa będące grupami lokalnych partnerów, które zajmują się zagadnieniem rozwoju obszarów wiejskich; 3) jeżeli angażują inne partnerstwa będące grupami lokalnych partnerów, o których mowa w punkcie 2, wówczas poniesione przez nie koszty nie stanowią kosztu kwalifikowanego projektu; tylko koszty koordynacji są kwalifikowalne; 4) jeżeli dotyczą obszarów spoza Unii Europejskiej, wówczas wydatki poniesione w ramach realizacji tej części projektu, nie kwalifikują się do wsparcia z Europejskiego Funduszu Rolnego na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich.

Działanie – Funkcjonowanie lokalnej grupy działania, nabywanie umiejętności i aktywizacja. to zapewni sprawną i efektywną pracę lokalnych grup działania wybranych w ramach realizacji osi 4 Leader oraz doskonalenie zawodowe osób uczestniczących w realizacji lokalnych strategii rozwoju. Działanie przyczyni się także do budowania kapitału społecznego na wsi, a poprzez to do pobudzenia zaangażowania społeczności lokalnej w rozwój obszaru oraz lepszego wykorzystania potencjału obszarów wiejskich. W ramach działania, pomoc jest przyznawana LGD na realizację aktywności zgodnie z listą kosztów kwalifikowalnych określoną w odrębnych przepisach. Pomoc przyznawana w ramach działania może w szczególności dotyczyć: 1) badań nad obszarem objętym LSR; 2) informowania o obszarze działania LGD oraz o LSR; 3) szkolenia kadr biorących udział we wdrażaniu LSR; 4) wydarzeń o charakterze promocyjnym związanych z obszarem działania LGD i LSR; 5) szkolenia lokalnych liderów; 6) animowania społeczności lokalnych; 7) kosztów bieżących LGD (koszty administracyjne związane z działalnością LGD).

Wprowadzenie inicjatywy LEADER skierowanej do samorządów lokalnych dało możliwość samorządom gminnym i powiatowym na rozwinięcie swoich zadań w zakresie rozwoju poprzez uczestnictwo w lokalnych grupach działania. Lokalne grupy działania są formą partnerstwa międzysektorowego, dobrowolnej współpracy podmiotów z trzech sektorów – publicznego, gospodarczego i pozarządowego (Pawłowska A. 2013, s. 386).

Samorząd województwa, realizując powierzone mu zadania instytucji zarządzającej, wykonuje następujące czynności: 1) informuje, o programie operacyjnym, w tym o zasadach i trybie przyznawania pomocy w ramach osi prioryteto-

wej "Zrównoważony rozwój obszarów zależnych od rybactwa", oraz o obowiązkach beneficjentów wynikających z przyznania tej pomocy; 2) prowadzi postępowania w sprawie przyznania pomocy w ramach programu operacyjnego, w tym: a) przyjmuje i rejestruje wnioski o dofinansowanie oraz wnioski o płatność, b) przeprowadza ocenę wniosków o dofinansowanie oraz wniosków o płatność, c) zawiera i rejestruje umowy o dofinansowanie, d) informuje o odmowie przyznania pomocy; 3) przeprowadza kontrole operacji zgodnie z zaakceptowanym przez instytucję zarządzającą rocznym planem kontroli; 4) przeciwdziała występowaniu nieprawidłowości w zakresie realizacji operacji oraz przekazuje informacje dotyczące tych nieprawidłowości instytucji zarządzającej. Ponadto, zobowiązany jest do współpracy z Agencją Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa w zakresie przekazywania: pisemnej informacji o pomocy pobranej nienależnie lub pomocy wykorzystanej niezgodnie z przeznaczeniem oraz pisemnej informacji o wysokości środków finansowych przeznaczonych do wypłaty poszczególnym beneficjentom. Samorząd województwa przygotowuje i przekazuje do Agencji plan wydatków na rok bieżący i następny w zakresie mu podległym oraz poświadczenie kwalifikowalności poniesionych wydatków. Jest także zobowiązany do przechowywania dokumentacji dotyczącej realizacji środków w zakresie osi priorytetowej 4 oraz związanej z wykonywaniem przez samorząd województwa zadań instytucji zarządzającej (Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 29 września 2009 r. w sprawie warunków i sposobu wykonywania zadań instytucji zarządzającej przez samorząd województwa).

Powstaje pytanie czy trójpodział obowiązków i zadań pomiędzy: samorząd województwa, Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa oraz lokalną grupę działania jest adekwatny i w wymierny sposób kreuje proces zarządzania rozwojem obszarów wiejskich na lokalnym poziomie.

### **2.3. Lokalna grupa działania**

Lokalne grupy działania funkcjonują najczęściej jako stowarzyszenia posiadające osobowość prawną. W 2009 r. na 338 lokalnych grup działania funkcjonujących w Polsce aż 310 miało właśnie formę stowarzyszeń, 21 fundacji, a 7 związków stowarzyszeń. (Pawłowska, 2013, s. 394). Najpowszechniej więc, do tworzenia i działania lokalnych grup działania stosuje się przepisy o stowarzyszeniach, z tym że: 1) członkiem zwyczajnym lokalnej grupy działania mogą być osoby fizyczne i osoby prawne, w tym jednostki samorządu terytorialnego, z wyłączeniem województw; 2) nadzór nad nimi sprawuje marszałek województwa; 3) lokalne grupy działania mogą prowadzić działalność gospodarczą służącą realizacji lokalnej strategii rozwoju i w zakresie określonym w ich statutach; 4) lokalna grupa działania, oprócz walnego zebrania członków, zarządu i organu kontroli wewnętrznej, jest obowiązana posiadać radę, do której wyłącznej właściwości należy wybór operacji, które mają być realizowane w ramach opraco-



wanej przez lokalną grupę działania lokalnej strategii rozwoju. (Art. 15 Ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich). Partnerskie podejście rozwoju lokalnego jest realizowane przez lokalne grupy działania spełniające następujące warunki: a) muszą one oferować zintegrowaną lokalną strategię rozwoju oraz być odpowiedzialne za jej realizację; b) muszą składać się z grupy już zakwalifikowanej do inicjatyw Leader II lub Leader+, lub zgodnie z podejściem Leader, albo być nową grupą reprezentującą partnerów z różnych lokalnych sektorów społeczno-ekonomicznych na danym terytorium, c) muszą wykazywać się zdolnością do określenia i wdrażania strategii rozwoju dla danego obszaru. Instytucja zarządzająca zapewnia, aby lokalne grupy działania wybrały podmiot prowadzący sprawy administracyjne i finansowe, zdolny do administrowania środkami publicznymi i zapewnienia zadowalającego funkcjonowania partnerstwa, albo zrzeszyły się w prawnie ukonstytuowanej wspólnej strukturze, której skład gwarantuje zadowalające funkcjonowanie partnerstwa oraz zdolność do administrowania środkami publicznymi. Obszar objęty strategią jest spójny i oferuje wystarczającą masę krytyczną pod względem zasobów ludzkich, środków finansowych i ekonomicznych do wsparcia wykonalnej strategii rozwoju. Lokalne grupy działania wybierają projekty, które mają być finansowane w ramach strategii lub mogą również wybierać projekty współpracy (Art. 62 Ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich). Stworzenie trójsektorowego partnerstwa jest nową możliwością stworzenia struktur współpracy (Kamiński, 2011, s. 79).

Funkcjonowanie programu Leader, a więc lokalnych grup działania w chwili obecnej można oceniać różnie. Z jednej strony możliwości jakie mają do zaoferowania mieszkańcom obszarów wiejskich lokalne grupy, a zwłaszcza procedury administracyjne, nie wpływają na rozwój tych obszarów. Według przedstawicieli lokalnych grup działania, przedsiębiorcy oraz wiejskie organizacje pozarządowe nie chcą korzystać z możliwości pozyskiwania funduszy właśnie z powodu na dość skomplikowane procedury (Lisowska, 2011, Kurkowski 2009, s. 153). Dlatego też, z uwagi na fakt, że lokalne grupy działania mają ogromny wpływ na rozwój regionalny, a szczególnie na rozwój obszarów wiejskich, konieczne jest uproszczenie procedur związanych z powstawaniem, funkcjonowaniem i pozyskiwaniem funduszy unijnych przez nie (Przywora, 2012, s. 109). Z drugiej strony, według specjalistów Leader to względnie tania i jednocześnie niezwykle skuteczna metoda wspierania procesów rozwojowych na obszarach wiejskich (Budzich-Szukała, 2008, s. 120). Lokalne grupy działania uznawane są za idealny model współpracy międzysektorowej na rzecz rozwoju regionalnego (Lukesch, 2007, s. 43).

### **2.3.1. Lokalne Grupy Działania na Lubelszczyźnie**

Inicjatywa LGD na Lubelszczyźnie powstała w roku 2004 tak jak w całej Polsce jednak w tym czasie zaczęło funkcjonowanie tylko kilka pilotażowych

LGD, dopiero rok 2008 przyniósł prawdziwy urodzaj Stowarzyszeń wdrażających program LEADER na obszarach wiejskich województwa.

**Tabela 2–1. Zestawienie budżetów na lata 2006–2013 wg. podpisanych umów z Urzędem Marszałkowskim Województwa Lubelskiego przez Lokalne Grupy Działania**

Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania "Dolina Wieprza i Poru"	4 424 904
Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania "Dolina Wieprza i Leśnym Szlakiem"	6 734 296
Stowarzyszenie Hrubieszowskie "Lepsze Jutro" Lokalna Grupa Działania	11 927 126
Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania "Leśny Krąg"	11 527 561
LGD "Małe Mazowsze"	2 064 156
Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania "Nasze Roztocze"	7 117 468
Lokalna Grupa Działania "Razem Ku Lepszej Przyszłości"	13 406 432
Lokalna Grupa Działania "Zapiecek"	9 901 220
Lokalna Grupa Działania "Zielony Pierścień"	16 336 264
Lepsza Przyszłość Ziemi Ryckiej	6 159 366
Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania PROMENADA S 12	9 194 737
Lokalna Grupa Działania Ziemi Kraśnickiej	15 005 448
Fundacja Nasza Nadzieja	2 632 203
Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania "Dolina Giełczwi"	3 555 848
Stowarzyszenie "G 6 Grzęda Sokalska"	4 794 451
Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania "Krasnystaw Plus"	7 408 880
Stowarzyszenie "Poleska Dolina Bugu"	6 517 459
Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania "Ziemi Chełmskiej"	4 256 332
Lokalna Grupa Działania Jagiellońska Przyszań	5 909 196
Lokalna Grupa Działania Na Rzecz Rozwoju Gmin Powiatu Lubelskiego – „Kraina Wokół Lublina”	25 550 300
Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Roztocze Tomaszowskie”	5 502 196
Bialskopodlaska Lokalna Grupa Działania	11 621 675
Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania "Ziemia Zamojska"	6 064 004
Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania "Polesie"	6 258 920
Lokalna Grupa Działania "Ziemia Biłgorajska"	10 507 852
Lokalna grupa Działania "Owocowy Szlak"	14 959 124

Źródło: Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego

Powstało w tym czasie 26 LGD, które swoim zasięgiem objęły wszystkie obszary wiejskie i małe miasteczka do 5 tysięcy mieszkańców, które kwalifikowały się do wsparcia w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich. Lubelsz-

czyzna to teren typowo rolniczy, budżet całego PROW-u na lata 2007–2013 wyniósł 1 067 262 504 zł z czego na program LEADER zostało zakontraktowanych 229 337 418 zł.

Powyższe kwoty Lokalne Grupy Działania podzieliły na 4 działania tj. małe projekty, odnowa i rozwój wsi, różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej, rozwój mikroprzedsiębiorstw a także część środków zakontraktowano na projekty współpracy i funkcjonowanie Lokalnej Grupy Działania i nabywanie umiejętności i aktywizacja. Działania podejmowane przez poszczególne lokalne grupy działania oparte były na przygotowanych strategiach rozwoju. Przygotowywanie lokalnych strategii rozwoju na obszarach wiejskich to proces złożony, polegający na określeniu pożądanego stanu docelowego dla miejsca, instytucji lub terytorium w perspektywie nawet kilkunastu lat (Futymski, Kamiński, 2008, s. 50–51). Na przykładzie Lokalnej Grupy Działania „Krasnystaw Plus” zostały określone następujące cele do realizacji: 1) opracowanie spójnych terytorialnie produktów turystycznych, 2) określenie strategii promocji terenu, 3) promocja zasobów i wsparcie inicjatyw lokalnych, 4) wsparcie przedsięwzięć przyczyniających się do rozwoju turystyki oraz poprawa infrastruktury turystycznej (Sawa-Niećko, 2010, s. 367).

**Tabela 2–2. Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju – małe projekty. Stan na dzień 31.12.2013 r.**

	Obiekty wybudowane / odbudowane/ przebudowane	Obiekty wyremontowane / odrestaurowane
Świetlice wiejskie oraz inne obiekty pełniące ich funkcje	–	105
Obiekty małej infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej	123	14
Obiekty wpisane do rejestru zabytków lub objęte ewidencją zabytków	–	29
Muzea lub inne obiekty pełniące ich funkcje	–	2
Niemieszkalne obiekty budowlane wykorzystywane do prowadzenia sprzedaży produktów lub usług lokalnych	–	–
Niemieszkalne obiekty budowlane wykorzystywane do tradycyjnego wyrobu produktów lokalnych	1	–
Inne obiekty budowlane	12	5
<b>OGÓLEM</b>	<b>136</b>	<b>155</b>

Źródło: Departament Wdrażania Funduszy Europejskich Urzędu Marszałkowskiego w Lublinie.

**Tabela 2–3. Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju – Odnowa i rozwój wsi. Stan na 31.12.2013 r.**

Typ operacji	Efekty rzeczowe realizacji operacji	Jednostka miary	Osiągnięta wartość	Wartość całkowita inwestycji (zł)
Infrastruktura publiczna	Liczba wybudowanych, przebudowanych lub wyposażonych budynków pełniących funkcje rekreacyjne, sportowe i społeczno-kulturalne, w tym świetlic, domów kultury, z wyłączeniem szkół, przedszkoli i żłobków	szt.	188	34 651 053
	Liczba ukształtowanych obszarów o szczególnym znaczeniu dla zaspokajania potrzeb mieszkańców, sprzyjających nawiązywaniu kontaktów społecznych, ze względu na ich położenie oraz cechy funkcjonalno-przestrzenne	szt.	64	17 236 725
	Liczba wybudowanych, przebudowanych lub wyremontowanych i wyposażonych obiektów budowlanych przeznaczonych na cele promocji lokalnych produktów i usług, w tym pawilonów, punktów wystawowych, sal ekspozycyjnych lub witryn	szt.	1	517 626
Zaspokajanie potrzeb społecznych w zakresie turystyki	Wybudowane ścieżki rowerowe, szlaki turystyczne	km	2,98	363 162
Zaspokajanie potrzeb społecznych w zakresie sportu i rekreacji	Liczba wybudowanych, przebudowanych lub wyposażonych obiektów małej architektury	szt.	98	1 137 261
	Liczba wybudowanych, przebudowanych lub wyremontowanych obiektów sportowych, placów zabaw, miejsc rekreacji, przeznaczonych do użytku publicznego	szt.	104	22 170 605
	Urządzone tereny zielone, parki i inne miejsca wypoczynku	szt.	14	3 829 597
	Liczba zagospodarowanych zbiorników i cieków wodnych w celu rekreacji lub poprawy estetyki miejscowości	szt.	4	557 316
Zachowanie dziedzictwa kulturowego	Liczba zrewitalizowanych budynków wpisanych do rejestru zabytków lub objętych wojewódzką ewidencją zabytków, użytkowanych na cele publiczne	szt.	5	461 362
	Liczba odnowionych lub objętych konserwacją pomników historii	szt.	1	15 337
	Liczba odnowionych lub objętych konserwacją miejsc pamięci	szt.	0	0
	Liczba odnowionych obiektów charakterystycznych dla danego regionu lub tradycji budownictwa, adaptowanych na cele publiczne	szt.	0	0
	Liczba odnowionych elewacji zewnętrznych i dachów w budynkach architektury sakralnej wpisanych do rejestru zabytków lub objętych wojewódzką ewidencją zabytków i cmentarzy wpisanych do rejestru zabytków	szt.	13	3 092 408
Inne				255 683
<b>RAZEM</b>				<b>84 288 135</b>

Źródło: Dane pochodzą z Departamentu Wdrażania Funduszy Europejskich Urzędu Marszałkowskiego w Lublinie.

Największą rolę w przemianach społeczno-ekonomicznych na wsi odegrały małe projekty oraz działania odnowa i rozwój wsi. Stan wdrażania obydwu działań przedstawia tabela 2–3 przygotowana na koniec 2013 roku.

## 2.4. Podsumowanie

Funkcjonowanie Lokalnych Grup Działania na terenie Województwa Lubelskiego w okresie 2007–2013 należy uznać za szczególnie ważne dla rozwoju regionu. W zdecydowany sposób zmieniły one sposób funkcjonowania społeczeństw na obszarach wiejskich. Dokonując powyższej analizy nie sposób nie stwierdzić, że pojawiające się problemy w procesie funkcjonowania grup będą zniwelowane w obecnym okresie.

Wśród zadań LGD, uwagę zwraca, w zakresie rozwijania potencjału podmiotów lokalnych do opracowania i realizowania operacji, konieczność opracowania strategii komunikacyjnej określającej m.in. metody współpracy ze społecznością lokalną, wskazując konkretne grupy docelowe, wskaźniki produktu i rezultatu oraz powiązanie z celami i wskaźnikami LSR. W Działaniu Leader 2014–2020 nie przewiduje się możliwości wzywania beneficjenta (LGD) przez podmiot wdrażający (SW) do uzupełnień. W przypadku braku możliwości zatwierdzenia wniosku w kształcie przekazanym przez LGD, samorząd województwa zwróci wniosek do LGD w celu dalszej pracy nad projektem.

W nowym okresie programowania LGD będzie mogła realizować tzw. projekty „parasolowe”. W systemie LGD jest wskazana jako beneficjent tych projektów. Maksymalna wartość projektu „parasolowego” będzie wynosić 400 000 zł. Będzie on składał się z szeregu „mikro-projektów” o maksymalnej wartości całkowitej 50 000 zł, których beneficjentami będą podmioty działające na obszarze. To LGD będzie rozpatrywać wnioski, wybierać projekty, nadzorować ich wdrażanie. Z realizacji mikroprojektów prawdopodobnie wyłączone będą gminy i sektor gospodarczy. To zamiast obecnych „Małych projektów”. Rozwiązanie powinno usprawnić dostęp różnych organizacji do tych środków, a poprzez to wpłynąć na ich aktywizację (*PROW 2014–2020*).

Wydaje się więc że ograniczona samodzielność lokalnych grup działania w okresie 2007–2013 będzie zniwelowana i nastąpi zdecydowany wzrost ich kompetencji (m. in. samodzielnie będą decydować o projektach „parasolowych”). Istotnym aspektem jest także zwiększone wsparcie finansowe na rzecz kosztów funkcjonowania grupy (do 25% ogólnego wsparcia kierowanego na daną LSR). Pozwoli to na większe zintensyfikowania działań na rzecz rozwoju obszaru LSR. Bez wątpliwości należy podkreślić, że jest to dobry kierunek zaś o jego rezultatach przekonamy się za kilka lat. Miejmy nadzieję, że efekty ekonomiczne i społeczne wpłyną z jednej strony na dalszy rozwój obszarów wiejskich m. in. w zakresie przedsiębiorczości wiejskiej, z drugiej zaś strony na poziom życia lokalnych społeczności.

## 2.5. Bibliografia

- BUDZICH-SZUKAŁA U. (2008) *Program LEADER w Polsce – sposób na aktywizację wsi*. W: Wilkin J., Nurzyńska I. (red.), *Polska Wieś 2008 Raport o stanie wsi*. Warszawa: FDPA.
- FUTYMSKI A., KAMIŃSKI R. (2008) *Budowanie lokalnej strategii rozwoju w ramach osi 4 LEADER*. Warszawa: MRiROW.
- GIERULSKA J. (2009) *Leader – sukces gwarantowany*, Biuletyn Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich nr 1.
- KAMIŃSKI R. (2011) *Oddolnie czy odgórnie, jak program Leader wpływa na społeczności wiejskie*. W: Bukraba-Rylska I. (red.), *Między interwencją a interakcją. Lokalne Grupy Działania w społecznościach wiejskich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- KUKOWSKI J. (2011) *Dlaczego lider nie lubi leadera*, Dziennik Gazeta Prawna z dnia 29 kwietnia 2011 r.
- LISOWSKA B. (2010) *Aktywizacja obszarów wiejskich: Program Leader wymaga szybkiej poprawy*, Dziennik Gazeta Prawna z dnia 8 grudnia 2010 r.
- LUKESCH R. (2007) *A guide through the stunning world of local actions groups*. Bruksela.
- MICHALEWSKA-PAWLAK M. (2013) *Priorytety i wyzwania polityki rozwoju obszarów wiejskich Unii Europejskiej*. Warszawa: PWN.
- PAWŁOWSKA A. (2013) *Partnerstwo międzysektorowe jako forma współzrządzenia w świetle badań*. W: Zimmermann J., Suwaj P. J. (red.) *Wpływ przemian cywilizacyjnych na prawo administracyjne i administrację publiczną*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska S.A.
- PRZYWORA B. (2012) *Lokalne Grupy Działania jako nowa forma współdziałania jednostek samorządu terytorialnego*. W: Dolnicki B. (red.), *Formy współdziałania jednostek samorządu terytorialnego*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska S.A.
- SAWA-NIEĆKO D. (2010) *Wpływ lokalnych grup działania na rozwój turystyki na obszarach wiejskich na przykładzie LGD „Krasnystaw Plus”*. W: Parchomiuk J. (red.) *Ekoturystyka szansą rozwoju Roztocza*. Lublin: Wydawnictwo „Pietrzak”.
- WASILEWSKI K. (2009), *Szanse i zagrożenia związane z programem Leader z perspektywy samorządu województwa*. W: Wasilewski K. (red.) *Tworzenie partnerstw lokalnych i sieci na obszarach wiejskich. Doświadczenia z funkcjonowania programu Leader w Polsce w latach 2004–2009*, Bydgoszcz: Wydawnictwo Uczelniane WSG.
- Podejście „Leader” podstawowy poradnik* (2006) Komisja Europejska, Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich.
- Mapa z podziałem na Lokalne Grupy Działania*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 2009 r.
- Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 29 września 2009 r. w sprawie warunków i sposobu wykonywania zadań instytucji zarządzającej przez Samorząd Województwa*. Dz. U. Nr 162, poz. 1291.
- Rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005 z dnia 20 września 2005 r. w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW)*.
- Ustawa z dnia 9 maja 2008 roku o Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa Dz.U. 2008, Nr 98, poz. 634.
- Projekt Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014–2020, (2013).

### **3. Projekty hybrydowe jako szczególny przykład projektów partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) w kontekście nowej perspektywy finansowej 2014–2020**

*Renata Siwiec\**

#### **ABSTRAKT**

*Artykuł analizuje kluczowe zagadnienia wyróżniające projekty hybrydowe spośród innych projektów realizowanych w partnerstwie publiczno-prywatnym, a wynikające głównie ze specyficznych warunków udzielania dofinansowania ze środków unijnych. Część pierwsza skupia się na istocie PPP, jej zaletach oraz stosowanych modelach łączenia partnerstwa z finansowaniem ze środków UE a także przybliża zagadnienia podlegające szczególnej kontroli w projektach hybrydowych. Część druga artykułu zawiera przegląd sytuacji PPP w perspektywie 2007–2013 a kolejna, zmiany jakie są wprowadzone w systemie wdrażania nowej perspektywy finansowej 2014–2020 dla zwiększenia ilości realizowanych projektów hybrydowych.*

#### **SŁOWA KLUCZOWE:**

fundusze unijne, partnerstwo publiczno-prywatne, projekt hybrydowy

#### **KLASYFIKACJA JEL: P3**

#### **3.1. Podstawowe zagadnienia PPP**

Biorąc pod uwagę aktualną sytuację gospodarczą Polski (ogromne zapotrzebowanie na inwestycje w infrastrukturę publiczną i bliski ustawowych progów ostrożnościowych dług sektora finansów publicznych) w kontekście dużych, ale niewystarczających środków przyznanych w ramach polityki spójności na lata 2014–2020, można dostrzec szansę uruchomienia dźwigni finansowej na szeroką skalę dzięki włączeniu formuły PPP w system wdrażania funduszy europejskich. Aktualną definicję PPP podaje ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie

---

\* Mgr, Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Absolwent

publiczno-prywatnym<sup>1</sup> wskazując iż jest to działanie, którego przedmiotem jest „wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym”.

**Tabela 3–1. Korzyści i zagrożenia wynikające z realizacji projektów w formule PPP**

<b>Korzyści</b>	<b>Zagrożenia</b>
Dostęp do prywatnego kapitału – podniesienie nakładów na infrastrukturę publiczną w dobie zmniejszających się źródeł finansowania	Wyższy koszt kapitału dla partnera prywatnego na rynku
Odroczenie wydatków publicznych (rozłożenie na cały okres funkcjonowania)	Wysoki poziom trudności/skomplikowania projektów zwiększający czasochłonność i koszty procesu ich przygotowania
Niższy koszt (mimo wyższej ceny kapitału dla partnera publicznego) – lepsze zarządzanie i efektywność ekonomiczna ujęta w całym okresie życia projektu (15–17% oszczędności) (Arthur Andersen, 2000, s. 31)	Utrata możliwości bezpośredniego zarządzania projektem przez sektor publiczny w całym okresie życia projektu PPP
Projekty PPP realizowane są szybciej i sprawniej (HM Treasury 2003, s. 37)	Ryzyka związane z długoterminowym charakterem umowy: ekonomiczne i polityczne
Wyższa jakość świadczonych usług (doświadczenie, wiedza i efekt skali partnera prywatnego)	Nieodpowiedni/błędny podział ryzyka pomiędzy partnerów (Szymański 2013, s. 5–6)
Podział ryzyka zgodnie z kompetencjami (każdy z partnerów przejmuje to ryzyko z którym sobie lepiej radzi)	Zagrożenie wynikające z możliwości upadłości partnera prywatnego
Właściwy podział ryzyka pozwala stronie publicznej na niewliczanie zobowiązań finansowych w ramach danej umowy do długu publicznego <sup>2</sup>	
Zdefiniowanie całkowitych kosztów przedsięwzięcia przed podjęciem decyzji inwestycyjnej – skuteczność i efektywność liczone a nie dla poszczególnych etapów (budowa, eksploatacja, zarządzania) ale w stosunku do całości zintegrowanych kosztów w całym okresie życia projektów.	
Długoterminowa umowa – to stabilność wspierająca rozwój gospodarczy	
Większa elastyczność przy specyfikowaniu produktu końcowego – możliwość modyfikacji i wprowadzania innowacyjnych rozwiązań	

Źródło: Opracowanie własne

<sup>1</sup> USTAWA z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym

<sup>2</sup> Decyzja Eurostatu o klasyfikacji zobowiązań z tytułu PPP w zakresie długu publicznego nr 18/2004 z 11 lutego 2004, STAT/04/18. „jeśli partner prywatny ponosi ryzyko związane z budowa oraz jedno z dwóch: ryzyko dostępności lub popytu, wówczas przedsięwzięcie nie skutkuje powiększeniem długu i deficytu publicznego”



Polski rynek PPP jest we wstępnej fazie rozwoju zarówno jeśli chodzi o warunki konieczne (wola polityczna, regulacje prawne, przewidywalność i kompetencje sektora publicznego, gotowość partnerów prywatnych) jak i dostateczne (krajowa strategia wykorzystania PPP, opracowanie standardów i dobrych praktyk, popularyzacja formuły oraz wsparcie ze strony publicznej dla jego wzrostu (Hausner 2013, s. 1) W rynku PPP w Polsce (Korbus, Cieślak i Zalewski, s. 103) wyraźnie widać dominację (ilość partnerstw i średnia wartość umowy) znaczenia tzw. projektów hybrydowych które oprócz finansowania publicznego i prywatnego zakładają udział środków z funduszy europejskich.

Wydaje się, że tak zastosowana formuła PPP pozwala pogodzić dwie rywalizujące ze sobą koncepcje makroekonomiczne: doktrynę keynesowską i neoliberalną, ponieważ w tym przypadku wzrost inwestycji publicznych i konsumpcji usług nie prowadzi automatycznie do wzrostu wydatków publicznych – jest finansowany w dużej części ze środków prywatnych. (Hausner 2013, s. 5–6)

Korzyści i zagrożenia wynikające z realizacji projektów w formule PPP prezentuje tabela 3–1:

Literatura przedmiotu wyróżnia pięć podstawowych faz cyklu realizacji projektu PPP (z uwzględnieniem działań związanych ze współfinansowaniem projektu ze środków UE), zostały one przedstawione poniżej:



Rysunek 3–1. Fazy cyklu realizacji projektu PPP

Źródło: Opracowanie własne

### 3.1.1. Szczególne zagadnienia dotyczące projektów hybrydowych

Modele pozwalające dołączyć środki unijne do formuły PPP zostały opracowane w oparciu o stopień przeniesienia ryzyka na sektor prywatny, od przeniesienia o ryzyku ograniczonym jedynie do eksploatacji i utrzymania, aż po znacz-

nie wyższe ryzyko w zakresie projektowania, budowy, finansowania i eksploatacji, są to (PricewaterhouseCoopers EEIG 2010, s. 36):

- Model PPP 1 – eksploatacja i utrzymanie ze środków prywatnych,
- Model PPP 2 – projektuj – buduj – eksploatuj,
- Model PPP 3 – równoległa realizacja projektów,
- Model PPP 4 – projektuj – buduj – finansuj – eksploatuj.

Analiza i zarządzanie ryzykiem ma szczególne znaczenie w przypadku projektów hybrydowych (MRR, 2013, s. 7) ponieważ często są one błędnie postrzegane przez pryzmat jednej korzyści dla sektora finansów publicznych – kwestii wpływu podziału ryzyk na dług publiczny.<sup>3</sup>

Drugim istotnym wątkiem w przypadku doboru modeli projektów hybrydowych jest zwrotność lub bezzwrotność zastosowanego wsparcia z funduszy UE – wątek ten zyska na istotności w nowej perspektywie finansowej bowiem znacznie większa część środków zostanie przekazana do instrumentów inżynierii finansowej, nie tylko dla przedsiębiorców ale również dla projektów w ochronie środowiska czy rewitalizacji.

Bez względu na zastosowany model, schemat przepływów finansowych pozostaje podobny w całym cyklu życia projektu, z wyraźnym zaznaczeniem rozdziału fazy inwestycyjnej/budowlanej i operacyjnej. W trakcie fazy inwestycyjnej następuje większościowe wykorzystanie pozyskanych środków a projekt generuje wyłącznie koszty, natomiast w fazie operacyjnej, kiedy pojawiają się pierwsze przychody – przeznacza się je w pierwszej kolejności na spłatę zadłużenia. Symetria kosztów i dochodów w ramach obu faz zachęca do połączenia etapów w jedno przedsięwzięcie, które stwarza warunki dla opłacalności ekonomicznej projektu (samofinansowania).

Zadania związane z przygotowaniem projektu hybrydowego będą obejmowały typowe analizy związane z partnerstwem publiczno-prywatnym (np.: analiza ryzyka w obu fazach: inwestycyjnej i operacyjnej (Szymański 2013, s. 5–25), bankowość<sup>4</sup> z uwzględnieniem różnych instrumentów finansowych czy

---

<sup>3</sup> W załączniku 41 do Rozporządzenia MF w sprawie Sprawozdawczości pt. „Instrukcja sporządzania sprawozdań budżetowych o stanie zobowiązań z tytułu umów partnerstwa publiczno -prywatnego” stwierdza się między innymi, że „Sposób zaliczania zobowiązań z tytułu umów partnerstwa publiczno-prywatnego do długu sektora finansów publicznych określa decyzja EUROSTAT nr 18/2004 z dnia 11 lutego 2004 r. Zobowiązania z tytułu umów partnerstwa publiczno prywatnego nie są zgodnie z decyzją EUROSTAT nr 18/2004 z dnia 11 lutego 2004 r. zaliczane do długu sektora finansów publicznych, jeżeli partner prywatny przejmie na siebie „ryzyko związane z budową” oraz co najmniej jedno z następujących ryzyk „ryzyko popytu” i „ryzyko dostępności”. Uważa się, że w ten sposób, niejako pośrednio i poprzez akt wykonawczy, a nie akt rangi ustawowej, została zaimplementowana do polskiego porządku prawnego Decyzja EUROSTAT.

<sup>4</sup> Bankowość rozumianą jako takie ustrukturyzowanie projektu, w wyniku którego będzie możliwe uzyskanie kredytów na finansowanie przedsięwzięcia PPP, przy zapewnieniu wsparcia finansowego ze strony podmiotu publicznego na minimalnym niezbędnym poziomie. W zależności od modelu PPP inne będą oczekiwania partnerów prywatnych co do wysokości stóp zwrotu i inne będą oczekiwania banków i funduszy co do poziomu zaangażowania finansowego podmiotu publicznego

optymalny montaż korporacyjny), jak również dodatkowe analizy zagadnień szczegółowych związanych ze specyfiką pozyskiwania i rozliczania funduszy europejskich, takich jak:

1. **Koordynacja w czasie równoległych procesów konstruowania partnerstwa i przygotowania aplikacji o środki.** Decyzja o realizacji projektu w formule ppp jest poprzedzona analizami możliwych modeli, wielowariantowymi analizami ekonomiczno-finansowymi (warianty: a) cały okres obowiązywania ppp, uwzględnione zmiany przychodów i kosztów w tym skorygowany wskaźnik inflacji; b) zgodnie z wymogami na potrzeby aplikacji: ceny stałe, określona stopa dyskontowa). Wybór właściwej procedury pzp oraz właściwe jej oprzyrządowanie. Istotne dla projektów hybrydowych jest zachowanie zasad równego traktowania (niedyskryminacji) podmiotów, przejrzystości procesu (procedury i publikacja informacji) oraz proporcjonalności, a kluczową decyzją do podjęcia na tym etapie jest wzajemne usytuowanie w czasie dwóch kamieni milowych procesu: złożenia wniosku o dotację oraz uruchomienia procedury przetargowej.
2. **Wybór partnera prywatnego projektu hybrydowego.** Niezwykle istotny jest dobór odpowiednich kryteriów wyboru. Zazwyczaj wprowadza się kryterium ceny usługi obejmującej etapy projektowania, budowy i eksploatacji infrastruktury (w projektach bez PPP kryterium ceny dotyczy wyłącznie budowy). Co prawda fundusze strukturalne UE włączane do projektu hybrydowego finansują wyłącznie nakłady inwestycyjne jednak Komisja Europejska mając na względzie efektywność ekonomiczną projektu – nie zgłasza zastrzeżeń do kryteriów typu „cena” obejmujących koszty całego okresu eksploatacji. (MRR, 2010, s. 3)
3. **Montaż finansowy – obliczanie poziomu współfinansowania projektu hybrydowego ze środków UE.** Obowiązują tu te same regulacje jakie odnoszą się do prostych projektów inwestycyjnych tak w zakresie projektów generujących dochód (z koniecznością wyliczenia luki finansowej), jak i poziomu dofinansowania związanych z konstrukcją danego programu operacyjnego.<sup>5</sup> Przytoczone regulacje de facto wymagają aby założenia finansowo-

---

<sup>5</sup> Wytyczne w zakresie wybranych zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód pkt. 7.6 Podrozdział 6 – Obliczanie wartości dofinansowania z funduszy UE, s. 28. Cyt.: „Projektem generującym dochód (przychód netto) jest projekt współfinansowany przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego lub Fundusz Spójności, którego całkowity koszt przekracza 1 mln euro, w wyniku realizacji którego generowane będą przychody w rozumieniu art. 55 ust. 1 rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006, pod warunkiem, iż: zdyskontowane przychody w rozumieniu art. 55 ust. 1 rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 przewyższają zdyskontowane koszty operacyjne (w przypadku projektu, dla którego można oszacować dochód z wyprzedzeniem) lub rzeczywiste przychody generowane przez projekt w okresie do 5 lat od jego zakończenia przewyższają koszty operacyjne projektu w tym okresie (w przypadku projektu, dla którego nie można oszacować dochodu z wyprzedzeniem); wsparcie nie stanowi pomocy publicznej w rozumieniu art. 107 TFUE (dawniej art. 87 TWE), w tym pomocy *de minimis*; wsparcie nie jest związane z instrumentami inżynierii finansowej w rozumieniu art. 44 rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 oraz Sekcji 8 rozporządzenia Komisji (WE) nr 1828/2006.”

ekonomiczne do liczenia luki finansowej były przygotowane przez partnera prywatnego bowiem samodzielne przygotowanie analiz przez stronę publiczną obarczone jest wysokim ryzykiem nieadekwatności wyraźnie podkreślanym przez KE.<sup>6</sup> Beneficjent projektu (w persp. 2007–2013 jest to zawsze strona publiczna) musi dążyć do transferu korzyści wynikających z dofinansowania UE na swoją stronę.

4. **Kwalifikowalność wydatków w projektach hybrydowych.** Rozpatrywana przynajmniej w trzech kontekstach: beneficjenta, okresu kwalifikowalności oraz kategorii kosztów kwalifikowalnych.
5. **Trwałość w projektach hybrydowych.** Projekty, jak wszystkie projekty ze wsparciem UE podlegają przepisom zawartym w Rozporządzeniu Rady WE 1083/2006 gdzie zdefiniowana jest trwałość projektu i zasady jej badania, które dotyczą:
  - Utrzymania przedsięwzięcia przez okres opisany umową
  - Zachowania wynegocjowanych warunków (rezultatów i standardów świadczonych usług)
  - Zachowania wskaźników projektu
  - Wypełnienia zobowiązań związanych z trybem udzielenia pomocy (np. promocji, archiwizacji itp.)

Charakter umowy PPP a zwłaszcza jej długość (do 50 lat) narzuca konieczność uwzględnienia kwestii technicznego zużycia, amortyzacji wytworzonego majątku, co oznacza, że hybrydowe zachowują wyższą trwałość niż wymagana samym tylko wsparciem UE.

6. **Pomoc publiczna w projektach hybrydowych.** Są to jedne z najbardziej skomplikowanych przypadków wymagających rozważenia w kontekście Art. 107 Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej ustanawiającego szczególne okoliczności dla wsparcia finansowego udzielanego podmiotowi prowadzącemu działalność gospodarczą.<sup>7</sup> W persp. 2007–2013, możliwość wystąpienia pomocy publicznej ocenia się na trzech poziomach wsparcia: beneficjenta np. gminy; podmiotu, który będzie zarządzał powstałym obiektem np. przedsiębiorcy; podmiotów korzystających z powstałej infrastruktury np. przedsiębiorców (MRR, 2008, s. 42). Przy ocenie każdego z tych poziomów weryfikowane są zasady: otwartości, przejrzystości, bezwarunkowości oraz odpowiedniego upublicznienia procedur przetargowych. Dodatkowo dla projektów hybrydowych zakładających udostępnienie infrastruktury, szcze-

---

<sup>6</sup> Poznań, projekt: System gospodarki odpadami dla Miasta Poznania – KE wymagała do oceny wniosku po wyborze partnera prywatnego, przygotowanego na podstawie danych zawartych w złożonej przez niego ofercie, która była podstawą do zawarcia umowy PPP.

<sup>7</sup> Wsparcie finansowe dla podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą podlega przepisom dotyczącym pomocy publicznej, jeżeli jednocześnie spełnione są następujące warunki: 1) udzielane jest przez państwo lub ze środków publicznych; 2) ma charakter selektywny (uprzywilejowuje określonego lub określonych przedsiębiorców albo produkcję określonych towarów); 3) skutkuje tym, że przedsiębiorca uzyskuje przyzyskanie na warunkach korzystniejszych niż oferowane na rynku; 4) grozi zakłóceniem lub zakłóca konkurencję oraz wpływa na wymianę handlową między państwami członkowskimi UE.

gólne znaczenie ma zapewnienie przejrzystego mechanizmu wynagradzania (tzw. równowaga świadczeń i brak nadmiernej rekompensaty)

### **3.1.2. Doświadczenia z realizacji projektów hybrydowych w perspektywie 2007–2013 w Polsce**

Transfer środków polityki spójności odbywa się poprzez system wdrażania funduszy unijnych opierający się na 5 programach operacyjnych o zasięgu krajowym/ponadregionalnym i 16 programach regionalnych. Każdy z tych programów ma odrębny zestaw celów i zadań wynikających z przeniesienia celów głównych polityki spójności. Programy operacyjne współfinansują projekty hybrydowe wybrane w drodze konkursu lub, jako projekty o szczególnym znaczeniu w drodze wyboru tzw. projektów indywidualnych (popularnie nazywanych kluczowymi). Z punktu widzenia nowej perspektywy, najciekawsza jest konkluzja: „pomimo iż liczba zawartych umów dotyczących projektów hybrydowych stanowi 12,07% udziału w rynku PPP, to łączna wartość wszystkich projektów hybrydowych stanowi 51,98% rynku. Należy zaznaczyć, iż wiąże się to przede wszystkim z nakładami inwestycyjnymi, jakie towarzyszą projektom hybrydowym. Średnia wartość projektu hybrydowego wynosi ponad 250 mln zł, z kolei pozostałych niespełna 28 mln zł. W odniesieniu do wszystkich zawartych umów, średnia wartość wynosi ponad 34 mln zł. Jest to istotna przesłanka ku temu, by stwierdzić, iż projekty hybrydowe charakteryzujące się wysokimi nakładami finansowymi mają istotny wpływ na wielkość rynku finansowego oraz wskazują, co powinno być istotne w kolejnych latach, tj. nawiązywanie partnerstwa z ich wykorzystaniem.” (MRR, 2008, s. 42–44)

### **3.2. Warunki polityki spójności dla Polski w nowej perspektywie finansowej 2014–2020**

Na podstawie zatwierdzonych i przyjętych decyzji, Polska otrzyma 82,5 mld euro z budżetu polityki spójności na lata 2014–2020. Z punktu widzenia rozwoju PPP istotne jest, iż kierunki wsparcia z funduszy unijnych, preferowane przez KE są tożsame z obszarami preferowanymi w projektach hybrydowych, np.: transport, energetyka, ochrona środowiska, rewitalizacja, cyfryzacja i ochrona zdrowia.

Zatwierdzone na poziomie krajowym kluczowe dokumenty strategiczne to jest Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020, Strategia Rozwoju Kraju 2020, Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 czy Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2030 wyraźnie promują partnerstwo publiczno-prywatne w tym projekty współfinansowane ze środków europejskich.

W nowej perspektywie ciężar wdrażania polityki spójności przesunął się jeszcze bardziej na stronę programów regionalnych (około 40% środków czyli 31 mld euro) co z punktu widzenia rozwoju PPP jest informacją pozytywną

(zdecydowana większość dotychczasowych projektów hybrydowych to przedsięwzięcia lokalnych i regionalnych samorządów).

### **3.2.1. Zmiana ram prawnych na poziomie unijnym i krajowym**

W odpowiedzi na postulaty dotyczące braku optymalnych rozwiązań prawnych, czy niejasności uregulowań, strona polska podjęła intensywne prace nad właściwym kształtem wspólnotowych aktów prawnych dotyczących nowej perspektywy. Sukcesem, z punktu widzenia perspektyw rozwoju rynku PPP w Polsce jest wprowadzenie nowych regulacji mu poświęconych, do treści Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 (tzw. Rozporządzenie ogólne) dotyczącego polityki spójności w latach 2014–2020. Zapisy te zostaną przetransponowane do aktów krajowych i dotyczą bezpośrednio wypełnienia kluczowych luk prawnych dostrzeganych przez oba sektory: publiczny i prywatny (co jest szczególnie istotne dla bankowalności przyszłych projektów hybrydowych) np. (MRR, 2013, s. 7–25):

- uznanie szczególnej specyfiki PPP poprzez zapewnienie prymatu przepisów dla tego trybu nad przepisami o charakterze ogólnym,
- wprowadzenie do rozporządzenia ogólnego definicji PPP,
- zapewnienie, że beneficjentem projektu może być podmiot publiczny lub podmiot prywatny,
- zapewnienie możliwości zmiany beneficjenta w trakcie realizacji projektu, bez uszczerbku dla przepisów dotyczących trwałości,
- uznanie kwalifikowalności wydatków w przypadku wpłaty refundacji UE na rachunek powierniczy, jeśli kontrakt PPP przewiduje ponoszenie przez podmiot publiczny opłat za dostępność, rozłożonych w fazie operacyjnej projektu tj. po zakończeniu okresu kwalifikowalności wydatków.
- Umożliwienie zawarcia umowy o dofinansowanie a zatem i oceny całego przedsięwzięcia przed wyborem partnera prywatnego
- Umożliwienie uznania za warunkowo kwalifikowane niektórych wydatków z tytułu operacji PPP partnera prywatnego i ich refundacja po weryfikacji przez Instytucję Zarządzającą.

Na poziomie UE na uwagę zasługuje także, iż do kwestii projektów hybrydowych odnosi się również tekst kompromisowy rozporządzenia obejmujący tematykę dużych projektów, które co do zasady muszą spełnić warunek: „w ciągu trzech lat od wydania decyzji KE dla dużego projektu beneficjent powinien zawrzeć pierwszą umowę na roboty budowlane”, dla projektów hybrydowych, z uwagi na długotrwałość procesu przygotowywania i uruchamiania PPP zapis zawiera wymóg aby beneficjent (podmiot publiczny) w ciągu trzech lat od wydania decyzji KE powinien podpisać umowę ppp (MRR, 2013, s. 25).

Równolegle z prowadzonymi przez stronę rządową i pozarządową analizami czy ekspertyzami i zmieniającym się otoczeniem prawnym dla PPP, powstaje system wsparcia merytorycznego dla potencjalnych partnerów, który, w chwili obecnej składa się z:

- Ministerialnych centrów kompetencji np.: Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju utworzyło **Platformę Partnerstwa Publiczno Prywatnego**<sup>8</sup> i **Ministerstwo Gospodarki**<sup>9</sup> (w ramach obowiązków opisanych ustawą o PPP). Dodatkowe zadania zostały zlecone **Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)** – projekt systemowy pt. „Partnerstwo publiczno-prywatne”<sup>10</sup>
- Działań informacyjnych prowadzonych przez instytucje finansowe np.: BGK – cykl seminariów i konferencji<sup>11</sup>
- Centrów promocji PPP prowadzonych przez organizacje pozarządowe/podmioty prywatne, np.: Fundacja Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego<sup>12</sup>, Instytut Partnerstwa Publiczno-Prywatnego<sup>13</sup>, Forum PPP – magazyn inwestycji publicznych<sup>14</sup>

Szczególne role Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju w nowej perspektywie finansowej i jego działania związane z prowadzeniem wsparcia doradczego dla hybrydowych projektów pilotażowych w kluczowych sektorach wspieranych przez politykę spójności wskazują na planowe zwiększanie ich roli w perspektywie 2014–2020.

---

<sup>8</sup> [www.ppp.gov.pl](http://www.ppp.gov.pl)

<sup>9</sup> <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Partnerstwo+publiczno+prywatne/Aktualności>

<sup>10</sup> [www.ppp.parp.gov.pl](http://www.ppp.parp.gov.pl)

<sup>11</sup> <http://www.bgk.com.pl/54/15-04-2013-konferencja-ppp-w-katowicach>

<sup>12</sup> <http://www.centrum-ppp.pl>

<sup>13</sup> <http://ipp.pl>

<sup>14</sup> <http://www.forumppp.com.pl>

### 3.3. Bibliografia

- ARTHUR ANDERSEN AND ENTERPRISE LSE (2000), *Value for Money Drivers in the Private Finance Initiative*, January. London: HM Treasury Task Force.
- Decyzja Eurostatu o klasyfikacji zobowiązań z tytułu PPP w zakresie długu publicznego nr 18/2004 z 11 lutego 2004, STAT/04/18.
- HAUSNER J. (red.) (2013) *Raport o partnerstwie publiczno-prywatnym*. Warszawa: Wyd. Centrum PPP.
- HM TREASURY (2003) , PFI: *Meeting the Investment. Challenge*, [http://www.hm-treasury.gov.uk/media/F/7/PFI\\_604a.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/media/F/7/PFI_604a.pdf).
- KORBUS B., CIEŚLAK R., ZALEWSKI D. (2013) *RAPORT RYNKU PPP Ocena obecnego stanu i perspektyw finansowego zaangażowania sektora prywatnego i publicznego w rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce (w okresie 2009–IX.2013r)*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2008) *Pomoc publiczna w programach operacyjnych 2007–2013. Poradnik dla administracji publicznej wraz z komentarzem do rozporządzeń Ministra Rozwoju Regionalnego dotyczących udzielania pomocy publicznej w ramach regionalnych programów operacyjnych*, marzec 2008, Warszawa: MRR.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2010) *Kryteria wyboru oferty najkorzystniejszej ekonomicznie – rekomendacje dla beneficjentów realizujących projekty indywidualne z dnia 20 lipca 2010 r.* Warszawa: MRR.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2012) *Metodologia tworzenia analiz ryzyk w projektach PPP i ich podziału pomiędzy stroną publiczną i prywatną w kontekście ich wpływu na klasyfikację projektu pod kątem długu i deficytu sektora publicznego*. Warszawa: MRR.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2013) *Partnerstwo publiczno-prywatne w nowym okresie programowania (2014–2020). Komentarz do przepisów Rozporządzenia Ogólnego na lata 2014–2020 w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego*. Grudzień, Warszawa: MRR.
- PricewaterhouseCoopers EEIG (2010) *Połączenie finansowania za pomocą dotacji UE z partnerstwem publiczno-prywatnym (PPP) na rzecz infrastruktury. Modele koncepcyjne i indywidualne przykłady*. JASPERS. Luxemburg: PricewaterhouseCoopers EEIG.
- Szymański K. (2013) *Alokacja i zarządzanie ryzykiem w projektach ppp z punktu widzenia banków – model Project Finance*. Biuletyn partnerstwa publiczno-prywatnego nr 9/2013. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym.



## 4. Analiza promocyjnych taryf przewozowych w regionalnym kolejowym ruchu pasażerskim w województwie lubelskim

Przemysław Kowalik \*

### ABSTRAKT

*Specjalne oferty taryfowe przewoźnika kolejowego Przewozy Regionalne sp. z o.o. dostępne w 305 relacjach na terenie województwa lubelskiego zostały przeanalizowane pod kątem ich wpływu na najmniejszy możliwy koszt przejazdu w innych relacjach. Znalezione bardzo liczne relacje, dla których minimalizacja kosztów pojedynczego przejazdu wymaga nabycia więcej niż jednego biletu (w tym przynajmniej jednego z oferty specjalnej) lub nabycia biletu z oferty specjalnej w relacji dłuższej niż faktycznie przejechana. Przedstawiono próbę stworzenia jednolitej taryfy regionalnej, zastępującej istniejące specjalne oferty taryfowe, a zarazem pozbawionej większości ich wad.*

### SŁOWA KLUCZOWE:

taryfa przewozowa, monotoniczność funkcji, subaddytywność funkcji

### KLASYFIKACJA JEL: R4

#### 4.1. Podstawowe zasady tworzenia taryf przewozowych

Taryfa w publicznym transporcie pasażerskim funkcją opisującą zależność opłaty za przewóz pasażera/bagażu (ceny biletu) od początkowego i końcowego punktu podróży oraz od trasy łączącej te punkty.

Podstawowa klasyfikacja wyróżnia taryfy dystansowe, dla których cena przejazdu zależy od długości trasy przejazdu wyrażonej w jednostkach odległości oraz taryfy relacyjne definiowane poprzez podanie cen dla każdej relacji czyli pary „punkt początkowy – punkt końcowy” (z ewentualnym opisem punktów pośrednich jeżeli istnieją trasy alternatywne). Odmianą taryf dystansowych są taryfy czasowe, dla których ceny biletów są uzależnione od czasu podróży. Natomiast odmianą taryf relacyjnych są taryfy strefowe, dla których miejsca

---

\* Dr, Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Katedra Metod Ilościowych w Zarządzaniu, Adiunkt, p.kowalik@pollub.pl

rozpoczęcia/ zakończenia podróży są zgrupowane w tzw. strefy, a ceny przejazdu są podane dla par „strefa początkowa – strefa końcowa”. Dalsze rozważania będą się odnosić przede wszystkim do „standardowych” taryf dystansowych oraz relacyjnych.

Poprawnie skonstruowane taryfy powinny spełniać dwie następujące reguły (Müller-Hannemann i Schnee, 2005):

1. Cena jest rosnącą funkcją odległości (monotoniczność).
2. Taryfa jest subaddytywna.

Reguła 1 jest często naruszana, choć właściwszym określeniem jest „modyfikowana” poprzez wprowadzenie słabej monotoniczności.

1.\* Cena jest niemalejącą rosnącą funkcją odległości (cena za różne odległości może być taka sama).

Reguła 1/1\* wyklucza sytuacje, gdy bilet na trasę łączącą 2 dowolne przystanki A i B jest tańszy niż bilety na trasy łączące przystanek A z pewnym przystankiem pośrednim C lub przystanek C z przystankiem B. Jeśli bilet na trasę dłuższą byłby tańszy, to jego zakup byłby bardziej opłacalny od zakupu biletu na krótszą trasę. Reguła ta nie wyklucza jednak możliwości zróżnicowania cen za tę samą odległość na trasach nie mających odcinków wspólnych.

Reguła 2 mówi, że bilet na trasę łączącą dwa dowolne przystanki A i B nie może być droższy niż dwa oddzielne bilety na trasy łączące przystanek A z pewnym przystankiem pośrednim C oraz przystanek C z przystankiem B. W przeciwnym razie dwóch zakup biletów na krótsze trasy AC i CB byłby bardziej opłacalny niż zakup biletów na trasę dłuższą AB.

Przestrzeganie podanych wyżej dwóch reguł umożliwia jednoznaczne wyznaczenie minimalnej możliwej ceny przejazdu dla ustalonej trasy poprzez bezpośrednie zastosowanie funkcji opisującej taryfę. Oznacza to z „technicznego” punktu widzenia, że najtańszym możliwym przejazdem pomiędzy dwoma dowolnymi punktami po ustalonej trasie jest przejazd na podstawie jednego biletu wystawionego na trasę dokładnie pomiędzy dwoma rozważanymi punktami.

W przypadku naruszenia reguły 1/1\* najtańszy przejazd w przynajmniej jednej z dostępnych relacji byłby możliwy wyłącznie na podstawie jednego biletu wystawionego na relację dłuższą. W przypadku naruszenia reguły 2 najtańszy przejazd byłby możliwy wyłącznie na podstawie dwóch lub więcej biletów wystawionych na relacje krótsze.

Oczywiście wyżej wymienione reguły nie są jedynymi, które wpływają na „jakość” taryfy. Innymi są niskie koszty krańcowe (brak znacznych różnic w cenie między stosunkowo małymi odległościami) oraz „okrągłe” ceny, usprawniające zakup biletów za gotówkę, co w przypadku polskich przewoźników oznacza, iż powinny być one wyrażone np. przez całkowite wielokrotności 0,50 czy 1,00 PLN (Kowalik, 2009).

## **4.2. Regionalny pasażerski ruch kolejowy w województwie lubelskim**

### **4.2.1. Opis sieci regionalnych połączeń pasażerskich**

Regionalny pasażerski ruch kolejowy na terenie województwa lubelskiego według rozkładu jazdy obowiązującego od 15.12.2013 do 13.12.2014 jest prowadzony przez przewoźnika kolejowego Przewozy Regionalne sp. z o.o (dalej zwanego PR) pociągami kategorii Regio. Obsługuje on 126 stacji, w tym 15 na Roztoczu jedynie sezonowo. Słowo *stacja* nie jest używane tu w formalnym znaczeniu związanym z zasadami prowadzenia ruchu kolejowego (MI 2005), a jako synonim określenia *postój handlowy*, czyli podanego do publicznej wiadomości miejsca wymiany pasażerów, określonego jednoznacznie nazwą. Łączna długość obsługiwanych tras wynosi 597,072 km (w tym sezonowo 86,926 km). Trasy te to Lublin – Dęblin – Łuków – Terespol, Lublin – Lublin Północny – Świdnik Miasto – Rejowiec – Dorohusk, Lublin Północny – Parczew Kolejowa, Świdnik Miasto – Lublin Airport, Rejowiec – Zawada – Zamość oraz (sezonowo) Zawada – Siedliska Tomaszowskie.

### **4.2.2. Opłaty za przewóz pasażerów**

Taryfy standardowa oraz promocyjne użyte do obliczeń są podane według stanu na dzień 1.02.2014. Wybrane grupy pasażerów są uprawnione do ulg ustawowych w wysokości 33%, 37%, 49%, 51%, 78%, 93% i 95% naliczanych od opłat normalnych. W przypadku taryf dystansowych opłaty zależą wyłącznie od tzw. odległości taryfowych pomiędzy stacją początkową a końcową. Odległości taryfowe są odległościami między parami stacji obliczanymi na podstawie danych zamieszczonych w tabelach rozkładu jazdy z dokładnością do 0,001 km, a następnie zaokrąglonymi do pełnych kilometrów. Dane dotyczące odległości między stacji użyte w pracy zostały zaczerpnięte z tabel rozkładu jazdy o numerach 123, 540, 550, 551A, 552, 553, 554 i 557 pobranych z serwisu www zarządcy infrastruktury (PKP PLK 2014). Wszystkie ceny podane w pracy są opłatami normalnymi (bez ulg ustawowych) i zawierają podatek od towarów i usług (PTU/VAT) w wysokości 8%.

Na terenie województwa lubelskiego w pociągach PR kategorii Regio dostępne są trzy taryfy.

Taryfa standardowa Regio (tabela 4–1) jest stosowana w pociągach Regio na terenie całej Polski. Jest to taryfa dystansowa ze słabą monotonicznością.

Oferta specjalna „Bilet lubartowski” (dalej BL) jest taryfą dystansową ze słabą monotonicznością (tabela 4–2). Może być ona stosowana wyłącznie do przejazdów w dowolnych relacjach między stacjami Lublin a Parczew Kolejowa (PR 2013b).

**Tabela 4-1. Opłaty za bilety jednorazowe (taryfa normalna) klasa 2 pociągów Regio**

Lp.	Odł. taryf. w km	Cena w PLN	Lp.	Odł. taryf. w km	Cena w PLN	Lp.	Odł. taryf. w km	Cena w PLN
1	1-5	4,00	11	54-59	14,60	21	181-200	29,10
2	5-10	4,40	12	60-67	15,60	22	201-240	31,20
3	11-15	5,30	13	68-73	16,10	23	241-280	33,30
4	16-20	6,50	14	74-80	17,10	24	281-320	35,40
5	21-25	7,60	15	81-90	18,60	25	321-360	37,10
6	26-30	8,20	16	91-100	19,80	26	361-400	39,00
7	31-35	9,80	17	101-120	22,00	27	401-500	41,00
8	36-40	10,60	18	121-140	23,60	28	501-600	43,00
9	41-47	11,70	19	141-160	25,50	29	601-700	45,00
10	48-53	13,50	20	161-180	27,10	30	701-800	47,00

Źródło: PR 2013a.

**Tabela 4-2. Opłaty za bilety jednorazowe w ofercie „Bilet Lubartowski”**

Lp.	Odł. taryf. w km	Cena w PLN	Lp.	Odł. taryf. w km	Cena w PLN	Lp.	Odł. taryf. w km	Cena w PLN
1	1-5	2,00	7	31-35	3,75	13	81-90	9,00
2	5-10	2,25	8	36-40	4,25	14	91-100	10,00
3	11-15	2,50	9	41-45	5,00	15	101-110	11,00
4	16-20	2,75	10	51-60	6,00	16	111-120	12,00
5	21-25	3,00	11	61-70	7,00			
6	26-30	3,25	12	71-80	8,00			

Źródło: PR 2013e

Oferta specjalna „Połączenie w dobrej cenie” (dalej PwDC) jest taryfą relacyjną obniżającą ceny w wybranych relacjach na terenie całego kraju (tabela 4-3). W ofercie tej bilety jednorazowe na przejazd są sprzedawane wyłącznie w relacjach wskazanych w „Wykazie relacji i cen zryczałtowanych”. Ponadto, jeśli w miejscowości objętej ofertą występuje więcej niż jedna stacja, ofertę stosuje się do wszystkich stacji w danej miejscowości oprócz stacji Lublin Airport w Świdniku (PR 2013c).

**Tabela 4–3. Wykaz relacji i cen zryczałtowanych dostępnych w ramach oferty PwDC w woj. lubelskim (oznaczenia stacji: Lublin P=Lublin Ponikwoda, Lublin Z=Lublin Zemborzycy).**

Lp.	Relacja według wykazu	Najdłuższa dostępna relacja			Cena PwDC	Liczba relacji (dla wszystkich stacji w miejscowościach końc.)
		Stacje	km	Cena stand.		
1	Chełm-Brzeźno	Chełm Miasto-Brzeźno	12	5,30	3,50	3
2	Chełm-Dorohusk	Chełm Miasto-Dorohusk	24	7,60	3,50	3
3	Kraśnik-Wilkołaz	Kraśnik-Wilkołaz Wieś	11	5,30	3,50	2
4	Lublin-Krężnica Jara	Lublin P-Krężnica Jara	18	6,50	3,50	5
5	Lublin-Miłocin Lubelski	Lublin Z-Miłocin Lubelski	29	8,20	3,50	5
6	Lublin-Motycz Leśny	Lublin Z-Motycz Leśny	25	7,60	3,50	10
7	Lublin-Świdnik	Lublin Z-Świdnik Wschód	21	7,60	3,50	10
8	Niedzwica-Wilkołaz	Niedzwica-Wilkołaz	16	6,50	3,50	4
9	Lublin-Niedzwica	Lublin P-Niedzwica Kośc.	30	8,20	4,50	10
10	Lublin-Leśniczówka	Lublin P-Leśniczówka	34	9,80	5,00	5
11	Lublin-Nałęczów	Lublin Z-Nałęczów	38	10,60	5,00	5
12	Lublin-Sadurki	Lublin Z-Sadurki	32	9,80	5,00	5
13	Lublin-Wilkołaz	Lublin P-Wilkołaz	42	11,70	5,00	10
14	Puławy-Nałęczów	Puławy Azoty-Nałęczów	28	8,20	5,00	4
15	Puławy-Sadurki	Puławy Azoty-Sadurki	35	9,80	5,00	4
16	Puławy-Miłocin Lub.	Puławy Azoty-Miłocin Lub.	37	10,60	5,00	4
17	Lublin-Pułankowice	Lublin P-Pułankowice	45	11,70	5,50	5
18	Lublin-Kraśnik	Lublin P-Kraśnik	50	14,50	6,00	5
19	Lublin-Puławy	Lublin Z-Puławy Azoty	66	15,60	6,50	20
20	Lublin-Zamość	Lublin Z-Zamość	126	23,60	13,00	5
21	Lublin-Belżec (sezon.)	Lublin Z-Belżec	186	29,10	22,00	10

Źródło: PR 2013d

### 4.3. Cel i metodyka badań

Opisane wyżej specjalne oferty taryfowe dotyczą 48 stacji: 19 stacji w 13 miejscowościach dla oferty BL oraz 33 stacji w 18 miejscowościach dla oferty PwDC (4 stacje – Lublin, Lublin Północny, Lublin Zadębie oraz Lublin Ponikwoda są wspólne dla obu ofert). Oferty te zapewniają znacznie obniżone ceny w stosunku do cen standardowych (nawet ponad o 50%) w 171 relacjach na odcinku Lublin – Parczew Kolejowa w ofercie BL oraz w 134 (w tym 10 sezonowych) relacjach pomiędzy stacjami końcowymi z wykazu relacji dla oferty PwDC. Łatwo zatem spostrzec, iż opłacalne może być podróżowanie z biletami PwDC także w relacjach krótszych, niż podane w wykazie (dokładniej nie obejmujących żadnej stacji z przynajmniej jednej z miejscowości końcowych danej relacji), ponieważ cena biletu PwDC jest niższa niż cena biletu w cenie standardowej dla relacji krótszej). Co więcej, może też być opłacalne podróżowanie z wykorzystaniem więcej niż jednego biletu, ponieważ cena wielu biletów jest niższa niż jednego biletu w cenie standardowej.

Celem badania było określenie realnego wpływu ofert BL oraz PwDC na koszty podróży pociągami Regio w województwie lubelskim, w tym w szczególności, ustalenie czy te oferty mogą być także wykorzystane przy w relacjach innych niż 305 wspomnianych wyżej, „jawnie zdefiniowanych” w ofertach specjalnych. Dokonano tego poprzez znalezienie wszystkich relacji na terenie województwa lubelskiego, dla których najniższy koszt przejazdu pociągiem Regio jest uzyskany dzięki przejazdowi z biletem PwDC w relacji krótszej, niż ta, na którą wystawiono bilet lub też przy wykorzystaniu więcej niż jednego biletu.

Z formalnego punktu widzenia znalezienie wybór najtańszego biletu bądź kombinacji biletów sprowadza się do rozwiązania zadania najkrótszej ścieżki, w którym każda krawędź sieci odpowiada jednej z relacji. Wagą krawędzi jest najniższa możliwa cena pojedynczego biletu, który umożliwia podróż w danej relacji. Rozwiązanie tak sformułowanego zadania dla rozważanych wszystkich relacji (czyli par stacji, gdzie jedna ze stacji pary jest węzłem początkowym, a druga węzłem końcowym ścieżki) umożliwia zoptymalizowanie cen dla wszystkich relacji. Metoda ta została już z powodzeniem wykorzystana do optymalizacji cen przejazdu na trasie Dęblin – Lublin – Świdnik Wschodni (Kowalik 2013, s. 255–261). Niestety, rozważanie podobnego problemu w skali całego województwa przy pomocy powyższej techniki obliczeniowej okazało się być bardzo trudne. Dla 111 stacji z ruchem całorocznym oraz 15 z ruchem sezonowym istnieje odpowiednio 6105 całorocznych relacji i 1770 sezonowych – razem 7875. Oznacza to, że należałoby w ogólnym przypadku rozwiązywać zadanie najkrótszej ścieżki z 7875 zmiennymi rozwiązać 7875 razy (dla każdej z relacji). Oczywiście, niektóre z tych przypadków optymalizacji można by łatwo wyeliminować jako trywialne, ale i tak rozwiązywanie tak wielu instancji rozpatrywanego zadania byłoby bardzo czasochłonne.

Zamiast powyższego podejścia zastosowana bezpośrednio sprawdzenie wszystkich możliwych relacji. Dla zmniejszenia ilości obliczeń problem został „zdekomponowany” na mniejsze podproblemy. Najpierw znaleziono minimalne ceny dla wszystkich relacji w ramach każdego z odcinków sieci (łązącego 2 stacje węzłowe lub stację węzłową z końcową). W dalszej kolejności zostały sprawdzone relacje, dla których jeden z końców znajdował się w jednym z odcinków sieci a drugi w innym. Obliczenia zostały wykonane przy pomocy Microsoft Excel 2010 w jednym pliku o rozmiarze około 1 MB.

Wybór najtańszych biletów/kombinacji biletów dla poszczególnych relacji pozostaje identyczny także dla biletów z ulgami ustawowymi ze względu na ich stosowanie również w ofertach BL oraz PwDC. Oszczędności wynikające z optymalizacji cenowej wyrażone procentowo pozostają takie same niezależnie od posiadania lub braku uprawnień do ulg ustawowych, natomiast oszczędności wyrażone kwotowo są proporcjonalne do wymiaru ulgi.

W rozważaniach pominięto tzw. taryfę Razem, która jest taryfą standardową obniżoną o 30%. Jest to tzw. ulga handlowa tzn. będąca elementem oferty przewoźnika a nie wynikająca z zapisów ustawy. Przysługuje ona przysługująca posiadaczom karty rabatowej Regio Karta oraz podróżnym jadącym w małych grupach (drugiemu, trzeciemu i czwartemu). Ponieważ wyżej wymieniona ulga 30% nie ma zastosowania do ofert BL oraz PwDC oraz, w przeciwieństwie do nich, nie łączy się z ulgami ustawowymi, zatem obliczenia wykonane musiały być skorygowane z uwzględnieniem tego faktu (PR 2013a).

Optymalizacja cenowa została dokonana dla wszystkich możliwych relacji niezależnie od tego, czy są one wykonalne w ramach istniejącego rozkładu jazdy lub istnieją (ze względu na czas przejazdu i/lub cenę) atrakcyjniejsze niż pociąg środki transportu.

#### **4.4. Wyniki**

Wyniki obliczeń zostały podsumowane w tabeli 4. Określenie „domyślny bilet” oznacza pojedynczy bilet wystawiony na relację, w której pasażer chce odbyć podróż w taryfie standardowej lub – gdy jest to możliwe – w taryfie PwDC w „pełnej relacji” (zgodnej z wykazem relacji PwDC) albo w taryfie BL. Określenie „relacje krótsze niż w wykazie” odnosi się do przejazdów na pojedynczym bilecie PwDC w relacjach, gdzie przynajmniej jedna ze stacji końcowych nie jest stacją końcową w sensie wykazu relacji PwDC (np. relacje Lublin – Zawada, Świdnik – Miasto – Zawada przejechane z wykorzystaniem biletu PwDC Lublin-Zamość). W przypadku relacji wymagających w celu zminimalizowania ceny przejazdu zakupu więcej niż jednego biletu (kombinacja biletów), wymienione zostały typy ofert, które muszą być użyte. W kombinacjach biletów bilety PwDC mogą być używane zarówno w relacjach „pełnych” (zgodnych z wykazem) jak też „krótsze niż w wykazie”, jednakże fakt ten nie został wyszczególniony w tabeli 4.4.

**Tabela 4–4. Wykaz najtańszych biletów/kombinacji biletów w podziale na oferty taryfowe**

Typy ofert	Liczba biletów	Liczba relacji			Udział procentowy relacji		
		wszystkie	sezon	cały rok	wszystkie	sezon	cały rok
S – bilet standardowy	1	4570	1100	3470	58,03%	62,15%	56,84%
L – bilet BL	1	171	0	171	2,17%	0,00%	2,80%
P – bilet PwDC (relacje z wykazu)	1	134	10	124	1,70%	0,56%	2,03%
„Domyślne bilety” – razem		4875	1110	3765	61,90%	62,71%	61,67%
P – bilet PwDC (relacje krótsze niż w wykazie)	1	353	98	255	4,48%	5,54%	4,18%
Najtańszy 1 bilet razem		5228	1208	4020	66,39%	68,25%	65,85%
SL	2	173	0	173	2,20%	0,00%	2,83%
PS	2	489	80	409	6,21%	4,52%	6,70%
PL	2	656	120	536	8,33%	6,78%	8,78%
PP	2	587	173	414	7,45%	9,77%	6,78%
PPS	3	347	101	246	4,41%	5,71%	4,03%
SPS	3	25	2	23	0,32%	0,11%	0,38%
SPL	3	355	83	272	4,51%	4,69%	4,46%
SPPS	4	15	3	12	0,19%	0,17%	0,20%
Relacje – najtańsze 2, 3 lub 4 bilety		2647	562	2085	33,61%	31,75%	34,15%
Wszystkie relacje		7875	1770	6105	100,00%	100,00%	100,00%

Źródło: obliczenia własne

Pierwszy wniosek jest oczywisty. Udostępnienie ofert o obniżonej cenie przejazdu jedynie dla 48 stacji i 305 relacji ma wpływ na minima kosztów przejazdu aż dla 3000 innych relacji. Składają się na to 353 relacje, dla których najbardziej opłacalny jest zakup biletu PwDC w relacji dłuższej (naruszenie reguły 1/1\* z rozdziału 1) oraz 2647 relacji (ponad 1/3 wszystkich), dla których najbardziej opłacalny jest zakup kombinacji 2, 3 lub nawet 4 biletów. Co więcej, dla 111 ze 126 stacji istnieje przynajmniej jedna relacja, dla której opłacalny jest zakup kombinacji wielu biletów. Okazuje się zatem, że istniejące oferty nie mają żadnego wpływu na koszty przejazdu do lub z jedynie 15 stacji (od Brzozowicy do Terespoła).

Poniżej znajduje się kilka przykładów, które pokazują, iż oszczędności, jakie wynikają z zakupu „niedomyślnych” biletów mogą być znaczące.



1. Świdnik Miasto – Zawada – bilet standardowy 19,80 PLN, bilet PwDC Lublin – Zamość użyty w krótszej relacji 13,00 PLN
2. Zamość – Parczew – bilet standardowy 27,10 PLN, bilet PwDC Zamość – Lublin 13,00 PLN + bilet BL Lublin Północny Parczew 6,00 PLN – razem 19,00 PLN.
3. Kraśnik – Gołęb – bilet standardowy 22,00 PLN, bilet PwDC Kraśnik – Lublin 6,00 PLN + bilet PwDC Lublin – Puławy Azoty 6,50 PLN + bilet standardowy Puławy Azoty – Gołęb 4,00 PLN – razem 16,50 PLN.
4. Wólka Niedzieliska – Nałęczów – bilet standardowy 25,00 PLN, bilet standardowy Wólka Niedzieliska – Zawada 4,00 PLN + bilet PwDC Lublin – Zamość użyty w krótszej relacji Zawada – Lublin 13,00 PLN + bilet PwDC Lublin – Nałęczów 5,00 PLN – razem 22,00 PLN.
5. Lubartów Słowackiego – Dęblin – bilet standardowy 22,00 PLN, bilet BL Lubartów Słowackiego – Lublin Ponikwoda 3,00 PLN + bilet PwDC Lublin Ponikwoda – Puławy Azoty 6,50 PLN + bilet standardowy Puławy Azoty – Dęblin 5,30 PLN – razem 14,80 PLN.

Należy podkreślić, że powyższe wyniki pokazują jedynie czysto obliczeniowy aspekt rozważanego problemu. Nabycie biletu w relacji dłuższej niż faktycznie potrzeba nie jest bardziej kłopotliwe niż zakup „zwykłego” biletu – jedynym wymogiem jest, aby podróżny wiedział o takiej możliwości. Natomiast zakup więcej niż jednego biletu, gdy jest to korzystniejsze dla pasażera podróżującego w danej relacji wiąże się z utrudnieniami rozmaitej natury. Przede wszystkim nie istnieje żaden system informacji (serwis internetowy, aplikacja offline, drukowany poradnik, itp..) pozwalający – bez pracochłonnej niekiedy analizy ofert taryfowych – znaleźć najtańszą kombinację biletów dla danej relacji. Inną niedogodnością jest dłuższy czas przeznaczony na zakup tych biletów. W przypadku zakupów online w serwisie IPR (<https://www.biletyregionalne.pl>) jest to czas poświęcony jedynie przez pasażera. Natomiast w przypadku zakupu w kasie oznacza to także dłuższy czas zaangażowania personelu w obsługę pasażera, a także większe koszty wydruku biletów (kilku zamiast jednego). Ponadto, zakup biletów przez IPR jest obwarowany pewnymi ograniczeniami (brak sprzedaży biletów PwDC na połączenia z przesiadkami). Z kolei zakup biletów u konduktora w pociągu jest ograniczony jedynie do relacji zaczynających się od stacji wsiadania. Oznacza to, iż możliwości pełnego skorzystania z ofert promocyjnych mogą być ograniczone zarówno przez utrudniony dostęp do informacji jak i przez regulaminowe ustalenia przewoźnika.

#### **4.5. Propozycja jednolitej taryfy „Bilet lubelski”**

W niniejszym rozdziale została przedstawiona propozycja jednolitej taryfy o roboczej nazwie „Bilet Lubelski” (tabela 4–5) zastępującej dotychczasową ofertę PwDC na odcinkach z Lublina do Puław, Kraśnika i Świdnika oraz taryfę

BL na odcinku Lublin – Parczew przy możliwie jak najmniejszych zmianach istniejących cen. Proponowana taryfa jest taryfą dystansową. Ponadto, gdy przejazd odbywa się wyłącznie pomiędzy stacjami odcinka Lublin – Parczew Kolejowa, to cena jest zmniejszona o 1,00 PLN dla zachowania możliwie pełnej zgodności cenowej z BL.

**Tabela 4–5. Tabela opłat za bilety jednorazowe w proponowanej ofercie „Bilet lubelski”**

Lp.	Odległości taryfowe w km	Cena w PLN	Lp.	Odległości taryfowe w km	Cena w PLN	Lp.	Odległości taryfow w km	Cena w PLN
1	1–7	3,00	8	51–55	6,50	15	86–90	10,00
2	8–17	3,50	9	56–60	7,00	16	91–95	10,50
3	18–27	4,00	10	61–65	7,50	17	96–100	11,00
4	28–35	4,50	11	66–70	8,00	18	101–105	11,50
5	36–40	5,00	12	71–75	8,50	19	106–110	12,00
6	41–45	5,50	13	76–80	9,00	20	111–115	12,50
7	46–50	6,00	14	81–85	9,50	21	116–120	13,00

Źródło: obliczenia własne.

Po zastąpieniu ofert PwDC oraz BL proponowaną taryfą „Bilet lubelski”, ceny biletów w relacjach łączących stacje Puławy Azoty, Kraśnik, Świdnik Wschód i Parczew Kolejowa (oraz stacje pośrednie) ze stacją Lublin nie zmieniłyby się lub zmieniłyby się w niewielkim stopniu (podwyżki o 0,25 lub 0,50 PLN, obniżki o 0,25 do 2,00 PLN). Ponieważ taryfa „Bilet lubelski” jest zaprojektowana jako taryfa dystansowa, zatem możliwy byłby zakup wycenionych zgodnie z nią biletów w także relacjach wymagających przejazdu przez stację Lublin. Przykłady to: Kraśnik – Puławy Miasto (95 km, 10,50 PLN; obecnie 12,50 PLN za 2 bilety PwDC), Kraśnik – Lubartów Słowackiego (75 km, 8,50 PLN; obecnie 9,75 PLN za bilety PwDC+BL), Świdnik Wschód – Puławy Miasto (63 km, 7,50 PLN; obecnie 10,00 PLN za 2 bilety PwDC).

Przedstawiona specjalna oferta taryfowa została opracowana wyłącznie z uwzględnieniem kryterium podobieństwa do obecnie istniejących cen i jedynie na podstawie publicznie dostępnych informacji o cenach połączeń. Nie uwzględniono popytu i związanych z nim przychodów, kosztów ani oferty ewentualnej konkurencji. Rozszerzenie jednolitej specjalnej oferty taryfowej na obszar całego województwa wykracza znacznie poza ramy niniejszej pracy.

## 4.6. Podsumowanie

Praca pokazała, iż tworzenie taryf przewozowych w transporcie publicznym jest zagadnieniem bardziej skomplikowanym niż może się to pozornie wydawać. Wprowadzenie obniżonych cen w pewnym fragmencie sieci transportowej może bowiem mieć wpływ nie tylko na ten fragment, ale – poprzez zmianę minimów kosztów przejazdu – także na fragmenty sieci bardzo od niego odległe. Obniżenie kosztów przejazdu w relacjach wykraczających poza „obszar obniżonych cen” ma jednak swoje negatywne konsekwencje – wymaga bowiem zakupu biletu w relacji dłuższej niż faktycznie przejechana lub więcej niż jednego biletu, co może się wiązać z rozmaitymi utrudnieniami o charakterze regulaminowym lub technicznym, nie mówiąc już o konieczności posiadania przez podróżnego wiedzy o takiej możliwości.

Oczywiście można uznać iż optymalizacja kosztów przejazdu poprzez jednoczesne wykorzystanie wielu ofert w sytuacji, gdy przewoźnik nie informuje o takiej możliwości jest swoistym nadużyciem. Niemniej jednak w sytuacji, gdy nie istnieją możliwości „zablokowania” takiej optymalizacji (wymagałoby to de facto wprowadzenia zakazu posiadania więcej jednego biletu, bądź też zakazu podróżowania w krótszej relacji niż ta, na którą jest wystawiony bilet), przewoźnik powinien rozważyć korektę swoich ofert w kierunku uczynienia ich bardziej przystępnymi dla podróżnych.

## 4.7. Bibliografia

- KOWALIK, P. (2013) „*Optymalizacja cen przejazdu w przypadku współistnienia taryf dystansowych i relacyjnych*”. *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, 1/2013. Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej.
- KOWALIK, P. (2009) *On a fair and convenient public transport tariff system*. W: Banek T. (red.) *Process Control in Management*. Toruń: Wydawnictwo "Dom Organizatora".
- MÜLLER-HANNEMANN M., SCHNEE M (2005) *Paying Less for Train Connections with MOTIS*, ATMOS 2005, 5th Workshop on Algorithmic Methods and Models for Optimization of Railways.
- Przewozy Regionalne sp. z o.o 2013, *Dział I Taryfy przewozowej. Opłaty przewozowe*, pobrane dnia 20 stycznia 2014, <http://przewozyregionalne.pl/sites/default/files/pliki/126/ceny-biletow-01-01-2014.pdf>.
- Przewozy Regionalne sp. z o.o 2013, *Warunki taryfowe oferty specjalnej „Bilet lubartowski” (BL)*, pobrane dnia 20 stycznia 2014, [http://przewozyregionalne.pl/sites/default/files/pliki/13591/warunki-taryfowe-bilet-lubartowski\\_0.pdf](http://przewozyregionalne.pl/sites/default/files/pliki/13591/warunki-taryfowe-bilet-lubartowski_0.pdf).
- Przewozy Regionalne sp. z o.o 2013, *Warunki taryfowe oferty specjalnej „Połączenie w dobrej cenie” (PWDC)*, pobrane dnia 21 stycznia 2014, <http://przewozyregionalne.pl/sites/default/files/pliki/9265/warunki-taryfowe-pwdc-od-1-01-14.pdf>.

- Przewozy Regionalne sp. z o.o 2013, *Wykaz relacji i cen zryczałtowanych obowiązujących w ramach oferty specjalnej "Połączenie w dobrej cenie" obowiązujący od 1 lutego 2014 r.*, pobrane dnia 21 stycznia 2014,  
<http://przewozyregionalne.pl/sites/default/files/pliki/9265/wykaz-cen-zryczałtowanych-pwdc-od-1-02-2014.pdf>.
- Przewozy Regionalne sp. z o.o 2013, *Załącznik do Warunków taryfowych oferty specjalnej "Bilet lubartowski" obowiązujących od 1 stycznia 2014 r.*, pobrane dnia 20 stycznia 2014,  
[http://przewozyregionalne.pl/sites/default/files/pliki/13591/ceny-biletow-bilet-lubartowski\\_0.pdf](http://przewozyregionalne.pl/sites/default/files/pliki/13591/ceny-biletow-bilet-lubartowski_0.pdf).
- PKP Polskie Linie Kolejowe S.A 2014, *Sieciowy Rozkład Jazdy Pociągów*, pobrane dnia 20 stycznia 2014, <http://rozklad.plk-sa.pl/Tablice>, dokument generowany online 2014\_Okresowy\_20131215-20141213\_PL\_20140122163836.pdf .
- Ministerstwo Infrastruktury 2005, *Rozporządzenie Ministra Infrastruktury dnia 18 lipca 2005r. Dz. U. nr 172 w sprawie ogólnych warunków prowadzenia ruchu kolejowego i sygnalizacji*, Dz.U. 2005 nr 172 poz. 1444.

## 5. Zarządzanie wiedzą jako element przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych w gospodarce opartej na wiedzy

*Aleksandra Majda\**

*Błażej Socha\*\**

### ABSTRAKT

*Zmieniające się warunki gospodarcze stanowią niewątpliwie duże wyzwanie dla zarządzających przedsiębiorstwami. Zarówno teoria jak i praktyka zarządzania wychodzi tym wyzwaniom naprzeciw oferując narzędzia i modele wspierające walkę rynkową i pomagające osiągnąć przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa rodzinne, ze względu na swoją specyfikę, wymagają odrębnej analizy. Autorzy niniejszego opracowania, z wykorzystaniem literatury krajowej i zagranicznej jak również wyników dotychczasowych badań empirycznych, zaprezentowali korzyści płynące z wykorzystania zasobów wiedzy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** firmy rodzinne, zarządzanie wiedzą, przewaga konkurencyjna

**KLASYFIKACJA JEL:** D83, M14

### 5.1. Wprowadzenie

Otoczenie gospodarcze, w którym obecnie funkcjonują przedsiębiorstwa charakteryzuje się ciągłymi zmianami, burzliwością oraz złożonością. Do grupy kluczowych czynników, które wpłynęły na ponowne zdefiniowanie wskazanych warunków gospodarczych można zaliczyć: postępujący proces globalizacji, rosnąca konkurencyjność przedsiębiorstw, postęp technologiczny, kształtowanie się nowego profilu pracownika, rozwój zaawansowanej technologii informacyjnej oraz komunikacyjnej (*ICT*) oraz rosnące znaczenie zarządzania wiedzą

---

\* Mgr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Asystent, [aleksandra.majda@uni.lodz.pl](mailto:aleksandra.majda@uni.lodz.pl).

\*\* Mgr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Asystent, [bsocha@uni.lodz.pl](mailto:bsocha@uni.lodz.pl).

(*knowledge management – KM*) w organizacjach (DeNisi, Hitt i Jackson, 2003, s. 3; Handzie, 2006, s. 1; SGH, 2012, s. 21–24). Nowa orientacja ekonomiczna wymaga od firm poszukiwania oraz przekształcania obecnych sposobów konkurowania oraz pozyskiwania przewagi konkurencyjnej zgodnie z postępującą transformacją wspomnianych warunków gospodarczych. Konsekwencje nowych uwarunkowań otoczenia jak również tempa ich przekształceń powodują konieczność ponownego zdefiniowania samej natury konkurencji, przewagi konkurencyjnej, jak również jej dynamiki. Działania te bowiem stanowią fundamentalny warunek decydujący o funkcjonowaniu i możliwościach rozwojowych przedsiębiorstw na rynku, w tym również przedsiębiorstw rodzinnych.

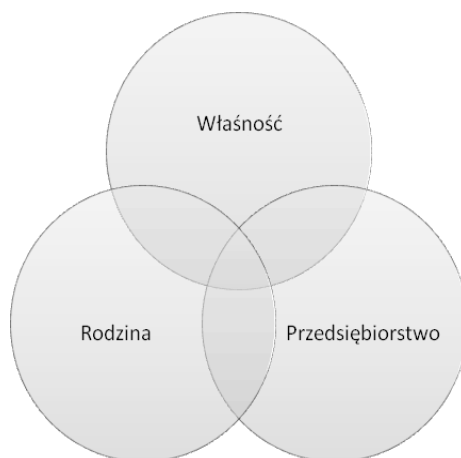
Obecnie można odnaleźć znaczną liczbę publikacji krajowych i zagranicznych dotyczących zarówno wyzwań z jakimi muszą mierzyć się przedsiębiorstwa rodzinne, jak i ich mocnych i słabych stron. Do kluczowych czynników wewnętrznych należą problematyka sukcesji, konflikty pomiędzy członkami rodziny oraz nepotyzm. Natomiast wśród czynników zewnętrznych najczęściej uwypukla się niechęć do podejmowania ryzyka i rezygnacji z kontroli oraz zamknięcie na kapitał zewnętrzny<sup>15</sup>. Jednakże najnowsze badania dotyczące omawianej grupy podmiotów koncentrują się na identyfikacji kluczowych czynników sukcesu, które wspierają biznes rodzinny w walce o pozycję konkurencyjną na rynku. Przedstawione zmiany zachodzące w otoczeniu gospodarczym również wpływają na funkcjonowanie grupy przedsiębiorstw rodzinnych, które pomimo specyficznego charakteru stanęły także przed koniecznością ponownego zdefiniowania modelu prowadzenia walki konkurencyjnej. Aby móc w pełni zrozumieć sposób postępowania firm rodzinnych w zakresie tworzenia i realizacji strategii konkurencji niezbędnym wydaje się odniesienie do specyfiki omawianej grupy podmiotów gospodarczych. Celem niniejszego opracowania jest ukazanie istoty biznesu rodzinnego, pod kątem specyfiki prowadzenia walki o pozycję konkurencyjną z wykorzystaniem wiedzy, jako kluczowego czynnika sukcesu. Pierwsza część opracowania poświęcona została omówieniu cech charakterystycznych przedsiębiorczości rodzinnej odróżniających tą grupę podmiotów od pozostałych przedsiębiorstw. W drugiej części autorzy omówili podstawowe aspekty związane z tworzeniem przewagi konkurencyjnej i czynnikami niezbędnymi do skutecznego wdrożenia strategii konkurencyjnej. Ostatnia część pracy stanowi próbę syntetycznej charakterystyki jednego z kluczowych czynników tworzenia przewagi konkurencyjnej – wiedzy – w kontekście specyficznej grupy podmiotów jakimi są przedsiębiorstwa rodzinne.

---

<sup>15</sup> Zwrot zewnętrzny kapitał został przez autorów niniejszego artykułu potraktowany zarówno jako trudność w dostępie zewnętrznego kapitału finansowego, ale również zamknięcie się na pozyskiwanie zewnętrznych zasobów ludzkich.

## 5.2. Specyfika przedsiębiorczości rodzinnej

W międzynarodowej literaturze przedmiotu debaty dotyczące sposobów wyodrębnienia przedsiębiorczości rodzinnej trwają od lat 60' XX wieku (Marjański, 2012, s. 3). Jak podkreślają badacze, to specyficzna rola i aktywne zaangażowanie członków rodziny w prowadzenie biznesu, wymaga wydzielenia tej grupy podmiotów od ogółu funkcjonujących firm i prowadzenie pogłębionych badań naukowych wyłącznie w tym obszarze (Miller i Rice, 1967, s. 216–217). Jedną z pierwszych prób scharakteryzowania istoty oraz wielowymiarowości przedsiębiorczości rodzinnej została podjęta w 1982 roku przez R. Tagiuri oraz J.A. Davis (1982, s. 482). Autorzy ci opisali sedno relacji zachodzących w firmach rodzinnych za pomocą modelu „3-Circle” model of family business. Omawiany schemat zakładał istnienie trzech niezależnych i zachodzących na siebie systemów charakteryzujących firmę rodzinną. Do systemów tych należą: rodzina, przedsiębiorstwo i własność. Rysunek 5–1 przedstawia relacje wskazanych systemów w odniesieniu do istoty funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego.



**Rysunek 5–1. „3-Circle” model of family business**

Źródło: opracowanie własne na podstawie „3-Circle” model of family business R. Tagiuri & J. A. Davis Harvard Business School 1982

Przedstawiony powyżej model zyskał szeroką akceptację wśród badaczy, ponieważ określa role i podsystemy panujące wewnątrz firmy rodzinnej, wskazuje na możliwe powiązania i relacje zachodzące wewnątrz biznesu rodzinnego oraz ukazuje perspektywę uwzględniającą różne punkty odniesienia w kontekście funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Co więcej, w zdecydowanej większości przypadków przedstawiony schemat wpływa na modelowanie

i rozwijanie przedsiębiorczości rodzinnej z uwzględnieniem pozyskiwania zasobów materialnych i niematerialnych firmy, sprawowanie funkcji zarządczych, posiadanie własności oraz określa wzór pozyskiwania zasobów ludzkich (Gersick, Hampton i Lansberg, 1997, s. 4–8). Jednakże należy zwrócić uwagę, że przedstawione powyżej ujęcie nie weryfikuje w pełni wszystkich aspektów niezbędnych przy charakterystyce i wyodrębnieniu firm rodzinnych z ogółu funkcjonujących podmiotów gospodarczych. W głównej mierze nie akcentuje kryteriów subiektywnych, które stanowią fundamentalny element cechujący omawianą grupę podmiotów, pomija również występowanie zjawiska sukcesji, które w długiej perspektywie strategicznej determinuje przynależność firmy do grupy przedsiębiorstw rodzinnych. Do zbioru elementów określających biznes rodzinny niezbędnym wydaje się dodanie wskazanych elementów subiektywnych, aby powstały obraz w pełni oddawał mnogość zależności oraz relacji mających wpływ na sposoby funkcjonowania, jak również metody prowadzenia walki konkurencyjnej przez omawianą grupę podmiotów gospodarczych. Do zbioru fundamentalnych kryteriów subiektywnych należą (Marjański, 2012, s. 30):

- zaangażowanie rodziny w prowadzenie firmy,
- zbiór wartości i norm rodzinnych,
- strategiczną orientację firmy skoncentrowaną na kontynuacji firmy przez następne pokolenia,
- troskę o zaplanowanie i wdrożenie strategii sukcesyjnej,
- poczucie przynależności rodziny do firmy,
- kulturę organizacyjną firmy rodzinnej,
- doświadczenie członków rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa.

Badając i omawiając redefiniowanie kluczowych czynników przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce opartej na wiedzy odniesienie się do przedstawionych elementów subiektywnych wydaje się być koniecznością. W znacznej większości biznesów rodzinnych fundament budowy składowych przewagi konkurencyjnej stanowią zarówno pojedyncze jak również połączone czynniki subiektywne. Drugim równie istotnym zagadnieniem mającym wpływ zarówno na wyodrębnienie firm rodzinnych od ogółu funkcjonujących podmiotów gospodarczych (tym samym ukazującym ich specyfikę) jak i na model prowadzenia walki konkurencyjnej stanowi zestaw norm rodziny oraz firmy. Należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, że wspomniane, dwa kluczowe systemy u swych podstaw posiadają odmienny zestaw zasad i reguł funkcjonowania. Tabela 5–1 prezentuje zbiór norm charakteryzujących system rodziny i firmy.



**Tabela 5–1. Porównanie norm rodziny i norm przedsiębiorstwa**

Normy rodziny	Normy przedsiębiorstwa
Stwarzanie szans realizacji potrzeb osobom spokrewnionym, zwłaszcza własnym dzieciom.	Zatrudnianie osób tylko odpowiednio wykwalifikowanych.
Zapewnienie wsparcia odpowiedniego do pojawiających się potrzeb.	Zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu oraz uwarunkowań rynkowych.
Brak różnic pomiędzy rodzeństwem, postrzeganie każdego jako jednostkę, a nie jako średnią.	Brak zindywidualizowanego podejścia do pracownika, postrzeganie każdego jako nie jako jednostkę.
Stwarzanie każdemu możliwości nauki odpowiednio do potrzeb.	Stwarzanie możliwości nauki odpowiednio do potrzeb organizacji.

Źródło: Siefer, 1996, s.63.

Należy podkreślić, że wskazany zbiór norm jest ogólną próbą definiowania zarówno systemu rodziny jak i systemu firmy. Jednakże już na tak wstępnym poziomie analizy można dostrzec znaczące rozbieżności w celach, motywach funkcjonowania jak i schematach rozwoju podmiotu jaką jest rodzina i przedsiębiorstwo. Z jednej strony należy podkreślić, że swoiste różnice znacząco wpływają na trudność w zdefiniowaniu i określeniu grupy firm rodzinnych. Z drugiej należy również dostrzec, że możliwe stykanie się, a w późniejszym etapie współistnienie wskazanych dwoistych motywów determinuje odmienny sposób poszukiwania kluczowych czynników sukcesu, a tym samym elementów mających na celu budowę przewagi konkurencyjnej omawianej grupy podmiotów. Na podstawie przedstawionych powyżej informacji można zauważyć dwie istotne zależności cechujące sposób pozyskiwania kluczowych czynników sukcesu spośród firmy rodzinne (Majda, 2013, s. 37–41). Aby biznes rodzinny funkcjonował efektywnie, a jego działania miały na celu osiągnięcie sukcesu niezbędnym jest równoważenie priorytetów rodziny i przedsiębiorstwa. Dodatkowo należy również zwrócić uwagę na przenikanie oraz wpływanie celów jednego systemu na drugi. Występowanie bowiem tej relacji także będzie kształtować metody pozyskiwania elementów służących do walki o pozycję konkurencyjną jak i tworzenie strategicznych mechanizmów mających na celu odniesienie sukcesu na rynku przez omawianą grupę podmiotów.

### **5.3. Przewaga konkurencyjna w Gospodarce Opartej na Wiedzy**

Zagadnienie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw od dziesięcioleci stanowi przedmiot zainteresowania zarówno teoretyków jak i praktyków zarządzania. W perspektywie strategii biznesu przewaga konkurencyjna przejawia się przede wszystkim w takim wykorzystaniu zasobów i możliwości organizacji, które bierze pod uwagę nie tylko podmiot sam w sobie ale także szanse i zagrożenia płynące ze środowiska zewnętrznego. Najbardziej znacząca i wpływowa

teoria strategii konkurencji stworzona została przez M. Portera (1980, s. 34–44), który wyróżnił trzy główne strategie konkurencji – zróżnicowania, przywództwa kosztowego oraz koncentracji.

Stosowanie strategii konkurencji zaproponowanych przez Portera sprowadza się do podjęcia decyzji w dwóch wymiarach (Campbell-Hunt, 2000, s. 127): (1) zakresu rynku (skoncentrowany lub szeroki) i (2) przewagi konkurencyjnej (kosztowa lub zróżnicowania). Porter (1980) twierdzi ponadto, że niemożliwe jest osiągnięcie sukcesu rynkowego poprzez zastosowanie dwóch, wykluczających się jego zdaniem strategii: zróżnicowania i koncentracji – ze względu na potencjalnie wykluczające się inwestycje i procesy organizacyjne (*stuck in the middle*). Wyniki licznych badań przeprowadzonych głównie w latach 80. (Dess i Davis, 1984, s. 467–488; Miller i Friesen, 1986, s. 255–261; Miller, 1988, s. 280–308) potwierdziły, że stosowanie homogenicznej strategii jest bardziej efektywne, a przedsiębiorstwa stosujące strategię dualną osiągają przeciętne wyniki gorsze od konkurentów.

Wraz z początkiem lat 90., ze względu na wskazane wcześniej zmiany w otoczeniu gospodarczym, zarządzający skupili swoją uwagę na poszukiwaniu dodatkowych, unikalnych instrumentów mogących odegrać rolę w uzyskiwaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo, w ramach nowych koncepcji zarządzania wyróżniono szeroki katalog metod (np. benchmarking, outsourcing, insourcing, reengineering, corporate warfare, lean management itp.), który również miał wspomagać zarządzających w efektywnej walce rynkowej. (zob. Kaczmarek, 2013, s. 104–115). Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji znalazły swoje odzwierciedlenie w wynikach badań w zakresie stosowania strategii konkurencyjnych – okazało się bowiem, że stosowanie dualnej strategii konkurowania jest możliwe i może prowadzić do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników (Wright et al., 1990, s. 93–110; Miller i Dess, 1993, s. 553–584; Kim, Nam i Stimpert, 2004, s. 19–45). Według Heracleousa i Wirtza (2011, s. 112–121) analizujących w swoim artykule strategię przyjętą w linii Singapore Airlines niezbędnym do skutecznego wdrożenia dualnej strategii konkurencji jest:

- wykorzystanie potencjału tkwiącego w posiadanych zasobach ludzkich i kulturze organizacyjnej, ponieważ zasoby te są, ze względu na swoją istotę są trudne do skopiowania przez konkurentów;
- racjonalne wykorzystanie możliwości technologicznych i ich implementacja w obszarach, które mogą poprawić jakość oferowanych produktów lub usług w efektywny kosztowo sposób;
- rezygnacja z liniowych łańcuchów wartości na rzecz bardziej złożonych, ale stymulujących realizację dualnych strategii ekosystemów biznesowych;
- oparcie decyzji inwestycyjnych nie tylko na rachunku ekonomicznym ale także na ich dopasowaniu do realizowanej w przedsiębiorstwie strategii.

Wydaje się więc, że przewaga konkurencyjna w gospodarce opartej na wiedzy jest rezultatem specyficznej konfiguracji zasobów przedsiębiorstwa, które powinny być trudne do powielenia przez konkurentów. Jednym w najważniejszych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa spełniającym to kryterium jest zasób wiedzy, którego umiejętne wykorzystanie powinno umożliwić implementację efektywnej dualnej strategii konkurencyjnej stanowiącej wyznacznik unikalności przedsiębiorstwa i pozwalającej na osiąganie ponadprzeciętnych wyników rynkowych i finansowych.

#### **5.4. Koncepcja zarządzania wiedzą jako kluczowy czynnik przewagi firm rodzinnych w gospodarce opartej na wiedzy.**

W myśl przedstawionych w poprzedniej części artykułu strategii konkurencji, jednym z kluczowych zasobów warunkujących efektywne prowadzenie działalności gospodarczej jest wiedza. Istotnym z punktu widzenia celu opracowania będzie charakterystyka tego niematerialnego zasobu w kontekście specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Wzrost zainteresowania modelem zarządzania wiedzą w firmach rodzinnych (Miller i Le Breton-Miller, 2005, s. 7–52) nie jest przypadkowy, a jego zastosowanie wśród przedstawicieli biznesów rodzinnych w pełni uzasadnione.

Szeroko pojęta wiedza oraz umiejętne jej zastosowanie w mechanizmach zarządzania przedsiębiorstwem zyskały szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw ze względu na wymagające oraz turbulentne warunki otoczenia zewnętrznego. Firmy zaczęły traktować wskazany czynnik niematerialny jako swoistą dźwignię do zdobycia przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Prowadzone liczne badania jednoznacznie upatrują sukcesu przedsiębiorstw w zdolnościach pozyskiwania, oszacowania, zarządzania, jak również rozwoju wiedzy w ich wnętrzu jak i pozyskanie nowej wiedzy poza organizacjami (Amit i Schoemaker, 1993, s. 33–46; Barney, 1991 s. 99–120; Grant, 1991, s. 114–130; Hall, 1993, s. 607–618; Leonard-Baron, 1995, s. 54–68; Prahalad i Hamel, 1990, s. 79–91; Sveiby, 2001a, s. 344–358). W literaturze występuje również mnogość metod i schematów ukazujących zastosowanie koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach (Beijerse, 2000, s. 162–179; Lee i Yang, 2000, s.783–793, Sveiby, 2000, 2001b,c). Jednakże warto zastanowić się jak ta teoretyczna koncepcja wnika w model zarządzania biznesem rodzinnym i czy można mówić o jakichkolwiek różnicach w porównaniu do firm nierodzinnych. Analizując pod kątem zastosowania koncepcji zarządzania wiedzą specyfikę firm rodzinnych, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na szeroko rozumianą ‘rodzinnosc’ – jako czynnik wyróżniający badaną grupę firm. Warto w tym miejscu odwołać się do badań zarówno prowadzonych na gruncie krajowym jak i międzynarodowym, które jednoznacznie ukazują, że firmy rodzinne nie upatrują ‘rodzinnosci’ jako najważniejszego czynnika konkurencyjności i sukcesu (PwC, 2007, s. 22–28; PARP, 2009,

s. 86–124; KPMG, 2011, s. 2–4; PwC., 2012, s. 4–7). Analizowane podmioty, zgodnie z wynikami tych badań, przewagę konkurencyjną upatrują w wewnętrznym potencjale wiedzy i kompetencji, które to tworzone są z wykorzystaniem specyficznych cech firm rodzinnych jakimi są (tamże):

- stykanie się systemu rodziny i biznesu (family orientation vs. business orientation),
- altruizm,
- podzielane wartości,
- relacje
- platforma komunikacyjna,
- bezpieczeństwo,
- lojalność,
- perspektywa strategiczna.

Wspomniany już wcześniej obszar, w którym nie tylko styka się system rodziny i firmy, ale przede wszystkim przenika i wspólnie buduje fundament dla kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego tworząc swoisty inkubator powstania oraz wymiany wiedzy, a przede wszystkim doświadczenia, które w kontekście biznesu rodzinnego stanowi niezwykle istotny element i decyduje o możliwościach nie tylko dalszego rozwoju danego podmiotu gospodarczego, ale przede wszystkim o możliwościach przetrwania przez dekady. Kolejnym wymienionym czynnikiem jest altruizm, który szczególnie mocno uwypukla się w kontekście teorii ładu wewnątrz korporacyjnego określającego wewnętrzne relacje pomiędzy właścicielem, a osobą zarządzającą przedsiębiorstwem. Wskazany altruizm jako element naturalny dla biznesu rodzinnego wpływa na tworzenie się relacji opartych na wzajemnym poczuciu zaufania i lojalności. System ten odwołuje się do działań przekraczających egoistyczne potrzeby jednostki, a skupia się na działaniu dla większego dobra oraz poczucia pełnej odpowiedzialności za losy firmy. Podzielane wartości bezpośrednio przenikają z tworzonej kultury organizacyjnej i stanowią wzór dla powstałych relacji – zarówno wewnątrz firmy jak i z partnerami zewnętrznymi. Należy w tym miejscu również wspomnieć o lojalności, która dla przedsiębiorstw rodzinnych również funkcjonuje dwukierunkowo. Lojalność odnosi się zarówno do więzi pomiędzy pracownikami, a osobami zarządzającymi jak i pomiędzy firmą, a jednostkami znajdującymi się w jej zewnętrznym otoczeniu. Budowanie systemu zarządzania firmą oparte na lojalności oraz altruizmie skutkuje poczuciem bezpieczeństwa zarówno w kontekście zatrudnienia, ale również przekłada się na jakość świadczonych usług czy wytwarzanych wyrobów. Nawiązując do przedstawionych wspólnych wartości należy również zwrócić uwagę, że ze względu na ich występowanie i silne wpływanie na wszystkich pracowników firmy powstaje relatywnie harmonijna platforma komunikacyjna przedsiębiorstwa. Platforma ta, pomimo pojawiających się niekiedy konfliktów i sporów decyzyjnych stanowi solidną pod-

stawę wspólnego pokonywania trudności i tworzenia przełomowych pomysłów. Ostatnim, jednakże niezmiernie istotnym elementem wpływającym na proces tworzenia i zarządzania wiedzą w omawianej grupie podmiotów jest perspektywa strategiczna, która odnosi się do trwania przez dekady. Szczególnie w przypadku rodziny założycielskiej niezmiernie silnie uwidacznia się potrzeba przekazania firmy w możliwie jak najlepszej kondycji ekonomicznej następnemu pokoleniu (tamże). Mając na uwadze trwanie przez dekady przy jednoczesnym zapewnieniu firmie dobrej kondycji finansowej jak i dobrobytu rodzinie tworzenie warunków przyjaznych ku kreowaniu oraz wymianie wiedzy jest niemalże naturalne dla omawianej grupy podmiotów. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że ze względu na zmiany pokoleniowe biznes rodzinny dostarcza firmie nowych pokładów wiedzy, idei oraz potencjalnych rozwiązań. Co nie mniej ważne, wszystkie wskazane elementy składające się na zarządzanie wiedzą w biznesie rodzinnym są ściśle ze sobą powiązane a ich wieloaspektowość powoduje, że poszczególne obszary oddziaływania zachodzą na siebie. Ponadto stanowią one swoistą maszynę perpetuum mobile służącą jako obszar pozyskiwania i wymiany szeroko rozumianej wiedzy.

## **5.5. Podsumowanie**

Analizując funkcjonowanie przedsiębiorstw w nowych warunkach gospodarczych z pewnością można zauważyć pewne istotne zmiany, które dokonały się w zakresie prowadzenia walki o pozycję konkurencyjną. Wyróżnienie się przedsiębiorstw na rynku wymaga, oprócz stosowania coraz bardziej rozbudowanych strategii konkurowania (w tym strategii dualnych), użycia trudnych do powielenia zasobów niematerialnych wspartych nowymi koncepcjami zarządzania. W niniejszym opracowaniu uwaga skupiona została w obrębie aspektów zarządzania wiedzą w biznesie rodzinnym. Warte podkreślenia jest, że zarządzanie wiedzą w firmach rodzinnych jest procesem przebiegającym w sposób odmienny od tego stosowanego w firmach nierodzinnych. Element 'rodzinności' i wynikające z niego implikacje wydają się tu być czynnikiem wspierającym proces efektywnego tworzenia, wymiany i wykorzystania wiedzy. Czy w omawianej grupie podmiotów koncepcja ta została wdrożona dopiero w czasach gospodarki opartej na wiedzy – odpowiedź wydaje się być przecząca. Uwypuklone czynniki stanowią z jednej strony o specyfice firm rodzinnych od momentu ich powstania, z drugiej decydowały i wciąż decydują o ich możliwościach rozwojowych jak i sile danego podmiotu. Zmiany w otoczeniu spowodowały jednak konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na zasoby wiedzy jako czynnika sukcesu – szczególnie wśród podmiotów, które do tej pory nie dostrzegały ich znaczącego potencjału. Niezbędnym uzupełnieniem rozważań zawartych w artykule jest przeprowadzenie pogłębionych badań empirycznych mających na celu weryfikację kluczowych czynników wchodzących w skład koncepcji zarządzania wiedzą wśród omawianej grupy przedsiębiorstw.

## 5.6. Bibliografia

- AMIT, R., SCHOEMAKER P.J.H (1993) *Strategic assets and organizational rent*. Strategic Management Journal, Vol 14, No.1, January, s. 33–46.
- BARNEY, J. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, Vol 17., No.1, s. 99–120.
- BEIJERSE, R.P. (2000) *Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs*. Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 2, s. 162–179.
- CAMPBELL-HUNT, C. (2000) *What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis*. "Strategic Management Journal", no. 21, s. 127–153.
- DENISI, S., HITT, M.A., Jackson, S.E. (2003) *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DESS, G., DAVIS, P. (1984) *Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance*. "Academy of Management Journal", no. 21, s. 467–488.
- GERSICK, K.E., HAMPTON, M.M., LANSBERG, I. (1997) *Generation to Generation. Life Cycles of Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- GRANT, R.M. (1991) *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*. "California Management Journal", Vol 33, No.3, Spring, s. 114–130.
- HALL, R. (1993) *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*. "Strategic Management Journal", Vol. 14, no.8, November, s. 607–618.
- HANDZIE, M. (2006) *Knowledge Management in SMEs*. CACCI Journal.
- HERACLEOUS, L, WIRTZ, J. (2011) *Singapore Airlines: Sztuka godzenia sprzeczności*, "Harvard Business Review Polska", czerwiec, nr 100, s. 112–121.
- KACZMAREK B. (2013) *Współczesne wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami*, Toruń: TNOiK Dom Organizatora, s. 104–115.
- KIM, E., NAM, D., STIMPERT, J.L. (2004) *Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age: A study of Korean cyber malls*. "Journal of Business Strategies", Vol. 21, No. 1, s. 19–45.
- KMPG (2011) *The competitive advantage of a family business*.
- LEE, C.C., YANG, J. (2000) *Knowledge value chain*. "Journal of Management Development", Vol. 19, No. 9, s. 783–793.
- LEENDERS, M., WAARTS, E. (2003) *Competitiveness and Evolution of Family Business: The Role of Family and Business Orientation*. European Management Journal, Vol. 21, No.6., s. 686–697.
- LEONARD-BARON, D. (1995) *Wellsprings of Knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business School Press, s.54–68.
- MAJDA, A. (2013) *Strategia międzypokoleniowego transferu jako kluczowe wyzwanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych*. W: Walińska E. (red.) *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce. Współczesne problemy finansów, rachunkowości i zarządzania*. Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.
- MARJAŃSKI, A. (2012) *Specyfika firm rodzinnych, Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- MILLER, A., DESS, G.G. (1993) *Assesing Porter's (1980) models in terms of its generalizability, accuracy and simplicity*. "Journal of Management Studies", no. 30, s. 553–584.
- MILLER, D. (1988) *Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications*. "Academy of Management Journal", no. 31, s. 280–308.

- MILLER, D., FRIESEN, P.H. (1986) *Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part II: Performance implications*. "Organization Studies", no. 7, s. 255–261.
- MILLER, D., LE BRETON-MILLER, I. (2005) *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- MILLER, E., RICE, A.K. (1967) *Systems of Organizations*. Londyn: Tavistock Publications.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2009) *Badanie firm rodzinnych*. Warszawa: PARP.
- PORTER, M.E. (1980) *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. (1990) *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, May-June, s. 79–91.
- PWC (2007) *Skuteczne działanie*. Warszawa: PWC.
- PWC (2012) *Family firm: A resilient model for the 21 century*. Warszawa: PWC
- SGH, (2012) *Badanie kompetencji i kwalifikacji poszukiwanych przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych*. American Chamber of Commerce in Poland, Ernst & Young, Warszawa, s. 21–24.
- SIEFER, T. (1996) *Du kommst spater mal In die Firma!*, Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen, Heidelberg.
- SVEIBY, K.E. (2000) *What is Knowledge Management?*, <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.htm>, dostęp z dn.12.03.2014.
- SVEIBY, K.E. (2001a) *A knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation*. Journal of Intellectual Capital, Vol.2, No. 4, s. 344–358.
- SVEIBY, K.E. (2001b) *Intellectual Capital and Knowledge Management*, <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>, dostęp z dnia 12.03.2014.
- SVEIBY, K.E. (2001c) *Lessons learned from KM pioneers*, <http://www.sveiby.com/articles/KM-lessons.html>, dostęp z dnia 12.03.2014.
- WRIGHT, P., HOTARD, D., KROLL, D., CHAN, P., TANNER, J. (1990) *Rivalry among firms: evidence from the apparel industry*. W: Dean B., Cassady J. (red.) "Strategic Management: Methods and Studies", Elsevier, New York, s. 93–101.

## 6. Znaczenie inwestycji w rozwoju gospodarczym regionu słabo rozwiniętego

*Jakub Bis\**

*Tomasz Żminda\*\**

### ABSTRAKT

*W niniejszym artykule autorzy prowadzą rozważania nad istotą regionu i zagadnieniu jego rozwoju, skupiając przy tym szczególną uwagę regionom słabo rozwiniętym i roli inwestycji w kształtowaniu procesów rozwojowych w tych regionach. Autorzy zaprezentowali, także wyniki przeprowadzonej analizy danych statystycznych, która była poświęcona poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o rolę inwestycji w rozwoju słabo rozwiniętych regionów w Polsce.*

### SŁOWA KLUCZOWE:

Rozwój regionu, Region Słabo rozwinięty, inwestycje

### KLASYFIKACJA JEL: R3

### 6.1. Wprowadzenie

Region we współczesnych badaniach ekonomicznych odgrywa istotną rolę. Coraz częściej na arenie międzynarodowej zamiast o państwach, mówi się o konkretnych regionach, które wykonując funkcje administracyjne, równocześnie wzmacniają własną pozycję i mają coraz większy wpływ na gospodarkę. Z tego powodu rośnie znaczenie wiedzy opisującej mechanizmy funkcjonowania gospodarki regionu, chociaż nadal brakuje kompleksowych koncepcji teoretycznych, które mogłyby wyjaśnić działanie regionalnych gospodarek. Dzieje się tak, pomimo prowadzenia intensywnych badań w tym zakresie, już od połowy ubiegłego stulecia. Jednocześnie bogata literatura przedmiotu dostarcza zróżnicowane koncepcje teoretyczne. Przyczyną takiego stanu rzeczy wydają się być

---

\* Dr inż., Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką, Adiunkt, j.bis@pollub.pl

\*\* Dr inż., Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką, Adiunkt, t.zminda@pollub.pl



zbyt duże różnice między regionami, które uniemożliwiają ekonomistom sformułowanie uniwersalnych prawd i mechanizmów ich funkcjonowania. Z jednej strony sytuację gospodarczą regionu kształtuje położenie geograficzne, historia, czy też ukształtowanie struktury społeczno-ekonomicznej, z drugiej zaś duży wpływ mają czynniki ogólnokrajowe. Każdy region jest inny i każdy tworzy własną ścieżkę rozwoju gospodarczego.

W niniejszym artykule autorzy skupiają się na teoretycznym podejściu do problematyki rozwoju regionu słabo rozwiniętego w kontekście inwestycji.

## 6.2. Definicja regionu

Pojęcie „region” pochodzi od greckiego słowa „*regio*”, „*regionis*”, co w dosłownym tłumaczeniu oznacza „*ruch w określonym kierunku*”, ale także „*przestrzeń, okolice, krainę*”. Termin ten jest dzisiaj używany w wielu językach. Regionami nazywa się względnie jednolite obszary wyróżniające się cechą lub zbiorem cech charakterystycznych, zarówno naturalnych (przyrodniczo-geograficznych), jak i antropogenicznych (Stawasz, 2010, s. 56–57). Po raz pierwszy, w znaczeniu współczesnym, użyto go w XVIII wieku we Francji w celu geograficzno-ekonomicznego wyodrębnienia określonych obszarów (Kozuch, 200, s. 7–10). Termin „region”, pomimo długich tradycji naukowych, należy do pojęć niejednoznacznych i dyskusyjnych. Niejasna ciągle pozostaje sama jego istota. W literaturze przedmiotu od dawna toczy się spór na temat: czy region jest kategorią obiektywną czy subiektywną? W związku z tym trzeba zauważyć, że region w znaczeniu najbardziej ogólnym oznacza tyle, co określony fragment powierzchni Ziemi, wyodrębniony z otoczenia przy pomocy określonej procedury na podstawie złożonych kryteriów. Inaczej to pojęcie rozumie geograf, inaczej politolog, socjolog, etnograf czy ekonomista. Z punktu widzenia geografii, jest względnie jednorodną wewnątrznie częścią powierzchni geograficznej, różniącą się od terenów przyległych pewnymi cechami środowiska geograficzno-przyrodniczego, jak: ukształtowanie terenu, jakość gleb, rodzaj klimatu i inne. Dla ekonomisty region, to przede wszystkim obszar o określonej specjalizacji gospodarczej, będącej wynikiem sposobu wykorzystania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów ekonomicznych oraz przepływu czynników wzrostu: kapitału, siły roboczej, technologii, informacji (Kosiedowski W., 2001, s. 17).

W naukach społecznych, często stosowane są kryteria wyodrębniające regiony według (Korenik S., 2003, s. 50):

- cech fizyczno-geograficznych (naturalnych), takich jak: czynniki geologiczne, biologiczne, atmosferyczne, hydrologiczne i inne, zgodnie z tymi kryteriami wyróżnia się między innymi krainy, prowincje, zlewnie;
- cech ekonomiczno-przestrzennych (antropogenicznych), takich jak: infrastruktura, zasoby, zagospodarowanie terenu, tradycje wytwórcze, sieć osadni-

cza, system dystrybucji, specjalizacja. W tym podziale wyróżnia się zagłębia, dystrykty, okręgi;

- czynników administracyjnych (również będących wynikiem działalności człowieka): układ administracyjny państwa, cechy społeczne, polityczne, statystyczne, gospodarcze. W Polsce, regiony wyodrębnione według takich kryteriów to województwa.

Ważna z punktu widzenia interesów danego kraju jest jego spójność. O ile podział na regiony geograficzne i ekonomiczne jest naturalny i nie budzi kontrowersji, o tyle podziały administracyjne często nie pokrywają się z nimi. Wyznaczanie granic tych ostatnich odbywa się często z pobudek politycznych i budzi sprzeciw lokalnych mieszkańców. Najbardziej pożądana jest sytuacja, w której podział administracyjny kraju, w jak największym stopniu pokrywa się z geograficznym i społeczno-gospodarczym. Region, który jest jednolity pod względem historycznym, geograficznym, kulturowym i ekonomicznym – nosi miano optymalnego. Nie bez znaczenia jest również poczucie tradycji i tożsamości mieszkańców, przez co region integruje się wewnętrznie i ma wpływ na określone postawy oraz zachowania ekonomiczne społeczności.

Dla państw członkowskich Unii Europejskiej znaczenie pojęcia region precyzuje definicja zawarta we Wspólnotowej Karcie Regionalizacji, będącej aneksem do uchwalonej przez Parlament Europejski *Rezolucji o polityce regionalnej Wspólnoty i o roli regionów*. Zgodnie z nią, region to: terytorium, które z geograficznego punktu widzenia stanowi wyraźną całość, bądź stanowi kompleks terenów, które tworzą zamkniętą całość, a których ludność charakteryzują określone wspólne elementy, przy czym chciałaby ona utrwalić i rozwinąć pewne wynikające z nich właściwości, aby pobudzić postęp kulturalny, społeczny i gospodarczy<sup>16</sup>.

Podziały administracyjne w państwach członkowskich Unii Europejskiej były dość mocno zróżnicowane, dlatego aby możliwe było porównywanie statystyk dotyczących regionów poszczególnych państw, wprowadzona została jednolita nomenklatura różnicująca jednostki terytorialne Unii Europejskiej – NUTS (*Nomenclatures des Unités Territoriales Statistiques*). Początkowo była ona stosowana tylko do celów statystycznych, jednak wykorzystano ją również do planowania i wdrażania programów finansowanych z Funduszy Strukturalnych. Nomenklatura NUTS została umocowana prawnie w 2003 roku wspólnym rozporządzeniem Parlamentu i Rady Europejskiej, w Polsce stało się to wcześniej wraz z reformą administracyjną kraju z 1999 roku<sup>17</sup>.

Duży wpływ na podział regionów NUTS ma liczba ludności, która obejmuje dany obszar zamieszkania. Zgodnie z prawem Unii Europejskiej wyróżnia się

<sup>16</sup> Community Charter for Regionalization, OJ Nr C 326, 19 grudnia 1988 r., art. 1.

<sup>17</sup> Oficjalne rozporządzenie Rady Ministrów w tej sprawie pochodzi jednak z dnia 13 lipca 2000 roku, Dz. U. Nr 58, pozycja 685, z późniejszymi zmianami.

poziomy regionalnych jednostek terytorialnych, które zaprezentowane w poniższej tabeli określają minimalne i maksymalne progi populacji.

**Tabela 6–1. Nomenklatura NUTS**

Poziom	Opis
NUTS 0	Ten poziom grupuje 27 państw członkowskich Unii Europejskiej, nie wyróżnia się na tym poziomie progów populacji.
NUTS I	Największy poziom podziału według progów populacji, obejmuje obszar zamieszany przez 3–7 milionów ludzi (niemieckie kraje związkowe – landy, polskie makroregiony, których jest 6), stanowi odpowiedni poziom dla analizy problemów międzyregionalnych w Unii Europejskiej.
NUTS II	Jednostka uznana za właściwy podmiot polityki regionalnej UE pozwalająca na skuteczne rozwiązanie problemów regionalnych w skali kraju. Na tym poziomie obejmuje obszar zamieszany przez 0,8–3 miliony ludzi (hiszpańskie lub francuskie regiony, polskie województwa, których jest 16).
NUTS III	Obszar zbyt mały do prowadzenia kompleksowych badań regionalnych, odpowiedni natomiast do wdrażania instrumentów polityki regionalnej. Obejmuje obszar zamieszany przez 150–800 tysięcy ludzi (francuskie departamenty lub niemieckie powiaty, polskie podregiony, czyli zgrupowanie kilku powiatów, jest ich obecnie 66, a do 2007 było ich 45).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Żebrowska-Celek, 2010, s. 13, Kłysik-Uryszek, 2010, s. 13

Najważniejsze we Wspólnocie są NUTS II oraz NUTS III, służą one identyfikacji obszarów kwalifikujących się do wsparcia w ramach polityki strukturalnej Unii Europejskiej. Na poziomie NUTS II wspierane są obszary problemowe o niskim poziomie rozwoju, a na poziomie NUTS III – obszary wymagające restrukturyzacji oraz regiony przygraniczne. Dodatkowo określono 2 poziomy bardziej szczegółowe nazywane "Local Administrative Units" (LAU), inaczej NUTS IV (w Polsce powiaty i miasta na prawach powiatu, jest ich 379), oraz NUTS V (w Polsce jest to 2478 gmin), które jednak nie są regulowane Rozporządzeniem. W planach jest opublikowanie raportu Komisji Europejskiej dotyczącego możliwości rozszerzenia klasyfikacji regulowanej Rozporządzeniem o czwartym poziomie.

W badaniach regionalistów często występującym terminem jest „układ regionalny” lub „przestrzenny układ regionalny”. Należy go rozumieć jako zbiór współzależnych elementów w przestrzeni (między podmiotami gospodarczymi, rynkiem, administracją lokalną i państwową). Jego skład stanowi ludność, środowisko oraz zasoby gospodarcze. Ze względu na przestrzenny układ regionalny wyróżnić można trzy podstawowe kategorie regionów (Filipiak et al., 2005, s. 15–16):

- **strefowe** (jednorodne, powierzchniowe) – mające jednorodną (pod pewnymi względami) lub prawie jednorodną przestrzenną strukturę gospodarczą, które w sposób wyraźny wyróżniają się z obszarów sąsiednich. Przeważnie w regionach tego typu dominuje jednego rodzaju działalność (często

o charakterze powierzchniowym), na przykład: rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo czy turystyka lub określony przemysł. Pierwotnie dominująca funkcja może stwarzać korzystne warunki dla rozwoju innych funkcji pochodnych, uzupełniających strukturę ekonomiczną i nadających regionowi charakter heterogeniczny;

- **węzłowe** (spolaryzowane) – charakteryzujące się zróżnicowaną strukturą wewnętrzną. Ich układ przestrzenny oparty jest najczęściej na modelu centrum-peryferie, gdzie ośrodkiem centralnym (węzłem) jest niewielki obszar intensywnej działalności społeczno-gospodarczej (duża aglomeracja miejska lub ośrodek przemysłowy) skupiający w sobie funkcje centrum gospodarczego, finansowego, kulturalnego, naukowego i administracyjnego. Obszary peryferyjne zlokalizowane poza węzłem, stanowią zaplecze działalności gospodarczej głównej aglomeracji;
- **kompleksowe** – dysponujące rozwiniętą strukturą czynników wytwórczych, dzięki której możliwe jest zróżnicowanie specjalizacji gospodarki (przemysłowej, usługowej). Kompleksowość jest wynikiem wszechstronności rozwoju z zachowaniem optymalnych proporcji pomiędzy poszczególnymi gałęziami produkcji dóbr i usług. Niekiedy za kompleksowe uważa się regiony dopiero wtedy, gdy zaistnieją silne międzygałęziowe i międzyzakładowe powiązania wewnątrz regionalne, nie tylko w sferze wymiany dóbr i usług, ale także tworzenia korzyści aglomeracyjnych. Występowanie regionów o takiej strukturze jest zjawiskiem stosunkowo nowym, wynikającym ze wzrostu autonomii regionów i postępu społeczno-gospodarczego.

Zmiany w sposobie wykorzystania przestrzeni w regionach na ogół zachodzą bardzo powoli, w sposób ewolucyjny. Zdarzają się jednak obszary, w których układ regionalny przeobraża się w ciągu kilku lub kilkunastu lat. Najprostszym przykładem jest region rolniczy, który w skutek odkrycia surowców naturalnych w postaci węgla, ropy, czy też gazu, przekształca się w region energetyczny.

Kluczową rolę w układzie regionalnym odgrywa miasto. Stanowi ono naturalne centrum skupiające funkcje endogeniczne, realizowane dla zaspokojenia potrzeb mieszkańców oraz egzogeniczne (podstawowe, bazowe, miastotwórcze) realizowane na rzecz otoczenia (Korenik, s. 50). Funkcje miasta powstają w wyniku procesów zachodzących w regionach. Powszechnie występujące zjawisko naturalnego ciężenia jednostek w kierunku centrum, wraz z towarzyszącym mu procesem industrializacji prowadzi do wykształcenia się ośrodka miejskiego o charakterze przemysłowym. Zgodnie z modelem rozwoju aglomeracji procesy urbanizacyjne pociągają za sobą w sposób naturalny wzrost zainteresowania lokowaniem działalności gospodarczej w jednym centralnym miejscu i w rezultacie przyczyniają się do dalszego rozwoju miasta i regionu.

Obecnie wyraźnie daje się zaobserwować trend polaryzacji regionalnej, polegający na wzmacnianiu się potencjału ośrodka centralnego przy równoczesnym

osłabieniu możliwości rozwoju obszarów peryferyjnych położonych z dala od centrum. Terytorialny zasięg oddziaływania centrum zależy od wielu czynników, przede wszystkim wielkości, dominujących funkcji, a także charakteru powiązań z otoczeniem. Na podstawie tych kryteriów (a w szczególności ostatniego) można wyróżnić przestrzenne strefy oddziaływania miasta. Do najczęściej cytowanych należy dychotomiczny podział na strefę bezpośredniego oddziaływania, w której związki miasta z otoczeniem są ścisłe i stałe, oraz strefę wpływu, w której relacje są mniej ożywione lub sporadyczne (Maik, s. 90).

Przestrzenny układ regionalny determinuje w dużym stopniu sytuację gospodarczą regionu, jednak nie można zapominać o powiązaniach zewnętrznych z innymi regionami, bądź jednostkami wyższego rzędu, takimi jak narodowa czy ponadnarodową gospodarka. Istota oraz rodzaj tych powiązań decydują o stopniu otwartości regionu, który w ramach danego państwa może charakteryzować się wysokim poziomem z uwagi na brak jakichkolwiek barier w przepływie czynnika pracy czy kapitału, dóbr lub usług. Niemniej jednak na poziomie międzynarodowym, poziom otwartości relacji zewnętrznych staje się bardziej zróżnicowany i w dużym stopniu zależy od decyzji politycznych, zarówno na szczeblu władz centralnych jak i regionalnych.

### **6.3. Rozwój gospodarczy regionu**

Rozwój, to kategoria dynamiczna, zawierająca zarówno zmianę ilościową, jak i jakościową związaną ze wzrostem i postępem. W literaturze przedmiotu, rozwój najczęściej określa się jako trwały i jednoczesny wzrost poziomu życia ludności, wzrost produkcji, konsumpcji oraz nakładów inwestycyjnych (Stawasz, s. 59). Nieco węższe podejście ekonomiczne definiuje rozwój, jako wzrost potencjału gospodarczego danej jednostki terytorialnej lub zmianę regionalnej produktywności mierzonej wielkością populacji, zatrudnieniem, dochodem i wartością produkcji dodanej (Dziemianowicz, 1997, s. 29). Szeroko rozumiany społeczno-ekonomiczny aspekt rozwoju obejmuje przemiany jakościowe w całym życiu społecznym oraz zmiany mające ważne skutki w sferze gospodarczej, kulturowej, a czasem nawet politycznej.

Rozwoju regionalnego nie można zdefiniować w sposób jednoznaczny. Pojęcie rozwój regionalny to swego rodzaju skrót myślowy, obejmujący szersze spektrum zjawisk gospodarczych, społecznych i przestrzennych. W literaturze przedmiotu definicje rozwoju regionalnego formułowane są jako punkt wyjścia do rozważań teoretycznych i aplikacyjnych dotyczących: polityki gospodarczej, transformacji systemowej, polityki regionalnej, programowania rozwoju regionalnego, a także problemów integracji europejskiej oraz globalizacji (Brol, 2006, s. 13). Zdaniem J. Szlachty rozwój regionalny to systematyczna poprawa konkurencyjności podmiotów gospodarczych i poziomu życia mieszkańców oraz wzrost potencjału gospodarczego regionów, przyczyniający się do rozwoju społeczno-gospodarczego kraju (Szlachta, 1996, s. 61). Podobnie A. Klasik określa

rozwój regionalny jako trwały wzrost trzech elementów: potencjału gospodarczego regionów, ich siły konkurencyjnej oraz poziomu i jakości życia mieszkańców. Autor podkreśla równocześnie, że chodzi o trwały wzrost przyczyniający się do rozwoju całej wspólnoty narodowej (Klasik, 1997).

Definicje rozwoju regionalnego przedstawiają w pierwszej kolejności charakter ekonomiczny, w którym na skutek wzrostu potencjału gospodarczego rośnie produkt regionalny i możliwości wytwórcze. Należy jednak pamiętać o aspektach społecznych, które są trudno mierzalne, aczkolwiek bardzo istotne dla mieszkańców regionu. Jak pokazuje przykład Brazylii, rozwój gospodarczy przyczyniając się do wzrostu jakości życia, może równocześnie prowadzić do rozwarstwienia dochodów i marginalizacji pewnych grup, na skutek czego występuje wzrost patologii. Pomimo obecności tego typu przykładów w rzeczywistości, istnieje wiele innych pokazujących, iż przy odpowiedniej koordynacji i wsparciu władz, możliwy jest jednoczesny rozwój gospodarczy i społeczny. Warunkiem jest jednak zmiana punktu ciężkości polityki władz, ze sfery podziału i redystrybucji dochodu, na wsparcie edukacji i sfery wytwarzania. Dzięki takiej zmianie poprawia się stan kapitału ludzkiego i społecznego w regionie, który z kolei jest ważnym niematerialnym czynnikiem przyspieszenia wzrostu i rozwoju gospodarczego. Z tego punktu widzenia wybór priorytetów oraz sposobów wspierania rozwoju społecznego jest decyzją rodzącą znaczne skutki gospodarcze (Broszkiewicz, 1996, s. 44–45).

Współczesne rozważania na temat rozwoju regionalnego obejmują także wymiary rozwoju, które nie odgrywały znaczącej roli w klasycznych koncepcjach. Jednak dzisiaj wzrost dochodu następuje głównie poprzez rosnącą wydajność pracowników, która ma miejsce dzięki wykorzystywaniu nowych technologii i lepszej infrastrukturze. Rośnie także znaczenie kwestii stanu środowiska naturalnego, ekologii, czy poziomu zagospodarowania przestrzeni.

W literaturze przedmiotu istnieje rozróżnienie między terminami „rozwój regionu” i „rozwój regionalny”. „Rozwój regionu” odnosi się do pojedynczego regionu i określa zjawiska lub procesy prowadzące do pozytywnie ocenianych zmian w potencjale i strukturze społeczno-gospodarczej. Jest on uzależniony przede wszystkim od zasobów naturalnych, rzeczowych i ludzkich, infrastruktury i relacji regionu z otoczeniem (Parysek, 1997, s. 73–122). Władze lokalne i regionalne mogą tylko w pewnym stopniu współkształtować sytuację gospodarczą danego terenu. Chociaż dysponują narzędziami prawnymi i zasobami finansowymi, to jednak często są one zbyt małe, aby w odpowiednim stopniu wpłynąć na sytuację gospodarczą regionu.

**Tabela 6–2. Wymiary rozwoju regionalnego**

Wymiary rozwoju	Charakterystyka
Spoleczny	Ludność i jej struktura, wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, stopa bezrobocia, integracja lokalna i regionalna, warunki życia, profesjonalizm instytucji administracji państwowej i samorządowej, dostępność do usług (w tym szczególnie usług społecznych).
Gospodarczy	Potencjał gospodarczy, przedsiębiorczość i innowacyjność według sektorów i branż, rynki lokalne i regionalne, baza ekonomiczna miast i regionów, korzyści zewnętrzne, koszty zewnętrzne i społeczne, dobra wspólne i udogodnienia, konkurencyjność, stan współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej.
Środowiska naturalnego	Zasoby środowiska przyrodniczego i ich ocena, stan zanieczyszczenia i zniszczenia środowiska naturalnego, infrastruktura ekologiczna, świadomość ekologiczna mieszkańców, programy ekorozwoju i źródła ich finansowania.
Technologiczny i infrastrukturalny	Dostępność i jakość usług telekomunikacyjnych i informatycznych, stan infrastruktury technicznej i komunikacyjnej: dróg, kolei, lotnisk, portów, programy modernizacji infrastruktury, luka infrastrukturalna, strategiczne inwestycje infrastrukturalne i realna dostępność źródeł finansowania.
Przestrzenny	Zagospodarowanie przestrzenne, układy funkcjonalno-przestrzenne, dostępność przestrzenna, ład przestrzenny, konflikty w przestrzeni, czynniki kształtujące przestrzeń ekonomiczną, lokalizacyjne procesy przestrzenne, wartość przestrzeni.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Filipiak et al., 2005, s. 15–16

Pojęcie „rozwoju regionalnego” odnosi się do rozwoju gospodarki narodowej rozpatrywanej w aspekcie całego krajowego układu regionalnego, składającego się z szeregu regionów administracyjnych. Oznacza proces pozytywnych zmian w zakresie przekształceń ilościowych i jakościowych (strukturalnych) w ramach krajowego układu regionalnego, wywołanych zarówno samoczynnymi mechanizmami, jak i celowym oddziaływaniem władzy państwowej, która dysponuje szerokim katalogiem instrumentów wsparcia. Rozwój regionalny jest wypadkową dynamiki rozwojowej wszystkich obszarów, a rozwój poszczególnych regionów przyczynia się do rozwoju w skali kraju. Rozwój regionalny ma zatem przeciwdziałać naturalnym mechanizmom różnicującym poziom rozwoju poszczególnych regionów w gospodarce krajowej.

Zarówno rozwój regionalny, jak i rozwój regionu są kategoriami wzajemnie powiązаныmi oraz oddziałującymi na siebie. Jeżeli nawet region jest samowystarczalny, a panujący ustrój daje autonomię w kwestiach ekonomiczno-finansowych, to gospodarka regionu jest powiązana z przestrzenią ekonomiczną wyższego szczebla – kraju. Dlatego też powinno się łączyć dążenia gospodarki narodowej z potrzebami i zasobami regionu. Zgodnie z unijną zasadą subsydiarności, władza regionalna powinna przekazywać władzy krajowej tylko te zadania, które nie mogą być przez nią skutecznie realizowane na poziomie regionu. Wynika zatem, iż zgodnie z zasadami Unii Europejskiej priorytetowe znaczenie winien mieć rozwój regionu, a rozwój regionalny stanowić ma narzędzie pomocnicze, które nadzoruje spójność społeczno-gospodarczą kraju. W praktyce jednak oddzielenie zadań polityki rozwoju regionu i rozwoju regionalnego nie jest łatwe.

#### 6.4. Region słabo rozwinięty w kontekście klasyfikacji regionów

Najczęściej spotykany podział regionów wyróżnia regiony rozwinięte i słabo rozwinięte (opóźnione w rozwoju) (Winiarski, 2006, s. 281). Podstawowym kryterium tego zróżnicowania jest jeden z najważniejszych wskaźników ekonomicznych – wartość PKB na mieszkańca, który powszechnie uważany jest za miernik najlepiej oddający kondycję gospodarki. W zależności od tego, jaka cecha jest charakterystyczna dla badanego obszaru *in plus* lub *in minus*, można wykorzystać różne wskaźniki: strukturę gospodarki, innowacyjność, konkurencyjność, poziom wynagrodzeń, konsumpcji i inwestycji, bezrobocia (Kłysik-Uryszek, 2010, s. 20). W literaturze przedmiotu autorzy, porównując regiony w danym kraju lub grupie krajów, za granicę podziału na regiony rozwinięte oraz słabo rozwinięte, przyjmują średnią wartość lub 75% średniej wartości cechy wyróżniającej. Niewątpliwą zaletą wynikającą z takiego podejścia jest łatwość i szybkość klasyfikacji wybranych obszarów. Do wad natomiast zalicza się statyczność podziału, który na skutek braku uwzględnienia zdolności adaptacyjnych nie ukazuje szans rozwojowych gospodarek.

Zachodzące w ostatnich latach zmiany gospodarcze na świecie nie zachęcają do generalizowania, to jednak regiony słabo rozwinięte najczęściej utożsamiane są z regionami o niskim lub ujemnym tempie rozwoju, do których zaliczamy (Domański, 2005, s. 97–98):

- **Regiony upadające** – które na skutek znaczącej zmiany struktury gospodarczej utraciły zdolność utrzymywania właściwych interakcji z otoczeniem, a przez to wzrostu. Zmiana może być wywołana w sposób obiektywny, na przykład w wyniku wyczerpania się złóż surowca, lub dzięki decyzjom zewnętrznym, takim jak rozwój sieci komunikacyjnej z ominięciem dawnych węzłów przeładunkowych. Niekorzystne procesy demograficzne (migracje, starzenie się ludności) wzmacniają dodatkowo trend schyłkowy.
- **Regiony stacjonarne** – nie wykazują ani wzrostu, ani upadku, a ich interakcje z otoczeniem pozostają na niezmiennym poziomie, są nieinnowacyjne. Region taki może zostać wytrącony ze stanu stagnacji na skutek wewnętrznego szoku, na przykład znacznego wzrostu cen produktu wytwarzanego w regionie na skutek nieurodzaju w innej części kraju lub świata. Istnieje jednak duże prawdopodobieństwo, że po okresie dostosowań negatywne sprzężenia zwrotne znów doprowadzą region do stanu stagnacji.



**Tabela 6–3. Podział regionów według poziomu rozwoju**

Typy regionów	Szczegółowe podziały
<p><b>Rozwinięte i rozwijające się</b> w procesie gospodarowania wykorzystywane są w sposób racjonalny wszystkie zasoby i występujące na jego obszarze</p>	<p>Typy regionów rozwiniętych:</p> <p><b>regiony pełniące rolę centrum produkcji</b> – charakteryzują się dużym udziałem międzynarodowych koncernów (BIZ) w gospodarce oraz wysokim udziałem eksportu wyrobów przetwórstwa przemysłowego;</p> <p><b>regiony wytwarzające nowe wartości dodane</b> – wyróżniają się wysoką międzynarodową konkurencyjnością lokalnie dominujących gałęzi gospodarki oraz istnieniem klastrów;</p> <p><b>regiony będące centrami wiedzy</b> – cechują się dużą liczbą przedsiębiorstw wysokich technologii i przedsiębiorstw wysoko wyspecjalizowanych usług, a także istnieniem efektywnych kanałów przepływu wiedzy.</p> <p>Typy regionów rozwiniętych, najbardziej innowacyjnych:</p> <p><b>regiony przemysłowe</b> – które dzięki szybkiej restrukturyzacji, wykorzystaniu potencjału instytucjonalnego oraz współpracy nauki i przemysłu zdołały się przystosować do nowych warunków (Monachium, Grenoble, Göteborg);</p> <p><b>regiony uniwersyteckie</b> – ich potencjał opiera się na rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw, głównie małych i średnich, działających w otoczeniu uniwersytetów i uczelni wyższych (Cambridge, Oxford, Piza);</p> <p><b>technopolie</b> – ich rozwój opiera się głównie na czynnikach zewnętrznych: subsydiach rządowych oraz napływie inwestycji dużych innowacyjnych koncernów (Sophia Antipolis, Tuluza, Barcelona);</p> <p><b>regiony metropolitalne</b> – aktywnie uczestniczące w światowym systemie informacji i innowacji. Ich potencjał opiera się głównie na zasobach ludzkich, rozwoju ośrodków naukowo-badawczych i usług okołobiznesowych.</p>
<p><b>Słabo rozwinięte (opóźnione, zacofane, depresyjne)</b> – część zasobów jest wykorzystywana nieefektywnie</p>	<p>Przykładowe typy regionów słabo rozwiniętych:</p> <p><b>regiony problemowe</b>, charakteryzujące się występowaniem różnego rodzaju dysproporcji społeczno-gospodarczych,</p> <p><b>regiony depresji</b>, gdzie nastąpiło załamanie kluczowej dziedziny gospodarczej,</p> <p><b>regiony zagrożenia ekologicznego</b>, w których w znacznym stopniu zachwiana została równowaga ekologiczna.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kłysik-Uryszek, 2010, s. 21

Aktualnie daje się zauważyć tendencję lokowania się inwestycji w regionach rozwiniętych. Jednak zainteresowanie inwestorów danym regionem nie opiera się tylko na poziomie rozwoju gospodarczego. Duże znaczenie mają również indywidualne atuty związane z warunkami prowadzenia działalności biznesowej, czy adaptacja gospodarki do światowych trendów gospodarczych. Nie na wszystkich płaszczyznach zatem regiony rozwinięte mają przewagę nad słabo rozwiniętymi.

## 6.5. Inwestycje jako główny czynnik rozwoju regionu słabo rozwiniętego

Znaczenie inwestycji dla rozwoju gospodarczego analizowane było od początku rozkwitu myśli ekonomicznej. Dzisiejsi regionaliści także doceniają rolę inwestycji w stymulacji rozwoju regionu (szczególnie słabo rozwiniętego). Jak twierdzi E. Bojar, inwestycje mogą wpływać na rynek pracy (popyt na pracę, przeciwdziałanie migracji siły roboczej), mogą transferować nowe rozwiązania techniczne, technologiczne i organizacyjne, mogą przynosić nowe metody i style zarządzania, wpływać na kulturę pracy, zachowania, wymuszać wzrost kwalifikacji pracowników, motywować władze do dokonywania inwestycji infrastrukturalnych i podnoszenia jakości obsługi w urzędach (Bojar i Kurys, 2000, s. 33).

Działalność inwestycyjna jest przejawem aktywności gospodarczej realizujących ją podmiotów, a także czynnikiem aktywizującym inne podmioty. Widocznym skutkiem aktywności inwestycyjnej jest zazwyczaj wzrost (Bojar, 2001, s. 31):

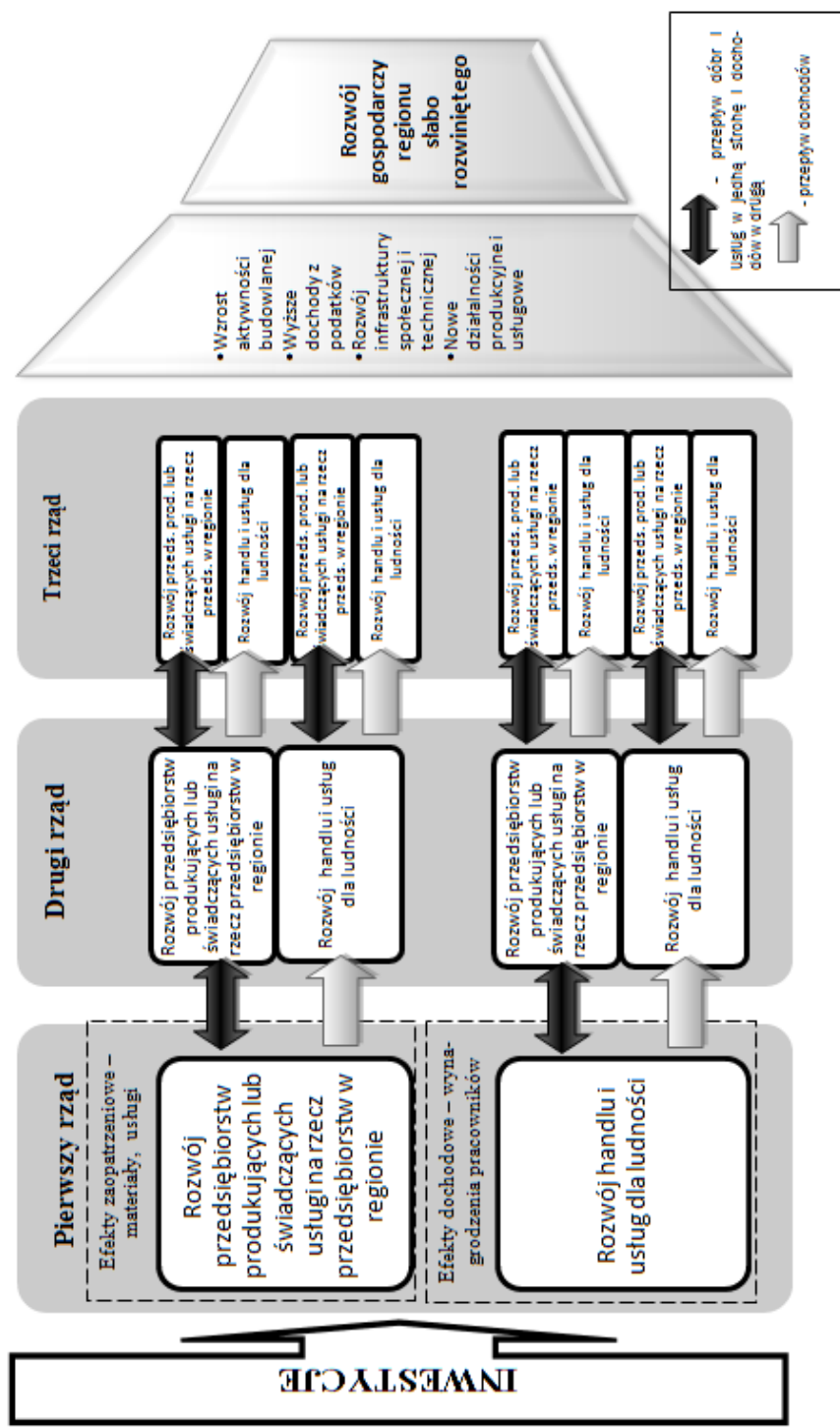
- majątku firm, regionu, kraju;
- produktu krajowego;
- angażowania czynników produkcji (zatrudnienie, zapotrzebowanie na surowce, półfabrykaty, usługi kooperacyjne i inne);
- dochodów ludności, co generuje dodatkowy popyt na dobra i usługi bezpośrednie;
- dochodów budżetów lokalnych i państwa co umożliwia lepsze spełnianie funkcji przez samorzady i państwo bez potrzeby podnoszenia stopy podatkowej.

Można więc stwierdzić, że inwestycje są najważniejszym czynnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego (Bojar i Kurys, s. 34). Do podobnego wniosku doszedł K. Rittenbruch (Rittenbruch, 1968, s. 48), który jednak za podstawę rozwoju regionu uznał inwestycje zorientowane na działalność eksportową, zwaną „aktywnością bazową”. Teoria bazy ekonomicznej dowodzi, że rozwój społeczno-gospodarczy regionu jest uzależniony od czynnika egzogenicznego (popytu zewnętrznego), a nie lotnych czynników endogenicznych (Filipiak et al., 2005, s. 39). Eksport nie tylko zwiększa inwestycje oraz import, ale tworzy również nowe miejsca pracy w regionie, przez co zwiększa się konsumpcja wewnętrzna. Uruchomiony zatem zostaje efekt mnożnikowy, zjawisko o charakterze sprzężenia zwrotnego. Wielkość efektów mnożnikowych uzależniona jest ściśle od rodzaju prowadzonej działalności oraz przedsiębiorstw zlokalizowanych w danym regionie. Wyróżnia się dwa rodzaje efektów mnożnikowych: efekty zaopatrzeniowe (wynikające z dodatkowego popytu, tworzonego przez przedsiębiorstwa) oraz efekty dochodowe (wynagrodzenia pracowników, wpływające na zwiększenie się siły nabywczej ludności). Jak przedstawiono na rysunku 6.1 powsta-

wanie i rozwój przedsiębiorstw „mnoży się” w postaci rozwoju innych podmiotów gospodarczych za pośrednictwem dodatkowego zapotrzebowania na produkty i usługi. Dzięki efektom mnożnikowym rosną dochody budżetowe regionu, a w rezultacie władze lokalne mogą podejmować inwestycje infrastrukturalne i poprawiać jakość usług publicznych.

Dla regionów słabo rozwiniętych istotną barierą jest niemożność przekroczenia progu rozwojowego, umożliwiającego osiągnięcie wewnętrznego pobudzenia lub podtrzymania procesów rozwoju regionalnego. Problem ten zauważył austriacki ekonomista polskiego pochodzenia, P.N. Rosenstein-Rodan (Rosenstein-Rodan, 1943, s. 202–211B), który jako rozwiązanie zaproponował teorię „wielkiego pchnięcia”. Zaproponował, aby impulsem rozwojowym dla obszaru opóźnionego stała się realizacja kompleksu inwestycji autonomicznych, głównie infrastrukturalnych, realizowanych niezależnie od bieżących rozmiarów popytu i poziomu aktywności gospodarczej. Zdaniem autora, „wielkie pchnięcie” regionu słabo rozwiniętego powinno się opierać na publicznych źródłach finansowania.

Wydaje się, że P.N. Rosenstein-Rodan nie doceniał „niewidzialnej ręki” rynku, dla niego receptą na mobilizację kapitału miała być państwowa interwencja w formie gwarancji rządowych oraz dużych projektów inwestycyjnych. Takie zrównoważone podejście do rozwoju, wraz z nasilającymi się różnicami pomiędzy regionami, spotkało się ostatecznie z falą krytyki i dało impuls do stworzenia nowych teorii – rozwoju niezrównoważonego. W drugiej połowie XX wieku rozpoczęto poszukiwania mechanizmów, dzięki którym obszary słabiej rozwinięte mogłyby zmniejszyć dystans do gospodarczych liderów, a ich prekursorem stał się A.O. Hirschman (Hirschman, 1958). Uważał on, że sposobem na rozwój regionów są nadwyżki uzyskiwane dzięki inwestycjom w „wąskie gardła” rozwoju. Otrzymany w ten sposób kapitał (również z eksportu) można reinwestować, stymulując wzrost gospodarczy. Dlatego też region słabo rozwinięty powinien stosować odpowiednie bodźce i zachęty inwestycyjne w celu stymulowania odpowiednich gałęzi gospodarki. Dzięki takiemu podejściu nowe inwestycje będą wywołać w regionalnej gospodarce efekty mnożnikowe (z szeregiem korzyści opisanych powyżej). Jeśli jednak będą one zakłócone, region może nie wykorzystać impulsów prorozwojowych. A.O. Hirschman przestrzegał równocześnie przed barierami społecznymi i psychologicznymi jakie występują w regionach słabo rozwiniętych. Jego zdaniem brak zdolności do podejmowania wyzwań, czy niska przedsiębiorczość regionów opóźnionych gospodarczo, mogą doprowadzić do zaprzepaszczenia szansy na konwergencję jaką stwarzają inwestycje. Obserwacje A.O. Hirschmana znacząco przyczyniły się do zrozumienia istoty zacofania i rozwoju regionów.



Rysunek 6–1. Schemat oddziaływania zaopatrzeniowych i dochodowych efektów mnożnikowych

Źródło: Opracowanie własne

N. Kaldor (Kaldor, 1970, s. 337–348), podobnie jak K. Rittenbruch i A. O. Hirschman, podkreślał kluczową rolę eksportu dla przyspieszenia wzrostu gospodarczego regionu. Dowodził, iż działalność eksportowa dzięki oszczędnościom wewnętrznym i zewnętrznym przyczynia się do poprawy efektywności. Jeśli płace nie rosną tak szybko jak wydajność, pozycja konkurencyjna regionu słabo rozwiniętego wzrasta, co stymuluje napływ kolejnych inwestycji, a w efekcie wzrost gospodarczy.

Zdaniem G. Gorzelaka, regiony słabo rozwinięte mogą uzyskać przyspieszenie rozwoju i mogą nadganiać dystans do regionów wyżej rozwiniętych jedynie wtedy, gdy same podejmą trudny proces wewnętrznej restrukturyzacji i wzmacniania potencjału endogennego oraz gdy wystąpi przynajmniej jeden z poniższych dwóch czynników egzogennych (Gorzelak, 2007, s. 102):

- pojawi się zewnętrzny popyt na ich zasoby (ludzkie, rzeczowe, itp.);
- uzyskają pomoc zewnętrzną, która wykorzystają na przyspieszenie i pogłębienie restrukturyzacji w celu osiągnięcia lepszego dostosowania swoich cech do obowiązujących kryteriów lokalizacji.

Reasumując, inwestycje nie są same w sobie *złotym środkiem* na skok rozwojowy. Mogą jednak dać szansę na trwałą poprawę sytuacji regionu słabo rozwiniętego, aby tak się stało, przy akumulowaniu inwestycji, należy wdrażać w regionie wewnętrzne przemiany społeczno-gospodarcze. Równocześnie wydobycia się z zacofania nie można uzależniać jedynie od czynnika zewnętrznego, gdyż jego odpływ może spowodować powrót do stanu wyjściowego. Region słabo rozwinięty, który nie będzie pracował nad przemianą wewnętrzną, w długim terminie może nawet wykształcić zależność od kapitału obcego i stracić tym samym naturalną zdolność rozwojową.

W Polsce regionami o najniższym Produkcie Krajowym Brutto w przeliczeniu na 1 mieszkańca są województwa podkarpackie i lubelskie (tabela 6–4). Regiony te od przeszło dekady zamieniają się miejscami na niechlubnej, ostatniej pozycji rankingu polskich województw według Produktu Krajowego Brutto *per capita*. Wskaźnik ten w 2012 roku wyniósł 27 719 zł w województwie podkarpackim i 28 211 zł w województwie lubelskim, co stanowiło odpowiednio 67,0% oraz 68,1% średniej krajowej, która wyniosła w tym czasie 41 398 zł. Na przestrzeni 10 lat, to jest w latach 2002–2012 sytuacja wymienionych województw na tle kraju nie poprawiła się, wręcz przeciwnie dzielący je dystans względem średniej dla Polski powiększył się. W 2002 roku w najsłabiej rozwiniętym województwie podkarpackim PKB przypadający na mieszkańca stanowił 70,8% polskiej średniej i wynosił 14 969 zł, a w województwie lubelskim osiągnął poziom 15 059 zł tj. 71,2% średniej krajowej.

**Tabela 6-4. Produkt krajowy Brutto per capita i nakłady inwestycyjne przypadające na 1 mieszkańca w 2002 i 2012 roku według województw**

Wyszczególnienie	2002		PKB per capita		Dynamika w latach		Nakłady inwestycyjne na 1 mieszkańca		Dynamika w latach	
	(w zł)	Polska =100%	2012 <sup>18</sup> (w zł)	Polska =100%	2002-2012 (w %)	2002 (w zł)	Polska =100%	2012 (w zł)	Polska =100%	2002-2012 (w %)
Polska	21149	100,0%	41398	100,0%	196%	2858	100%	6167	100%	216%
łódzkie	19272	91,1%	38418	92,8%	199%	2277	80%	7165	116%	315%
mazowieckie	32731	154,8%	68299	165,0%	209%	5365	188%	8781	142%	164%
małopolskie	18106	85,6%	35271	85,2%	195%	2546	89%	5468	89%	215%
śląskie	23036	108,9%	43864	106,0%	190%	2765	97%	5988	97%	217%
lubelskie	15049	71,2%	28211	68,1%	187%	1579	55%	4543	74%	288%
podkarpackie	14969	70,8%	27719	67,0%	185%	1948	68%	5902	96%	303%
podlaskie	16237	76,8%	29356	70,9%	181%	1813	63%	4585	74%	253%
świętokrzyskie	16384	77,5%	30552	73,8%	186%	2197	77%	5090	83%	232%
lubuskie	18536	87,6%	34227	82,7%	185%	2456	86%	5644	92%	230%
wielkopolskie	21939	103,7%	43466	105,0%	198%	3078	108%	6093	99%	198%
zachodniopomorskie	20475	96,8%	35006	84,6%	171%	2296	80%	5741	93%	250%
dolnośląskie	21697	102,6%	47056	113,7%	217%	3290	115%	6729	109%	205%
opolskie	16939	80,1%	32813	79,3%	194%	1872	66%	4266	69%	228%
kujawsko-pomorskie	19211	90,8%	33803	81,7%	176%	2314	81%	4561	74%	197%
pomorskie	21298	100,7%	39917	96,4%	187%	2803	98%	6496	105%	232%
warmińsko-mazurskie	16034	75,8%	29677	71,7%	185%	1896	66%	5190	84%	274%
Srednia dla 5 najsilniej rozwiniętych województw					185%	Srednia dla 5 najsilniej rozwiniętych województw				236%
Srednia dla województw bez 5 najsilniej rozwiniętych					193%	Srednia dla województw bez 5 najsilniej rozwiniętych				223%
Srednia dla 5 najbardziej rozwiniętych województw					201%	Srednia dla 5 najbardziej rozwiniętych województw				204%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

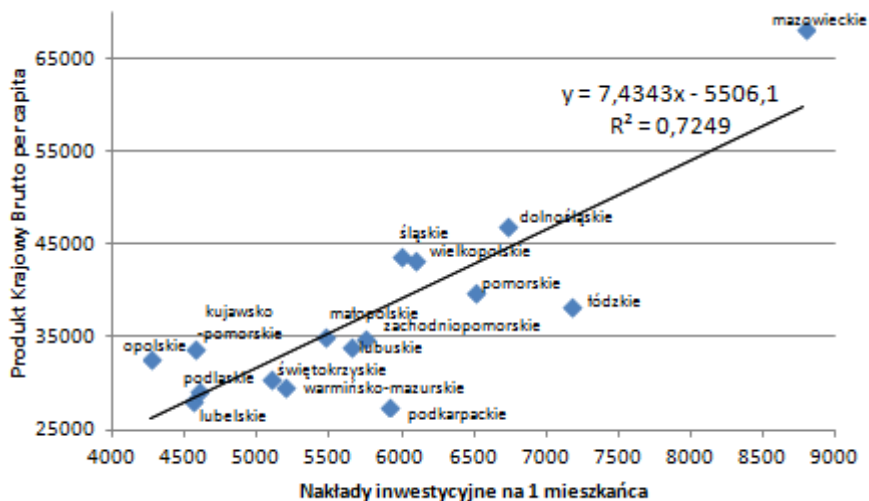
<sup>18</sup>

Dane o Produkcie Krajowym Brutto dla poszczególnych województw w roku 2012 na podstawie: Wstępnego szacunku produktu krajowego brutto według województw w 2012 r. Opracowanie eksperymetalne, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Katowicach, styczeń 2014 roku. [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

Traktując gotowość do ponoszenia nakładów inwestycyjnych jako fundamentalny czynnik konkurencyjności organizacji, a jednocześnie czynnik stanowiący o potencjale rozwojowym regionu, dokonano oceny potencjału rozwojowego województwa lubelskiego i podkarpackiego przez pryzmat potencjału inwestycyjnego zlokalizowanych w tych regionach podmiotów gospodarki narodowej.

W województwie podkarpackim nakłady inwestycyjne wyniosły 12565,1 mln zł, stanowiły one 5,3% nakładów inwestycyjnych w Polsce. W województwie lubelskim nakłady inwestycyjne ukształtowały się na poziomie 9851,7mln zł i było to 4,1% nakładów inwestycyjnych w skali całego kraju. W przeliczeniu na jednego mieszkańca nakłady inwestycyjne wyniosły w tym regionie zaledwie 4543 zł i był to jeden z niższych poziomów w kraju – tylko w województwie opolskim wskaźnik ten był niższy (4266 zł). Nakłady inwestycyjne w województwie lubelskim nie są bezwzględnie niskie, lecz okazują się takie dopiero w sytuacji, gdy uwzględnimy wielkość tego regionu mierzoną liczbą mieszkańców. Znacznie lepiej wygląda sytuacja w województwie podkarpackim, w którym poziom nakładów inwestycyjnych per capita wynosi 5902 zł, co daje temu województwu 7 miejsce w kraju i jest to poziom zbliżony do średniej krajowej, która kształtuje się na poziomie 6167zł.

Regiony słabiej rozwinięte ponoszą jednocześnie mniejsze nakłady inwestycyjne niż regiony lepiej rozwinięte (rysunek 6–2).

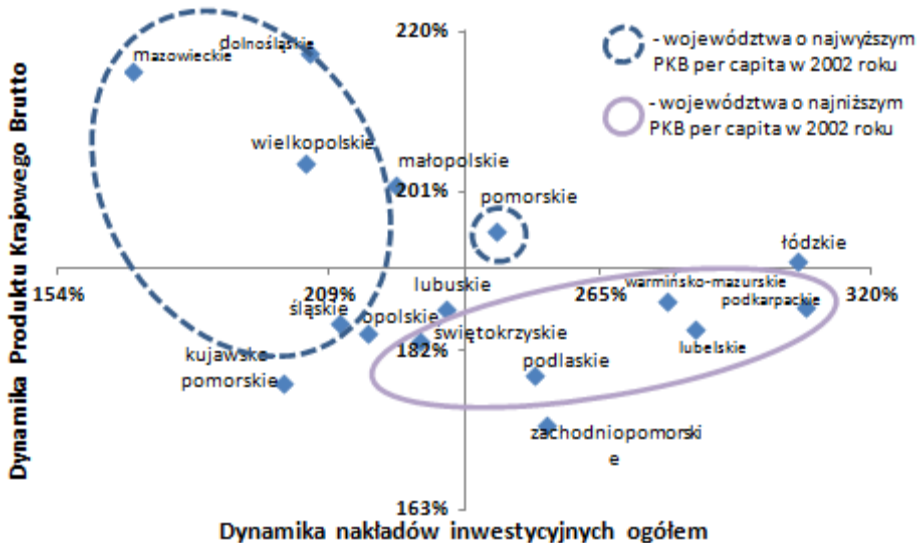


**Rysunek 6–2. Produkt Krajowy Brutto per capita a nakłady inwestycyjne na 1 mieszkańca w polskich województwach w 2012 roku**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

Województwo lubelskie jest bardzo dobrym tego przykładem, bowiem mając jeden z najniższych poziomów wskaźników PKB per capita, ponosi jednocześnie najniższe w kraju nakłady inwestycyjne w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Podobna sytuacja występuje w województwie podlaskim. Pewien wyjątek stanowi jednak województwo podkarpackie, które mimo najniższego w kraju PKB per capita, charakteryzuje się stosunkowo wysokim poziomem nakładów inwestycyjnych.

Jeśli przyjąć za granicę podziału na regiony rozwinięte oraz słabo rozwinięte umowny poziom 75% średniej wartości cechy wyróżniającej to według danych za 2012 rok wśród regionów słabo rozwiniętych obok województwa podkarpackiego i lubelskiego wymienić należy jeszcze województwo podlaskie, warmińsko-mazurskie i świętokrzyskie. Te pięć województw rozwijało się w latach 2002–2012 średnio nieco wolniej niż pozostałe województwa i zdecydowanie wolniej niż 5 najbardziej rozwiniętych województw (tabela 6–5, rysunek 6–3).



Rysunek 6–3. Dynamika nakładów inwestycyjnych ogółem a dynamika Produktu Krajowego Brutto w polskich województwach w latach 2002–2012

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

Paradoksalnie, to właśnie w tych słabiej rozwiniętych regionach, nakłady inwestycyjne na przestrzeni wskazanych 10 lat rosły nieco szybciej, niż średnio w kraju, a znacznie szybciej niż w 5 najbardziej rozwiniętych regionach, o czym



świadczą uśrednione dynamiki wzrostu omawianych wskaźników<sup>19</sup> w wyróżnionych grupach województw. Oznacza to, że podniesienie nakładów inwestycyjnych ponoszonych przez podmioty zlokalizowane w regionach słabo rozwiniętych nie przyniosło pożądanego efektu szybszego wzrostu w tych regionach. Może to wynikać z dużych, skumulowanych historycznie potrzeb inwestycyjnych w tych regionach, w wyniku których inwestycje ukierunkowywane są w większym stopniu na projekty zaspokajające te potrzeby, niż na bardziej efektywne ekonomicznie przedsięwzięcia inwestycyjne. W szczególności dotyczy to inwestycji w sektorze publicznym, a najwyraźniej jest to dostrzegalne w odniesieniu do województw – warmińsko-mazurskiego i podkarpackiego, w których nakłady inwestycyjne w sektorze publicznym przypadające na 1 mieszkańca wzrosły w latach 2002–2012 odpowiednio ponad pięciokrotnie i czterokrotnie, podczas gdy w tym samym okresie w sektorze pozostałych województwach średni wzrost tego wskaźnika był niespełna trzykrotny (tabela 6–5).

Znaczący wzrost nakładów inwestycyjnych sektora publicznego i ich udziału w nakładach inwestycyjnych ogółem we wszystkich słabo rozwiniętych regionach znajduje uzasadnienie w tym, że analizowane regiony z chwilą przystąpienia Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku uzyskały dostęp do większych środków finansowych niż regiony lepiej rozwinięte. Mimo widocznego wzrostu nakładów inwestycyjnych sektora publicznego i nieco większego niż średnio w kraju wzrostu nakładów inwestycyjnych sektora prywatnego, który także zwiększył swoją aktywność inwestycyjną w okresie poakcesyjnym, słabo rozwinięte regiony wciąż rozwijają się wolniej niż regiony rozwinięte co przekłada się na wzrost dysproporcji międzyregionalnych w Polsce. Trzeba także zauważyć, że w regionach słabo rozwiniętych łatwiej było uzyskać wysoką dynamikę wzrostu nakładów inwestycyjnych z uwagi na efekt niskiej bazy z roku 2002. Tymczasem obecny poziom nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na jednego mieszkańca, w sektorze prywatnym we wszystkich 5 słabo rozwiniętych województwach jest mniejszy od średniej krajowej o ponad 500 zł (15%), ponadto w województwach lubelskim, podlaskim i świętokrzyskim także inwestycje w sektorze publicznym są mniejsze niż średnio w kraju, a tylko w województwie podkarpackim i warmińsko-mazurskim poziom tych nakładów jest większy od średniej dla Polski i zbliżony jest on do poziomu najbardziej rozwiniętego województwa mazowieckiego. Dodać należy, że pozytywne efekty inwestycji prze-

---

<sup>19</sup> Teoretycznie, na otrzymane wyniki mogła mieć wpływ zmieniająca się liczba ludności w badanych regionach, która bezpośrednio determinuje wielkość analizowanych wskaźników. Dlatego, Autorzy artykułu w oparciu o dane Banku Danych Regionalnych Głównego Urzędu Statystycznego przeprowadzili analogiczne obliczenia dla dynamiki Produktu Krajowego Brutto ogółem w regionie i nakładów inwestycyjnych ogółem w regionie. Rezultatów tych obliczeń szczegółowo nie prezentują w treści artykułu, zamieszczając jedynie wykres obrazujący rezultat prowadzonej analizy. Uzyskane wyniki uśrednione były bardzo zbliżone i wyniosły odpowiednio: Dynamika PKB ogółem w latach 2002-2012 wyniosła: 185% średnio dla 5 najbardziej rozwiniętych województw, 194% średnio dla województw bez 5 najsłabiej rozwiniętych, 204% średnio dla 5 najbardziej rozwiniętych województw; dynamika nakładów inwestycyjnych ogółem wyniosła odpowiednio: 269%, 224%; 207% dla wyróżnionych grup województw

sunięte są w czasie względem momentu ich poniesienia. Dlatego spodziewać się można, że rosnący obecnie poziom nakładów inwestycyjnych w analizowanych regionach może przynieść korzyści dopiero za kilka najbliższych lat. Tym bardziej jest to istotne, że wiele nakładów inwestycyjnych rozłożonych jest w czasie i mimo, że zostały one już uwzględnione w statystykach to praktycznie inwestycje te nie zostały jeszcze zakończone.

**Tabela 6–5. Nakłady inwestycyjny w przeliczeniu na 1 mieszkańca według sektorów i województw w 2002 i 2012 roku**

Wyszczególnienie	2002				2012				Dynamika w latach 2002–2012	
	s. publ.	s. pryw.	s. publ.	s. pryw.	s. publ.	s. pryw.	s. publ.	s. pryw.	s. publ.	s. pryw.
	w zł		w %		w zł		w%	w %		
Polska	910	1948	31,8	68,2	2598	3569	42,1	57,9	285	183
łódzkie	857	1420	37,6	62,4	3277	3888	45,7	54,3	382	274
mazowieckie	1474	3891	27,5	72,5	3073	5708	35,0	65,0	208	147
małopolskie	877	1669	34,4	65,6	2429	3039	44,4	55,6	277	182
śląskie	954	1811	34,5	65,5	2519	3469	42,1	57,9	264	192
lubelskie	644	935	40,8	59,2	2199	2344	48,4	51,6	341	251
podkarpackie	716	1232	36,8	63,2	3160	2742	53,5	46,5	441	223
podlaskie	585	1228	32,3	67,7	1942	2643	42,4	57,6	332	215
świętokrzyskie	539	1658	24,5	75,5	2045	3045	40,2	59,8	379	184
lubuskie	717	1739	29,2	70,8	2655	2989	47,0	53,0	370	172
wielkopolskie	823	2255	26,7	73,3	2280	3813	37,4	62,6	277	169
zachodniopomorskie	921	1375	40,1	59,9	3340	2401	58,2	41,8	363	175
dolnośląskie	1192	2098	36,2	63,8	2288	4441	34,0	66,0	192	212
opolskie	687	1185	36,7	63,3	1249	3017	29,3	70,7	182	255
kujawsko-pomorskie	702	1612	30,3	69,7	1867	2694	40,9	59,1	266	167
pomorskie warmińsko- mazurskie	798	2005	28,5	71,5	2930	3566	45,1	54,9	367	178
Średnia dla 5 najslabiej rozwiniętych województw									401	207
Średnia dla województw bez 5 najslabiej rozwiniętych									286	182
Średnia dla 5 najbardziej rozwiniętych województw									262	182

s. publ – sektor publiczny; s. pryw – sektor prywatny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

Dodać należy, że pozytywne efekty inwestycji przesunięte są w czasie względem momentu ich poniesienia. Dlatego spodziewać się można, że rosnący

obecnie poziom nakładów inwestycyjnych w analizowanych regionach może przynieść korzyści dopiero za kilka najbliższych lat. Tym bardziej jest to istotne, że wiele nakładów inwestycyjnych rozłożonych jest w czasie i mimo, że zostały one już uwzględnione w statystykach to praktycznie inwestycje te nie zostały jeszcze zakończone.

## 6.6. Podsumowanie

W świetle rozważań teoretycznych można stwierdzić, że inwestycje należą do kluczowych czynników rozwoju gospodarczego, a z powodu braku kapitałów własnych kluczowym czynnikiem dla rozwoju gospodarczego regionu słabo rozwiniętego staje się napływ inwestycji zewnętrznych. Alternatywą dla tego rozwiązania jest pomoc publiczna. Jednak sposób zagospodarowania korzyści jakie płyną z inwestycji zależy przede wszystkim od specyfiki danego regionu – kapitału ludzkiego, klimatu inwestycyjnego, lokalizacji, możliwości rozwojowych. Nie ma prostej zależności pomiędzy ilością zainwestowanego kapitału oraz rozwojem regionu, brakuje wskazówek co do optymalnej ilości inwestycji, jaką należałoby pozyskać w celu przyspieszenia wzrostu obszaru słabo rozwiniętego. Znajduje to potwierdzenie w przeprowadzonych przez autorów artykułu analizach dotyczących nakładów inwestycyjnych w słabo rozwiniętych polskich regionach. Badacze w swych opracowaniach głównie koncentrują się na korzyściach i zagrożeniach z napływu kapitału.

## 6.7. Bibliografia

- BOJAR E. (2001) *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w obszarach słabo rozwiniętych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- BOJAR E., KURYS J. (2000) *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność regionu słabiej rozwiniętego*. W: Bojar E. (red.), *Konkurencja i koegzystencja regionów w procesie integracji europejskiej*, Lublin: Politechnika Lubelska.
- BROL R. (2006) *Rozwój regionalny jako kategoria ekonomiczna*. W: Strahl D. (red.) *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- DOMAŃSKI R. (2005) *Geografia ekonomiczna, ujęcie dynamiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- DZIEMIANOWICZ W. (1997) *Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny i lokalny w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo UW.
- FILIPIAK B. et al. (2005) *Rozwój lokalny i regionalny. Uwarunkowania, finanse i procedury*. Szczecin: Wydawnictwo Fundacji na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego.
- GORZELAK G. (2007) *Strategiczne kierunki rozwoju Polski Wschodniej, ekspertyza dla potrzeb opracowania strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

- HIRSCHMAN A.O. (1958) *The Strategy of Economic Development*. New Haven: Yale University Press.
- KALDOR N. (1970) *The case for regional policies*, *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 17.
- KLASIK A. (1997) *Koncepcje rozwoju regionalnego Polski na tle zróżnicowań regionalnych*, stenogram z seminarium na temat „Rozwój regionalny Polski jako element integracji europejskiej”. Sejm RP, 22 kwietnia 1997, <http://biurose.sejm.gov.pl/teksty/kis-14-4.htm>
- KŁYSIK-URYSZEK A. (2010) *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl.
- KORENIK S. (2003) *Dysproporcje w rozwoju regionów Polski – wybrane aspekty*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- KOSIEDOWSKI W. (2001) *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym, Problemy teorii i praktyki*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.
- KOŻUCH B. (2000) *Region jako system społeczno-gospodarczy*. W: Bojar E., Pławgo B (red.), *Zarządzanie rozwojem regionalnymi lokalnym*. Warszawa: Nauka Edukacja.
- MAIK W. (1997) *Podstawy geografii miast*. Toruń: Wydawnictwo UMK.
- PARYSEK J. (1997) *Podstawy gospodarki lokalnej*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu.
- RITTENBRUCH K. (1968) *Zur Anwendbarkeit der Exportbasiskonzepte im Rahmen der Regionalstudien*. Berlin: Duncker und Humblot.
- RONSENSTEIN-RODAN P.N. (1943) *Problems of Industrialization of Eastern and South-Eastern Europe*. *The Economic Journal*, Vol. 53, No. 210/211. (Jun.-Sep.).
- STAWASZ D. (red.), (2004) *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*. Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- SZLACHTA J. (1996) *Główne problemy polityki rozwoju regionalnego Polski na przełomie XX i XXI wieku*. W: Szlachta B. et al. (red.) *Strategiczne wyzwania dla polityki rozwoju regionalnego Polski*, Warszawa: Wydawnictwo Fredrich Ebert Stiftung, Warszawa.
- WINIARSKI B. (2006) *Polityka regionalna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- BROSZKIEWICZ R. (red.) (1996) *Strategiczne wyzwania dla polityki rozwoju regionalnego Polski*. Warszawa: Wydawnictwo Fredrich Ebert Stiftung.
- ŻEBROWSKA-CIELEK J. (2001) *NUTS – Nomenklatura Jednostek Terytorialnych do celów statystycznych*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.



## **7. Wpływ usuwania wyrobów zawierających azbest na poprawę stanu środowiska województwa lubelskiego w kontekście rozwoju zrównoważonego**

*Hubert Bojar\**

*Andrzej Gajak\*\**

Troska o jakość środowiska naturalnego może zwiększać konkurencyjność i wpływać pozytywnie na rozwój regionu. Rozwój regionalny rozumiany jest jako: wzrost produktu regionalnego, dochodów pieniężnych oraz poprawa jakości życia i stanu środowiska (Klasik, 2002). Składowymi rozwoju regionalnego są: rozwój instytucjonalny, restrukturyzacja działalności gospodarczej, rozwój technologiczny i innowacje, mobilności, migracje ludności, rozwój kapitału ludzkiego i sektora usług, wzrost jakości środowiska i życia, wzbogacanie tożsamości kulturowej (Bojar, Stachowicz, 2011).

W toku zachodzących procesów globalizacyjnych można zaobserwować zaostrażający się podział na rejony bogate i biedne, wysoko i słabo rozwinięte. W obrębie poszczególnych regionów, dochodzi do narastania chorób cywilizacyjnych oraz postępującej degradacji środowiska naturalnego (Bojar, Stachowicz, 2011) ponieważ słabiej rozwinięte regiony pragną dorównać regionom wysoko rozwiniętym. W chwili obecnej obserwuje się tendencję odchodzenia od mierzenia wzrostu gospodarczego jedynie przy pomocy wskaźnika PKB per kapita. Oprócz tego bardzo istotnego wskaźnika ilościowego brane są pod uwagę postęp jakościowy w systemach gospodarczych, społecznych i przyrodniczych – co konsekwentnie prowadzi do realizacji idei zrównoważonego rozwoju (Mikłaszewski, 2000). Zrównoważony rozwój zakłada zachowanie proporcji pomiędzy dynamiką wzrostu gospodarczego a dbałością o środowisko naturalne w celu zapewnienia społeczeństwu wysokiej jakości życia (Mikłaszewski, 2000).

Koncepcję rozwoju zrównoważonego doskonale uzupełnia koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. Corporate Social Responsibility, CSR). W myśl tej koncepcji podmioty społecznie odpowiedzialne ponoszą konsekwencje skutków ekologicznych swojej działalności, dążą do ograniczenia lub wyeliminowania zanieczyszczeń, emisji szkodliwych substancji, maksymali-

---

\* Dr n. wet. Hubert Bojar, Instytut Medycyny Wsi im. Witolda Chodźki w Lublinie.

\*\* Mgr inż. Andrzej Gajak, Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Lublinie.

zacji efektywności wykorzystywania zasobów naturalnych i minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko (Mazurkiewicz, Grenna, 2008). Obecnie koncepcja społecznej odpowiedzialności utożsamiana jest z dbałością o środowisko naturalne, sprawiedliwością i ładem społecznym oraz etycznym postępowaniem podmiotów gospodarczych, stanowi szansę na wprowadzanie zasad zrównoważonego rozwoju na poziomie najniższym – przedsiębiorstw, przedsiębiorców, pracowników i mieszkańców regionów (Żelazna-Blicharz, 2013).

Warto podkreślić, że działania społecznie odpowiedzialne powinny być domeną nie tylko przedsiębiorców ale też całego społeczeństwa a liderów lokalnych w szczególności. Tego rodzaju działania przyczyniają się do poprawy jakości życia i wpisują się w realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju (Żelazna Blicharz).

Rozwój zrównoważony – czyli zaspokajanie potrzeb obecnego pokolenia bez naruszenia zdolności zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń – jest celem o fundamentalnym znaczeniu. Jest to koncepcja stanowiąca podwaliny wszelkich polityk, działań i strategii Unii Europejskiej. Wymusza tworzenie i wdrażanie polityki gospodarczej, środowiskowej i społecznej tak żeby się wzajemnie wzmacniały. W dokumentach Unii Europejskiej dotyczących rozwoju gospodarczego priorytetowe miejsce zajmuje koncepcja zrównoważonego rozwoju. W dokumentach strategicznych zarówno na poziomie UE jak i krajowym sformułowano założenia że, rozwój regionalny powinien być zgodny z kryteriami rozwoju zrównoważonego oraz powinien następować z udziałem czynników społecznych i ekologicznych (Stachowicz, Bojar E., Machnik-Słomka, Bojar M., 2013). Warto pamiętać, że rozwój regionów stanowi mechanizm wyrównywania poziomu jakości życia obywateli krajów członkowskich, a rozwój Unii Europejskiej jest uzależniony od rozwoju krajów ją tworzących. Na ten rozwój wpływ ma wiele przedsięwzięć realizowanych w regionach przy udziale różnych podmiotów i ich społeczności.

Zarządzający przedsiębiorstwami decydują się wprowadzać normy zarządzania środowiskowego wśród których prym wiodą przede wszystkim normy ISO serii 14000, a w ostatnim czasie również nieco trudniejszy do implementacji system Ekzarządzania i Audytu Środowiskowego (EMAS) (Witkowski, 2008). Także samorządy różnego szczebla starają się w ostatnich latach angażować w przedsięwzięcia wzmacniające potencjał w zakresie zasobów naturalnych (Witkowski, 2008).

Województwo Lubelskie należy do jednych z najbardziej atrakcyjnych obszarów pod względem krajoznawczym i przyrodniczym a jednocześnie jest jednym z najslabiej rozwiniętych pod względem gospodarczym. Dążąc do poprawy gospodarki regionu i stawiając na wykorzystanie zasobów naturalnych w celu osiągnięcia wyższych wskaźników wzrostu gospodarczego regionu należy równocześnie pamiętać o ograniczaniu dewastacji środowiska naturalnego, tak aby nie naruszyć jego walorów turystycznych i ekologicznych. Kierunki takiego rozwoju zostały zaprezentowane w regionalnych dokumentach strategicznych.

Analizując te dokumenty można przyjąć, że generalnie zakładany wzrost gospodarczy w regionie nie rozmija się z jego rozwojem zrównoważonym.

Województwo lubelskie jest regionem o niskim stopniu uprzemysłowienia. Jednym z najważniejszych działów gospodarki województwa jest rolnictwo. Wpływają na to duże zasoby gleb o wysokiej przydatności rolniczej, wysoki udział ludności zajmującej się rolnictwem oraz znacząca produkcja rolnicza w skali kraju.

Województwo należy do obszarów o średnim poziomie zanieczyszczenia powietrza atmosferycznego. Zajmuje 8 miejsce w kraju pod względem emisji pyłów i 12 miejsce pod względem emisji gazów z zakładów szczególnie uciążliwych.

Województwo jest obszarem atrakcyjnym turystycznie z miejscowościami turystycznymi o znaczeniu międzynarodowym (Lublin, Zamość, Kazimierz Dolny, Nałęczów, Puławy, Kozłówka, Janów Podlaski). Na terenie województwa znajdują się także tereny o walorach wypoczynkowych (Pojezierze Łęczyńsko-Włodawskie, Roztocze, kompleksy lasów Puszczy Solskiej i Lasy Janowskie). Bardzo atrakcyjne są: dolina Wisły oraz dzikie, naturalne doliny Bugu i Wieprza.

Na obszarze województwa zlokalizowane są dwa parki narodowe: Roztoczański i Poleski. Łączna powierzchnia obszarów objętych prawną ochroną przyrody na terenie województwa wynosi 570421,6 ha co stanowi 22,7% jego powierzchni (US w Lublinie, 2007).

Obszary prawnie chronione nie są rozmieszczone równomiernie na terenie województwa. Najuboższe pod tym względem są północne i południowo-wschodnie części województwa (powiaty: bialski, radzyński, parczewski, rycki, tomaszowski).

Na podstawie rozporządzenia Ministra Środowiska z dnia 21 lipca 2004 roku w sprawie obszarów specjalnej ochrony ptaków Natura 2000, zostały utworzone 123 obszary specjalnej ochrony ptaków i specjalnej ochrony siedlisk.

Grunty leśne w województwie zajmują powierzchnię 574 tys. ha, w tym lasy – 565,6 tys. ha (stan na 31.12.2006 r.). Pod względem lesistości województwo zajmuje 14 miejsce w kraju. Lesistość województwa wynosi 22,5%, a lesistość kraju 28,9%.

Największe kompleksy leśne zachowały się na piaszczystych i podmokłych równinach Kotliny Sandomierskiej oraz na silnie urzeźbionym Roztoczu. Wylesiona jest natomiast bardzo urodzajna Wyżyna Lubelska. Największym kompleksem leśnym jest Leśny Kompleks Promocyjny Lasy Janowskie (31 620 ha) oraz Puszcza Solska i Lasy Parczewskie.

Obecnie jednym wyzwaniem o charakterze strategicznym dla regionu jest stopniowe ograniczanie, a następnie całkowita eliminacja zanieczyszczenia środowiska azbestem. Obowiązujące przepisy nakładając na nasz kraj konieczność pozbycia się azbestu do 2032 r. zmuszają do szybkiego podjęcia skutecznych działań zarówno na szczeblu centralnym jak i regionalnym oraz lokalnym. Działania



podejmowane przez władze w tym zakresie powinny nie tylko gwarantować efektywne rozwiązania ale również zapewnić zrównoważony rozwój regionu.

Stosowanie azbestu jest jednym z bardziej kontrowersyjnych zagadnień dotyczących przemysłu minerałów. Jego karcynogenność, niewiedza dotycząca minimalnego poziomu narażenia, powszechne stosowanie przez ponad 100 lat i długi okres latencji przy rozwoju raka płuc i mezoteliomy stanowią główne przyczyny tych kontrowersji. Inną przyczyną jest fakt, że pomimo dziesięcioleci badań, mechanizmy odpowiedzialne za jego karcynogenne właściwości są wciąż w większości słabo poznane.

Azbest jest nazwą handlową sześciu minerałów krzemianowych posiadających krystaliczną budowę i włóknistą strukturę. Należą do nich: chryzotyl (pochodzący z grupy serpentynów) oraz krokidolit, amozyt, tremolit, atofililit i aktyolit (pochodzące z grupy amfiboli) (Virta, 2002), które charakteryzuje złe przewodnictwo cieplne i względna odporność na działanie kwasów i zasad. Jedną z ich najważniejszych właściwości jest odporność na działanie wysokich temperatur (temperatura topnienia ok. 1500 °C) dzięki czemu znalazły zastosowanie jako surowiec niepalny (Szeszenia-Dąbrowska, 2003). Włókna azbestowe mogą występować jako agregaty długich i elastycznych fibryli, które w warunkach użytkowania lub pod wpływem czynników atmosferycznych wykazują tendencję do rozdzielania się na pojedyncze włókna (jak chryzotyl) lub kryształy (jak grupa amfiboli) (Jankowska, Więcek, Brzozowski, Majchrzycka, 2002). Azbest nie należy do substancji lotnych jednak małe włókna mogą pojawiać się w postaci zawieszonych w powietrzu i wodzie w stanie zawieszenia mogą być przenoszone na duże odległości (Brzeski, 2008).

Azbest w sposób naturalny wnika do środowiska w procesie wietrzenia skał (2/3 skorupy ziemskiej zawiera go w swoim składzie). Azbest jest stale obecny w powietrzu w stężeniu 0,0005 włókien/ml (500 włókien/m<sup>3</sup>) i każdego dnia człowiek wdycha około 10000 włókien azbestowych a jeszcze więcej wypija ich z wodą (Selyanin, 2008).

Azbest był uważany, przez większą część dwudziestego wieku, za cudowny produkt i był szeroko stosowany w budownictwie i przemyśle. W największych ilościach (ok. 96% ogólnego wydobycia i zastosowania) wydobywany oraz stosowany był i jest azbest chryzotylowy. Ta włóknista odmiana serpentynu (uwodnionego krzemianu magnezu) o żółtej barwie po wydobyciu a po rozwłóknieniu o barwie prawie białej ma wielorakie zastosowania zarówno do produkcji płyt azbestowo cementowych (AC), tkanin ognioodpornych, okładzin ciernych jak i taśm hamulcowych. Wydobycie i stosowanie krokidolitu – azbestu amfibolowego było nieznaczne (ponad 2%). Ta odmiana nazywana azbestem niebieskim jest krzemianem sodowo-żelazowym, który swą barwę zawdzięcza tlenkowi żelazowemu. Dzięki swej dużej sprężystości i wytrzymałości na zrywanie znalazł zastosowanie przy produkcji cementowych rur wysokociśnieniowych (Szeszenia-Dąbrowska, 2005).

Stopniowo od lat siedemdziesiątych, gdy oczywistym stał się karcynogeny wpływ narażenia na azbest, wprowadzono zakaz jego stosowania w Europie i Ameryce Północnej. Unia Europejska, podążając za innymi krajami wprowadziła zakaz w 2005 roku. Do dnia dzisiejszego ponad 40 krajów wprowadziło taki zakaz.

Z przeprowadzonych na Świecie badań w latach 1996–2005 zanotowano, że najwyższa umieralność z powodu mezotelioma występuje w takich krajach jak: Nowa Zelandia (21.2 zgonów/milion/rok), Włochy (16.3), Belgia (15.3), Finlandia (12.3), Norwegia (11.3), Niemcy (11.2) i Anglia (10.8) (Takahashi, 2007).

Na podstawie badań eksperymentalnych uważano, że długie ( $> 8 \mu\text{m}$ ) i cienkie ( $< 0.25 \mu\text{m}$ ) włókna azbestowe są bardziej niebezpieczne niż włókna krótkie i cienkie. Nowe odkrycia wsparły hipotezę że za powstawanie mezoteliomy odpowiedzialne są krótkie, cienkie włókna azbestu. Włókna te dominowały wśród włókien wykrytych w tkance płuc i śródplucnej pacjentów z mezoteliomą (Suzuki, 2005).

Chorobotwórcze działanie azbestu występuje w wyniku wdychania włókien zawieszonych w powietrzu. Zagrożenie dla zdrowia ludzkiego występuje w momencie gdy włókna azbestu trafią do powietrza, którym oddychamy. Ryzyko wynikające z wchłaniania pyłu zawierającego włókna azbestowe drogą pokarmową jest najprawdopodobniej znikome. Uwalnianie włókien następuje w sytuacji gdy dochodzi do korozji płyt azbestowo-cementowych w wyniku procesów atmosferycznych, gdy powstają uszkodzenia mechaniczne lub prowadzi się obróbkę wyrobów zawierających azbest (łamanie, cięcie, kruszenie) lub gdy dochodzi do wzbijania się pyłu w miejscach niewłaściwego składowania.

Biologiczna aktywność włókien azbestu zależy od ich ilości, długości i średnicy oraz zdolności penetracji do układu oddechowego. Ma to związek z cechami fizycznymi i aerodynamicznymi włókien. Największe zagrożenie dla organizmu stanowią włókna respirabilne o średnicy mniejszej niż  $3 \mu\text{m}$  ponieważ łatwo się przenoszą i odkładają się w końcowych odcinkach dróg oddechowych, podczas gdy włókna o średnicy większej niż  $5 \mu\text{m}$  zatrzymują się w górnej części układu oddechowego. Skręcone włókna chryzotyli o dużej średnicy mają tendencję do zatrzymywania się wyżej niż igiełkowate włókna azbestów amfibolowych, które z łatwością przenikają do obrzeży płuc.

Większość pyłu z dróg oddechowych usuwana jest za pośrednictwem śluzu, odkrztuszenia, wypluwania lub połykania. Początkową odpowiedzią organizmu na obecność włókien azbestu jest uruchomienie makrofagów. Makrofagi uwalniają w dużej ilości czynniki wzrostowe (fibroektyna, płytkowy czynnik wzrostu, insulinopodobny czynnik wzrostu, czynnik wzrostu fibroblastów) i zapalne (interleukina-1). Pod wpływem tych czynników następuje rozrost fibroblastów a konsekwencją tego jest włóknienie tkanki płucnej. Makrofagi produkują wolne rodniki tlenkowe, które uszkadzają wiele białek komórkowych. Początkowo dochodzi do poszerzenia procesu zapalnego, a następnie może powstać ognisko

nowotworowe. W procesie usuwania wewnątrzplucnych depozytów niewątpliwie negatywną rolę odgrywają czynniki zewnętrzne, takie jak dym tytoniowy i inne zanieczyszczenia powietrza.

Choroby związane z oddziaływaniem azbestu charakteryzują się 20–30 letnim okresem od momentu narażenia do wystąpienia objawów chorobowych. Wdychane wraz z powietrzem włókna azbestu są kumulowane w organizmie człowieka, a skutki narażenia na włókna azbestu mogą ujawnić się dopiero po wielu latach (średnio 38 lat).

Wystąpienie i typ patologii zależą od rodzaju azbestu, wymiarów tworzących go włókien oraz stężenia włókien i czasu trwania narażenia. Z badań prowadzonych przez Neonilę Szeszeń-Dąbrowską wynika, że zatrzymanie chryzotyłu w górnych drogach oddechowych jest bardziej prawdopodobne niż zatrzymanie amfiboli. Usuwanie chryzotyłu z płuc jest również bardziej skuteczne. Prowadzi to do wniosku, że retencja amfiboli w płucach jest większa (Szeszenia-Dąbrowska, 2009).

Pojawianie się patologii w wyniku narażenia na pył azbestowy zależy od rodzaju ekspozycji. W narażeniu na pył zawierający włókna azbestowe rozróżnia się ekspozycję zawodową, parazawodową i środowiskową. Różnią się one w istotny sposób wielkością stężeń włókien, ich rozmiarami, długością czasu trwania narażenia, a co za tym idzie skutkami dla zdrowia i wielkością ryzyka wystąpienia określonych nowotworów złośliwych.

Ekspozycja zawodowa wiąże się z pracą w warunkach narażenia na pył zawierający azbest, występuje przede wszystkim w kopalniach, zakładach przetwórstwa azbestu i zakładach produkcji wyrobów zawierających azbest. Narażenie zawodowe może być przyczyną wystąpienia łagodnych zmian opłucnowych, płycicy azbestowej zwanej azbestozą, raka płuc i międzybłoniaków.

Ekspozycja parazawodowa dotyczy mieszkańców terenów sąsiadujących z kopalniami i zakładami przetwarzającymi azbest, a także członków rodzin pracowników kopalń oraz zakładów przetwarzających azbest. Pomiarzy prowadzone w mieszkaniach pracowników wykazywały wysokie stężenia włókien azbestu w związku z przenoszeniem pyłu azbestowego na ubraniach pracowników. Przy ekspozycji parazawodowej oddychanie powietrzem, w którym unoszą się włókna azbestu może prowadzić do:

- przewlekłego obturacyjnego zapalenia oskrzeli
- międzybłoniaka opłucnej i otrzewnej

Ekspozycja środowiskowa spowodowana jest występowaniem włókien azbestu w powietrzu atmosferycznym, wodzie pitnej i artykułach spożywczych. Ekspozycja środowiskowa trwa całą dobę. W związku z tym nawet niskie stężenia pyłu mogą prowadzić do wysokich dawek kumulowanych. Stężenie włókien azbestu w powietrzu na danym obszarze jest bezpośrednią miarą stosowaną do określenia dawki kumulowanej, będącej podstawą szacowania ryzyka zdrowotnego związanego z zanieczyszczeniem środowiska azbestem na danym ob-

szarze (Szeszenia-Dąbrowska, 2005). W polskich przepisach brak jest określenia dopuszczalnego poziomu zanieczyszczeń powietrza atmosferycznego włóknami azbestu. Przyjmuje się, że maksymalna akceptowalna wartość zanieczyszczenia powietrza włóknami respirabilnymi azbestu to 1000 wł./m<sup>3</sup> w pomiarach 24 godzinnych (Program usuwania..., 2002).

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO), Międzynarodowa Agencja Badań nad Rakiem (International Agency of Research on Cancer), Collegium Ramazzini oraz Amerykańska Agencja Ochrony Środowiska (USEPA) w oparciu o przeprowadzone badania zgodnie twierdzą, że wszystkie formy azbestu są odpowiedzialne za powstawanie nowotworów w tym międzybłoniaków bez względu na poziom narażenia (Joshi, 2008). Wymienione organizacje stoją na stanowisku, że tylko globalny zakaz wydobycia, handlu i stosowania azbestu oraz wyrobów zawierających azbest jest najbardziej efektywną strategią eliminacji chorób mających etiologię azbestową. W chwili obecnej dyskutuje się nad doświadczeniami krajów, które takie zakazy wprowadziły. Dyskusja obejmuje aspekty prawno-ekonomiczne wprowadzenia zakazów oraz stosowanie produktów zastępczych zamiast azbestu.

Według Światowej Organizacji Zdrowia (World Health Organisation) dodatkowe ryzyko raka płuc w populacji generalnej (gdzie palacze stanowią około 30%), narażonej przez całe życie (70 lat) na stężenie włókien azbestu dłuższych niż 5 μm w granicach od 100 wł./m<sup>3</sup> do 1000 wł./m<sup>3</sup> wynosi jeden na milion (1.10–6).

Dodatkowe względne ryzyko wystąpienia międzybłoniaka (mesothelioma) było oceniane jako jeden na milion dla narażenia całozyciowego na stężenia amfiboli w zakresie od 10 do 100 wł./m<sup>3</sup> lub w przypadku narażenia na stężenie chryzotyłu w granicach 100–1000 wł./m<sup>3</sup>.

Dla porównania zagrożenie rakiem płuc w wyniku zawodowego narażenia na stężenie 20 000 wł./m<sup>3</sup> (odpowiadające wartości dopuszczalnej) dla 20 lat było oceniane jako 4000 na milion.

Wśród regulacji mających na celu zapobieganie szkodliwemu dla zdrowia narażeniu na azbest znajdują się opracowane przez Międzynarodową Organizację Pracy (International Labour Organisation – ILO) konwencje i rekomendacje dotyczące: raka zawodowego (Nr 139), bezpieczeństwa przy używaniu azbestu (Nr 162) i bezpieczeństwa przy używaniu chemikaliów w pracy (Nr 170). Wszystkie z wymienionych dokumentów zostały w pełni ratyfikowane przez 83 państwa członkowskie. W konwencji dotyczącej bezpieczeństwa przy użyciu azbestu z 1986r (Nr 162) znalazł się zapis o tym, że: „tam gdzie to konieczne i technicznie możliwe do zastosowania, by chronić zdrowie pracowników, prawo krajowe powinno zapewniać jeden z następujących środków – (a) zastąpienie azbestu, pewnych typów azbestu lub produktów zawierających azbest innymi materiałami lub produktami lub przez zastosowanie alternatywnej technologii naukowo ocenionej przez kompetentne instytucje pod kątem nieszkodliwości lub

mniejszej szkodliwości; (b) całkowity lub częściowy zakaz stosowania azbestu lub produktów zawierających azbest w pewnych procesach” (Fedotov, 2008).

Zgodnie z Programem Oczyszczania Kraju z Azbestu na lata 2009–2032, jak i obowiązującym stanem prawnym uwzględniającym uregulowaniami prawa Unii Europejskiej, wykorzystywanie azbestu lub wyrobów zawierających azbest dopuszcza się w użytkowanych instalacjach (rozumie się przez to również budynki) lub urządzeniach nie dłużej niż do dnia 31 grudnia 2032 r. Ustawą z dnia 19 czerwca 1997 r. o zakazie stosowania wyrobów zawierających azbest został od 1998 r. został wprowadzony w życie formalny zakaz stosowania azbestu i wyrobów zawierających azbest. Zgodnie z rozporządzeniem ministra gospodarki, pracy i polityki społecznej z 23 października 2003 r. wyroby zawierające azbest mogą być wykorzystywane w sposób niestwarzający zagrożenia dla środowiska i zdrowia ludzi do 31 grudnia 2032 r. W krajach Unii Europejskiej zakaz wydobycia azbestu oraz produkcji i przetwarzania wyrobów zawierających azbest wprowadziła Dyrektywa 2003/18/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 27 marca 2003 r., zaś całkowity zakaz stosowania azbestu wprowadzony został 1 stycznia 2005 r. (Dyrektywa 1999/77/WE).

Obowiązujący Program Oczyszczania Kraju z Azbestu na lata 2009–2032 stanowi kontynuację i aktualizację celów oraz działań ustalonych w Programie usuwania azbestu i wyrobów zawierających azbest stosowanych na terytorium Polski. Realizacja Programu została przewidziana na lata 2009–2032. Tak długi okres został przyjęty głównie z uwagi na znaczną, co najmniej trzydziestoletnią, trwałość płyt azbestowo cementowych i innych wyrobów stosowanych w budownictwie. Ponadto wyroby zawierające azbest znajdują się w znacznym rozproszeniu na terenie kraju, a w chwili ogłoszenia Programu nie była znana ich dokładna ilość. Kolejnym czynnikiem znacznie wydłużającym okres realizacji Programu jest konieczność ponoszenia przez właścicieli nieruchomości, urządzeń oraz instalacji wysokich kosztów demontażu wyrobów azbestowych oraz transportu i unieszkodliwiania odpadów azbestowych, a także nieuniknionych kosztów nowych wyrobów bezazbestowych, które zastąpią usunięte wyroby azbestowe.

Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Lublinie mając na celu realizację Programu Oczyszczania Kraju z Azbestu na lata 2009–2032 a także w odpowiedzi na postulaty zgłaszane przez jednostki samorządu terytorialnego w 2007 roku rozpoczął pilotażowo współfinansowanie w postaci 50 % dotacji kosztów demontażu, transportu i składowania wyrobów zawierających azbest z nieruchomości stanowiących własność osób fizycznych i jednostek samorządu terytorialnego. W latach 2008–2010 kontynuowano finansowanie tego typu zadań.

Na mocy Porozumienia z Narodowym Funduszem Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej od 2011 roku usuwanie wyrobów zawierających azbest jest finansowane w 100 % w formie dotacji pochodzącej w równych częściach ze środków NFOŚiGW oraz WFOŚiGW w Lublinie.

Na uwagę zasługuje poprawiona i zatwierdzona przez Radę Nadzorczą „Strategia działania WFOŚiGW w Lublinie na lata 2013–2016” w strategii zawarte są zapisy o wdrażaniu Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko w ramach dwóch osi priorytetowych: I Gospodarka Wodno-Ściekowa oraz II Gospodarka Odpadami i Ochrona Powierzchni Ziemi.

Dofinansowywanie zadań związanych z usuwaniem wyrobów zawierających azbest lub odpadów zawierających azbest odbywa w ramach II osi priorytetowej Programu Operacyjnego. Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Lublinie realizując zadania mające na celu ochronę powierzchni ziemi przed odpadami zawiera umowy umożliwiające skorzystanie ze środków finansowych Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej przeznaczonych na „Gospodarowanie odpadami innymi niż komunalne Część II – Usuwanie wyrobów zawierających azbest”.

Fundusz zawarł w 2012 roku 142 umowy z jednostkami samorządu terytorialnego na kwotę 4.036.110 zł. W tej kwocie 2.018.046 zł stanowiły środki udostępnione przez NFOŚiGW. Dzięki współpracy z NFOŚiGW dotacje w 100% pokrywały koszty kwalifikowane (tj. koszty demontażu, transportu na składowisko oraz unieszkodliwiania wyrobów i odpadów zawierających azbest) środki finansowe w równych częściach pochodziły od NFOŚiGW i od WFOŚiGW. Środki przekazano jednostkom samorządu terytorialnego (JST) na usuwanie materiałów zawierających azbest z obiektów należących do osób fizycznych oraz obiektów własnych JST.

Wypłacone środki finansowe umożliwiły w 2012 roku uzyskanie efektu ekologicznego w postaci unieszkodliwienia 8.377,506 Mg wyrobów zawierających azbest, z czego 4.188,736 Mg zaewidencjonowano na rzecz Funduszu.

W 2013 roku realizując program priorytetowy NFOŚiGW „Gospodarowanie odpadami innymi niż komunalne Część II – Usuwanie wyrobów zawierających azbest” WFOŚiGW zawarł 132 umowy z jednostkami samorządu terytorialnego. Po raz kolejny współpraca z NFOŚiGW umożliwiła to, że dotacja w 100% pokryła koszty kwalifikowane (demontaż, transport oraz unieszkodliwianie wyrobów i odpadów zawierających azbest) po 50% ze środków przekazanych przez NFOŚiGW oraz ze środków WFOŚiGW w Lublinie. Dotacje w realizacji programu priorytetowego „Gospodarowanie odpadami innymi niż komunalne Część II – Usuwanie wyrobów zawierających azbest” kwotowo wyniosły 2.111.009 zł z czego 1.717.730 zł stanowił udział WFOŚiGW w Lublinie.

Poza programem usuwania wyrobów zawierających azbest realizowanym wspólnie z NFOŚiGW, przekazano kwotę 308.278,33 zł na dofinansowanie części wkładu własnego Województwa Lubelskiego w wykonanie zadania pod nazwą „Pilotażowy system gospodarowania odpadami azbestowymi na terenie Województwa Lubelskiego wzmocniony sprawnym monitoringiem ilości oraz kontroli ich usuwania i unieszkodliwiania” realizowanego w ramach Szwajcarsko – Polskiego Programu Współpracy.

Ogólna suma wydatków ze środków WFOŚiGW w Lublinie poniesiona w 2013 roku na usuwanie i unieszkodliwianie wyrobów i odpadów zawierających azbest wyniosła 2.026.009 zł. Wzmiankowane środki umożliwiły uzyskanie efektu ekologicznego w postaci unieszkodliwienia 8.149,097 Mg wyrobów i odpadów zawierających azbest, z czego 4.366,340 Mg zarejestrowano na rzecz Funduszu.

## 7.1. Bibliografia

- BOJAR E., STACHOWICZ J., *Towards entrepreneurial regional development – recommendations for strategic management of the Lublin region* (w:) BOJAR E., *Eco-Management for sustainable regional development*, Wydawnictwo “Dom Organizatora”, Toruń 2011.
- BRZESKI Z., *Ochrona zdrowia osób eksponowanych na włókna azbestu. Konferencja Konsultacje projektu „Program usuwania wyrobów zawierających azbest dla terenu województwa lubelskiego na lata 2009–2032”*, 17 października 2008, Lublin, Polska.
- FEDOTOV I.A., *ILO policy on asbestos*, XVIII World Congress on Safety and Health at Work 29 June – 2 July 2008 Seoul, Korea.
- JANKOWSKA E., WIĘCEK E., BRZOZOWSKI A., MAJCHRZYCKA K.: *Aerozole występujące w środowisku pracy*, Materiał Źródłowy „Bezpieczeństwo i Ochrona Człowieka w Środowisku Pracy”, Moduł 5, wydanie trzecie poprawione, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa, 2002.
- JOSHI T.K., *Rising Indian Asbestos Consumption – A Cause for Concern* XVIII World Congress on Safety and Health at Work 29 June – 2 July 2008 Seoul, Korea.
- KLASIK A., *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, AE w Katowicach, Katowice 2002, s.12–13, 140–147.
- MAZURKIEWICZ P., GRENN A. L., *Corporate Social Responsibility and multistakeholder dialogue*. Towards Environmental Behavioral Change, Discussion Paper, May 2003, World Bank, za: J. NAKONIECZNA, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin sp. z o.o., Warszawa 2008.
- MIKŁASZEWSKI A., *Ekorozwój – Rozwój zrównoważony*, w „Studia i Materiały” 2000 Nr 28 Prace Naukowe Instytutu Górnictwa Politechniki Wrocławskiej Wrocław 2000.
- PAPUZIŃSKI A., *Filozoficzne aspekty zrównoważonego rozwoju – wprowadzenie*, w: *Problemy ekorozwoju – Problems of sustainable development*, 2007, Wolumen Nr 2, s. 95–100.
- Program usuwania azbestu i wyrobów zawierających azbest stosowanych na terytorium Polski*, przyjęty przez Radę Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 14 maja 2002 roku, Rada Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej. Warszawa 2002.
- SELYANIN D., *Prospects of the Global Chrysotile Ban* XVIII World Congress on Safety and Health at Work, 29 June – 2 July 2008 Seoul, Korea.
- STACHOWICZ J, BOJAR E., MACHNIK-SŁOMKA J., BOJAR M., *Zarządzanie strategicznymi projektami w regionie. Zintegrowany system zarządzania unieszkodliwianiem azbestu w kontekście zrównoważonego rozwoju Polski wschodniej*, Dom Organizatora, Toruń 2013.
- SUZUKI Y. et al., *Short, thin asbestos fibers contribute to the development of human malignant mesothelioma: pathological evidence*, *Int J Hyg Environ Health* 2005; 208:201–210).

- SZESZENIA-DĄBROWSKA N., *Azbest a zdrowie człowieka. Materiał dydaktyczny na kurs specjalistyczny „Bezpieczne postępowanie z azbestem i materiałami zawierającymi azbest”*, Kraków, AGH, 26.06.2003r.
- SZESZENIA-DĄBROWSKA N., *Ocena ryzyka zagrożenia zdrowia przy narażeniu na pył azbestu; seminarium szkoleniowe „Ocena zagrożeń obiektów budowlanych zanieczyszczonych pyłem azbestowym i metody kontroli zagrożeń”*, Warszawa ITB, 13–14.10.2009.
- SZESZENIA-DĄBROWSKA N., *Zagrożenia zdrowotne wynikające z zawodowej i środowiskowej ekspozycji na pył azbestu; konferencja samorządów powiatowych i gminnych województwa lubelskiego*, Zamość – Biała Podlaska, 3–4.11.2005 r.
- TAKAHASHI K., *International Comparative Approach to the Global Asbestos Epidemic. International Asbestos Conference for Fair and Equal Compensation for all Asbestos Victims and their Families*, 2007 Yokohama, Japan.
- VIRTA R.L. *Asbestos U.S.*, Geological Survey Open File Report, 2002: 02–149, 35.
- WITKOWSKI J., *Instrumenty wspomagające działalność przyjazną środowisku w przedsiębiorstwie*, (w:) *Aktualne problemy zarządzania organizacjami*, red. Kowalczewski W. i Matwiejczuk W., Difin, Warszawa 2008, s. 317–318.
- WITKOWSKI J., *Zaangażowanie samorządów gminnych w działania na rzecz ochrony przyrody na przykładzie gmin województwa lubelskiego*, „*Ekonomia i Środowisko*” 2008, nr 1 (33).
- ŻELAZNA-BLICHAZ A., *Ekonomiczne aspekty społecznej odpowiedzialności wobec środowiska naturalnego na przykładzie przedsiębiorstw w województwie lubelskim*, *Rocznik Żyrardowski*, Tom VIII, s. 306.
- ŻELAZNA-BLICHAZ A., *Nowe trendy w konsumpcji – odpowiedzialny i zrównoważony konsumeryzm*, *Przegląd Organizacji* 10/2013, s.9.



## Część II

# Wymiar edukacyjny

## 8. Komplementarność edukacji wyższej oraz inwestycji w Polsce: analiza danych regionalnych

Joanna Żyra \*

### ABSTRAKT

*A favourable two-way causality between human capital and physical capital is considered as one among the most sought macroeconomic features. Under such circumstances, it is possible to expect a higher education premium not only due to changes in the ratio of unskilled to skilled labour inputs (as they are in the case with Cobb-Douglas production), which is strengthening foundations for a steady-state growth. It happens quite often that scarce human capital leads not only to a decrease in output and investments, but to a higher inequality as well, which in turn is detrimental to the long-term growth. Using panel data of Polish 16 voivodships over the 2000–2010 period, the relationship between investments and number of students as two most important components of the production function is estimated. Several estimation methods are implemented for a few different specifications of the baseline statistical model. Our results are in support of complementarity between the number of students and investments. Earlier results are confirmed that higher output growth does contribute to investment activities, being associated at the same time with a decrease in the number of students.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** edukacja wyższa, inwestycje, wzrost gospodarczy

**KLASYFIKACJA JEL:** O1, O4

### 8.1. Wprowadzenie

Edukacja wyższa zazwyczaj jest postrzegana, jako czynnik przyspieszenia wzrostu gospodarczego poprzez akumulację zasobów kapitału i siły roboczej a także, jako czynnik komplementarny do wzrostu wydajności pracy, co może wynikać zarówno z działalności B+R jak i z transferu technologii.

Utożsamienie technologii z inwestycjami w zasoby kapitału rzeczowego, generuje hipotezę o korzystnej dla wzrostu gospodarczego komplementarności między liczbą studentów na uczelniach wyższych – zarówno publicznych, jak i niepublicznych, oraz inwestycjami.

---

\* Dr, Politechnika Krakowska, Instytut Ekonomii, Socjologii i Filozofii, Adiunkt, Szyra@pk.edu.pl Praca powstała w ramach projektu badawczego nr .F-4/29/2014/DS Politechnika

W takim kontekście zrodziły się poważne obawy, że kryzys finansowy z lat 2008–2009 spowoduje wzrost bezrobocia i poważne straty dochodu gospodarstw domowych, a to z kolei może zmniejszyć inwestycje w uzyskanie edukacji ze wszystkich źródeł – zarówno sektora rządowego i przedsiębiorstw prywatnych jak i gospodarstw domowych (Varghese, 2009).

Jak twierdzą eksperci UNESCO, aktywność inwestycyjna w obszarze edukacji zależy od relacji między instytucjami edukacji wyższej i ośrodkami badawczymi, tworząc kilka poważnych wyzwań na poziomie krajowym i międzynarodowym:

- zarządzanie złożonością i niepewnością w sferze badań naukowych i edukacji,
- znalezienie odpowiedniego bilansu między finansowaniem edukacji ze źródeł publicznych i niepublicznych, tworzenie odpowiedniego zaplecza infrastrukturalnego dla rozwoju nauki i edukacji,
- zabezpieczenie swobodnego przepływu i wymiany informacji naukowej,
- zwiększenie poziomu korelacji między polityką w zakresie badań naukowych i rozwoju technologii poprzez finansowanie nowych form współpracy między ośrodkami badawczymi, sektorem państwowym i społeczeństwem, a także przez wprowadzanie nowych rozwiązań instytucyjnych (UNESCO, 2010).

Zadanie to wydaje się szczególnie skomplikowane dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej (EŚW), gdzie uniwersytety w ostatnich dziesięcioleciach skupiały się najczęściej na dydaktyce, a ciężar badań spoczywał na instytucjach typu Akademia Nauk oraz branżowych instytutach badawczych.

Edukacja wywiera wpływ na wzrost gospodarczy nie tylko przez kształtowanie prywatnych przychodów, ale i liczne efekty zewnętrzne<sup>20</sup> (Aghion et al., 2009). W tym kontekście rozpatrując sytuację krajów rozwiniętych najczęściej mówi się o przyspieszeniu innowacji technologicznych, zwiększających wydajność zasobów kapitału i siły roboczej jako czynników wzrostu gospodarczego. Uruchamia się, zatem korzystna komplementarność między edukacją wyższą a inwestycjami w zasoby kapitału rzeczowego.

Pomimo mocnych argumentów teoretycznych przemawiających na korzyść pozytywnych relacji między edukacją a wzrostem gospodarczym oraz edukacją a inwestycjami, wyniki badań empirycznych w tym zakresie nie są jednoznaczne (szczegółowy przegląd wyników takich badań przedstawiono w jednej z ostatnich prac (Żyra, 2013, s. 101–177)). Potencjalnie w krajach EŚW wysoki poziom edukacji powinien odgrywać większą rolę w przyspieszeniu wzrostu gospodarczego, (zgodnie z przewidywaniami licznych modeli wzrostu endogenicznego), jednak odpowiednie badania empiryczne w odniesieniu do wzrostu

---

<sup>20</sup> Kawamoto (2007, s. 41–67) udowadnia, że im wyższy poziom wykształcenia jednostki (wyższe kwalifikacje), tym wyższe są korzystne efekty zewnętrzne. Zatem wybór kierunku studiów nawet, jeśli w krótkim czasie wydaje się nieefektywny (praca niezgodna z kwalifikacjami), to w dłuższym czasie przekłada się na korzyści indywidualne i społeczne.

gospodarczego i jego czynników edukacyjnych są podejmowane sporadycznie (Tondl i Vuksic, 2003). Badania empiryczne w tym zakresie są utrudnione z kilku powodów: (a) możliwość wystąpienia sprzężenia zwrotnego między edukacją wyższą a wzrostem gospodarczym, (b) wykorzystanie różnorodnych zmiennych edukacyjnych, (c) ignorowanie zmiennych pośrednich, przez które edukacja oddziałuje na wzrost gospodarczy. W niniejszym badaniu przeprowadzono oszacowanie (na podstawie danych 16 polskich województw z okresu lat 2000–2009) wzajemnej relacji między liczbą studentów a stopą inwestycji. Przedstawiono niezbędne uwagi teoretyczne dotyczące komplementarności między edukacją a inwestycjami. Podano opis danych i wyniki oszacowań empirycznych. Wynik badania wskazuje, że wzrost liczby studentów w Polsce jest korzystny dla zwiększenia inwestycji, a to z kolei wzmacnia zainteresowanie otrzymaniem wyższego wykształcenia. Jednocześnie potwierdzono wcześniejsze wyniki, że przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego jest korzystne dla zwiększenia inwestycji oraz liczby studentów.

## 8.2. Uwagi teoretyczne

Modele wzrostu gospodarczego ukazują, że zwiększenie poziomu wiedzy oraz umiejętności kapitału ludzkiego, edukacja jest ważnym czynnikiem wzrostu gospodarczego (Nelson i Phelps, 1966, s. 69–75; Lucas, 1988, s. 3–42; Manki w et al., 1992, s. 407–437). Wyższy poziom edukacji bezpośrednio oddziałuje na poziom badań naukowych (Romer, 1990, s. S71–S102). Komplementarność między edukacją a inwestycjami została sformalizowana jeszcze w połowie lat 90. (Redding, 1996, s. 458–470), pobudzając zainteresowanie tym tematem.

Tradycyjnie inwestycje w zdobycie edukacji (traktowanej, jako jeden z czynników zasobów kapitału ludzkiego) były uważane za substytut inwestowania w zasoby kapitału rzeczowego.

Alvarez Albelo (1999, s. 357–361) przedstawił model wzrostu endogenicznego, który przewiduje wyższe koszty produkcji jednostki kapitału rzeczowego w porównaniu do jednostki kapitału ludzkiego. Chociaż intuicyjnie edukacja i uczenie się w działaniu (*ang.* learning by using) są komplementarne (większy poziom edukacji pobudza zdolność do wykorzystania nowych technologii) to istnieją dowody, że na poziomie mikroekonomicznym występuje substytucja między edukacją a uczeniem się w miejscu pracy w tych sektorach gospodarki, które doświadczają szybkich zmian technologicznych. Wykorzystując model Uzawy-Lucasa, inwestycje w zasoby kapitału ludzkiego można przedstawić następująco:

$$\dot{H}_t = \beta H_t (1 - U_t) + \gamma \dot{K}_t, \quad \beta > 0, \gamma < 0, \quad (1)$$

gdzie:

$\dot{H}_t$  oraz  $H_t$  – inwestycje w zasoby kapitału ludzkiego,

$\dot{K}_t$  – inwestycje w zasoby kapitału rzeczowego,  
 $U_t$  – czas pracy,  
 $\beta$  i  $\gamma$  – współczynniki wydajności czynników produkcyjnych.

Kapitał obu typów jest komplementarny. Ponieważ produkcja jednostki kapitału rzeczowego jest droższa, inwestycje w kapitał ludzki powodują spowolnienie tempa konwergencji do stanu równowagi.

Wykorzystując model Uzawy-Lucasa dla dwóch sektorów – dóbr i usług oraz edukacji (z progiem dla efektów zewnętrznych podczas akumulacji zasobów kapitału ludzkiego), Kejak (2003, s. 771–800) udowodnił, że przejściowa pułapka niższego poziomu rozwoju (*ang.* temporary underdevelopment trap) występuje po okresie szybkiego wzrostu wskutek zmniejszenia inwestycji w zasoby kapitału rzeczowego oraz braku inwestycji w kapitał ludzki, by następnie przejść do wzrostu zrównoważonego. Początkowo zasoby kapitału rzeczowego i ludzkiego rosną, ale dalej może wystąpić zanikanie akumulacji kapitału ludzkiego, co powoduje spowolnienie wzrostu gospodarczego do zera. Jednak przyspieszona akumulacja zasobów kapitału ludzkiego także może powodować kłopoty w krótkim okresie, ponieważ przejście na wyższą ścieżkę wzrostu gospodarczego powoduje chwilowy spadek tempa wzrostu. Ponieważ odpowiednie efekty zewnętrzne powodują rosnące przychody płynące od edukacji, zainteresowanie edukacją też rośnie. Odpowiednio maleje tempo wzrostu wydajności pracy. Z czasem wzrost poziomu umiejętności pozwala na odwrócenie takiej tendencji i osiągnięcie wyższego tempa wzrostu gospodarczego.

Kosempel (2004, s. 201–220) zaproponował model, który przewiduje sprzężenie zwrotne między postępowaniem technologicznym i akumulacją zasobów kapitału ludzkiego. Model zakłada, że: (a) istnieje konwergencja warunkowa (kraje z podobnymi preferencjami oraz technologiami osiągają stałe w czasie tempo wzrostu gospodarczego), (b) większy wyjściowy poziom ogólnej wydajności czynników produkcji (*ang.* total factor productivity – TFP) kojarzy się z wyższym początkowym tempem wzrostu gospodarczego, (c) początkowo tempo wzrostu gospodarczego pozytywnie koreluje z poziomem kapitału ludzkiego i negatywnie z tempem jego akumulacji, (d) waga różnych czynników produkcji w trakcie rozwoju ekonomicznego jest odmienna.

Początkowo na niższym poziomie dochodu największy wpływ na wzrost gospodarczy ma czynnik TFP, ale z czasem rośnie udział postępu technologicznego. Biedniejsze kraje powinny otrzymywać większe przychody od zwiększenia zasobów kapitału rzeczowego, jednak mogą temu przeszkodzić: brak innowacji (nowe technologie mogą być importowane z krajów technologicznie zaawansowanych, ale ich wdrożeniu mogą przeszkodzić liczne bariery instytucjonalne) lub brak zasobów kapitału ludzkiego, który jest komplementarny do zasobów kapitału rzeczowego. Źródłem niskiej wydajności zasobów kapitału rzeczowego zazwyczaj staje się brak umiejętności pracowników, uniemożliwiający efektyw-

ne wykorzystanie wysokotechnologicznych dóbr inwestycyjnych, a to z kolei ogranicza ich import. Jeżeli w gospodarce obserwuje się niskie tempo akumulacji zasobów kapitału ludzkiego, spowalnia również wdrożenie nowych technologii, wydłużając czas osiągnięcia tempa wzrostu zmierzającego do równowagi gospodarczej.

Castelly-Climent and Hidalgo-Cabrillana (2012, s. 391–409) zaproponowali model, który wyjaśnia przez pryzmat jakości edukacji inwestycje w zasoby kapitału ludzkiego i rzeczowego. Wysoka jakość edukacji zwiększa przychody indywidualne, determinuje skład zasobów kapitału ludzkiego i wzrost gospodarczy. Pobudzenie akumulacji zasobów kapitału ludzkiego możliwe jest przez dwa odmienne mechanizmy:

- zwiększenie dostępu do edukacji dla wszystkich chętnych osób (faktor ekstensywny),
- zwiększenie indywidualnych wysiłków (faktor intensywny).

Analizując dane z lat 1960–2008 autorzy uzyskali potwierdzenie tezy, że efekty edukacyjne zależą od poziomu rozwoju gospodarczego, sugerują by w celu zwiększenia efektywności polityki w zakresie edukacji skoncentrować się na jej jakości, przy czym zauważono, że może to być poważnym wyzwaniem. Jednym z proponowanych rozwiązań projakościowych jest otwarcie filii/ośrodków uniwersyteckich renomowanych uczelni zagranicznych.

Aghion et al. (2009) opracowali model wzrostu endogenicznego z wieloma równowagami długookresowymi, w którym edukacja o wysokim poziomie jakości (*ang.* "high brow" education) sprzyja innowacjom technologicznym, a edukacja niższej jakości (*ang.* "low brow" education) ogranicza się do wprowadzania imitacji technologicznych oraz powstania odpowiednich efektów zewnętrznych. Innowacje przewidują intensywne wykorzystanie pracowników z wysokimi kwalifikacjami, a imitacja technologiczna przejawia się wykorzystaniem przede wszystkim zasobów kapitału fizycznego obsługiwane przez pracowników z niższym wykształceniem. Rozwój gospodarek bardziej zaawansowanych odbywa się przede wszystkim w oparciu o innowacje technologiczne w branżach technologii informacyjnych, mediów i komunikacji, z tego względu państwo powinno inwestować w edukację o dobrej jakości, generując podaż pracowników o wysokich kwalifikacjach. Można wesprzeć rozwój gospodarczy importem kapitału ludzkiego o wysokim poziomie wiedzy i umiejętności. Migracja pracowników może generować jednak dla poszczególnych gospodarek odmienne korzyści. Dla USA uzyskano wynik świadczący, że wszystkie stany otrzymują korzyści ze zwiększenia liczby studentów college oferujących czteroletnie studia (czego nie stwierdzono w przypadku dwuletnich college). Jednocześnie zdiagnozowano, że rozwój edukacji na najwyższym poziomie – w uniwersytetach badawczych – ma korzystny wpływ na wzrost gospodarczy wyłącznie w stanach, które wyróżniają się zaawansowanym poziomem rozwoju technologicznego.

go. W dużej mierze jest to konsekwencja migracji siły roboczej do tych stanów, redukująca bodźce dla rozwoju badań w miejscowych uniwersytetach.

Bardziej zaawansowane gospodarki rozwijają branże w oparciu o innowacje, a mniej efektywne gospodarki są uzależnione od imitacji technologicznych, gdyż przy wdrażaniu własnych lub importowanych rozwiązań wysokotechnologicznych często występują problemy związane z brakiem wiedzy i umiejętności pracowników zdolnych wykorzystać te technologie albo brakiem odpowiednich warunków instytucjonalnych (bodźców dla innowacji).

Podobne wątki pojawiają się w innych badaniach. Jak wnioskuje And et al. (2011, s. 465–476) na podstawie danych panelowych 87 krajów z lat 1970–2004, efekty wzrostowe płynące od edukacji są największe dla krajów z wysokim i średnim poziomem dochodu. Jednocześnie akumulacja zasobów kapitału ludzkiego nie przekłada się na wzrost gospodarczy w krajach z niskim poziomem dochodu, co może świadczyć o tym, że kraje te nie są one ani innowatorami, ani naśladowcami. Najprawdopodobniej sytuacja ta jest konsekwencją edukacji niskiej jakości, pojawia się wówczas potrzeba takiej konwergencji technologicznej, która nie zależy od zasobów kapitału ludzkiego.

Relacja między edukacją, inwestycjami oraz wzrostem gospodarczym może zależeć od stopnia komplementarności między edukacją a technologiami. Nowe systemy technologiczne powstają, gdy konsolidacja wiedzy przekłada się na koherentne aplikacje i wdrożenia. Jednak stopniowo maleją przychody od wynalazków technologicznych, co powoduje obniżenie tempa rozwoju gospodarczego nawet najbardziej zaawansowanych technologicznie krajów. Antonelli et al. (2010, s. 50–69) wykorzystując dane dotyczących patentów złożonych w European Patent Office w latach 1981–2003 otrzymali informację, że lepsze wyniki w tym rankingu osiągają gospodarki o większym stopniu specjalizacji w sferze edukacji wyższej.

Iyigun i Owen (2006, s. 565–579) w swych analizach skupiają się na roli umiejętności adaptacyjnych (*ang.* adaptive skills) w kształtowaniu relacji między edukacją a inwestycjami. Ponieważ postęp technologiczny tworzy bardziej dynamiczne środowisko dla rozwoju gospodarki większe zdolności adaptacyjne pracowników przyczyniają się do większej komplementarności między edukacją a inwestycjami. Wysoki poziom adaptacyjności przyczynia się do większej rentowności nowych wynalazków, co z kolei pobudza inwestycje w B+R. Różnice w stopniu adaptacyjności zasobów kapitału ludzkiego pozwalają wyjaśnić, dlaczego kraje z podobnym poziomem edukacji i dochodu na mieszkańca istotnie różnią się pod względem dynamiki wzrostu gospodarczego.

Tondl i Vuksic (2003) przeanalizowali wzrost regionalny w krajach EŚW w latach 1995–2000, kiedy powstały istotne różnice w przekroju międzynarodowym. W oparciu o dane 36 regionów z Czech, Słowacji, Węgier, Polski oraz Słowenii otrzymano wynik wskazujący, że największy wpływ na rozwój miały bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz czynniki geograficzne (bliskość do granicy z UE) i aglomeracyjne (region stołeczny). Nie potwierdzono oczeki-

wanego korzystnego wpływu edukacji na poziomie średnim na wzrost gospodarczy. Wniosek ten nie dotyczy edukacji wyższej, co więcej edukacja na poziomie wyższym tworzy lepsze warunki dla transferów technologicznych.

Łatwo zgodzić się z tezą, że zintegrowane rozwiązania nakierowane na osiągnięcie wzrostu zrównoważonego uzależnione są od efektywnego wykorzystania nauki i technologii (UNESCO 2010, s. 69). Interesującym jest, że pozytywny wpływ edukacji wyższej postrzega się w kontekście szerszego spektrum kierunków studiów. Jak twierdzi się, bez odpowiedniego poziomu nauk społecznych i humanistycznych bardzo często nie udaje się wdrożyć wiedzy wygenerowanej przez nauki ścisłe i techniczne. Wysiłki nakierowane na wzmocnienia więzi między edukacją wyższą a przemysłem podjęto w ostatnich latach w Macedonii, Gruzji oraz Mołdawi. W Macedonii uczelnie wyższe otrzymały prawo do tworzenia funduszy inwestycyjnych. Jednocześnie Ministerstwo Nauki i Badań Naukowych monitoruje na publicznych uniwersytetach i w jednostkach badawczych wykonanie rocznych programów badań naukowych. W Gruzji od 2005 roku wprowadzono konkurencyjne zasady przydzielania środków na badania naukowe, a także nowoczesne procedury ewaluacji osiągnięć naukowych dokonywanych przez krajowych i zagranicznych ekspertów. Planowane reformy w Mołdawii przewidują na najbliższe lata działania w zakresie: demokratyzacji administrowania edukacją wyższą, większej integracji jednostek akademickich, usprawniania działalności naukowej oraz innowacyjnej, dywersyfikacji środków finansowych na zasadach konkurencyjnych.

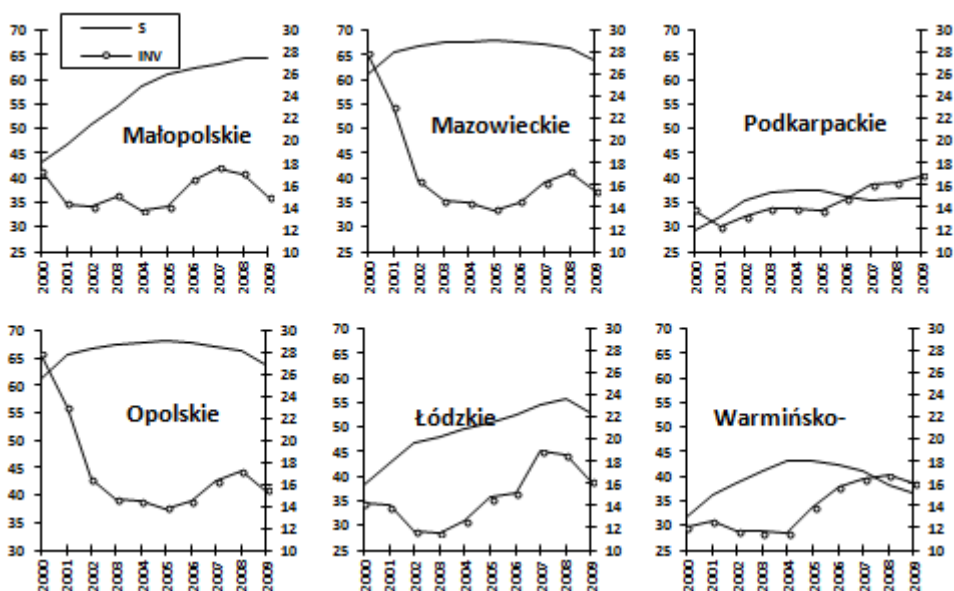
### **8.3. Dane**

Dla badania relacji między liczbą studentów a inwestycjami wykorzystano dane roczne z lat 2000–2009 (rysunek 8–1) w układzie według województw. Najwyższa liczba studentów w przeliczeniu na 1000 mieszkańców przypada w województwach Mazowieckim, Małopolskim, Łódzkim i Wielkopolskim. Najmniej studentów mają województwa Podkarpackie, Opolskie i Lubuskie. W ciągu minionej dekady znaczący wzrost liczby studentów odnotowano w województwach Małopolskim, Łódzkim, Wielkopolskim, Dolnośląskim i Pomorskim. Na wysokim poziomie utrzymała się liczba studentów w województwie Mazowieckim, chociaż od połowy minionego dziesięciolecia w tym województwie ujawniła się tendencja spadkowa. Podobny trend pojawił się w jeszcze kilku województwach: Warmińsko-Mazurskim, Wielkopolskim, Śląskim, Lubuskim, Świętokrzyskim i Kujawsko-Pomorskim. W województwie Łódzkim zmniejszenie liczby studentów wystąpiło dopiero w 2009 roku. Trwała tendencja do zmniejszenia liczby studentów przez całe dziesięciolecie jest widoczna tylko w województwie Zachodniopomorskim. Ciągły wzrost liczby studentów to cecha pięciu województw: Małopolskiego, Opolskiego, Dolnośląskiego, Pomorskiego i Podlaskiego. Porównując trendy inwestycji i liczby studentów



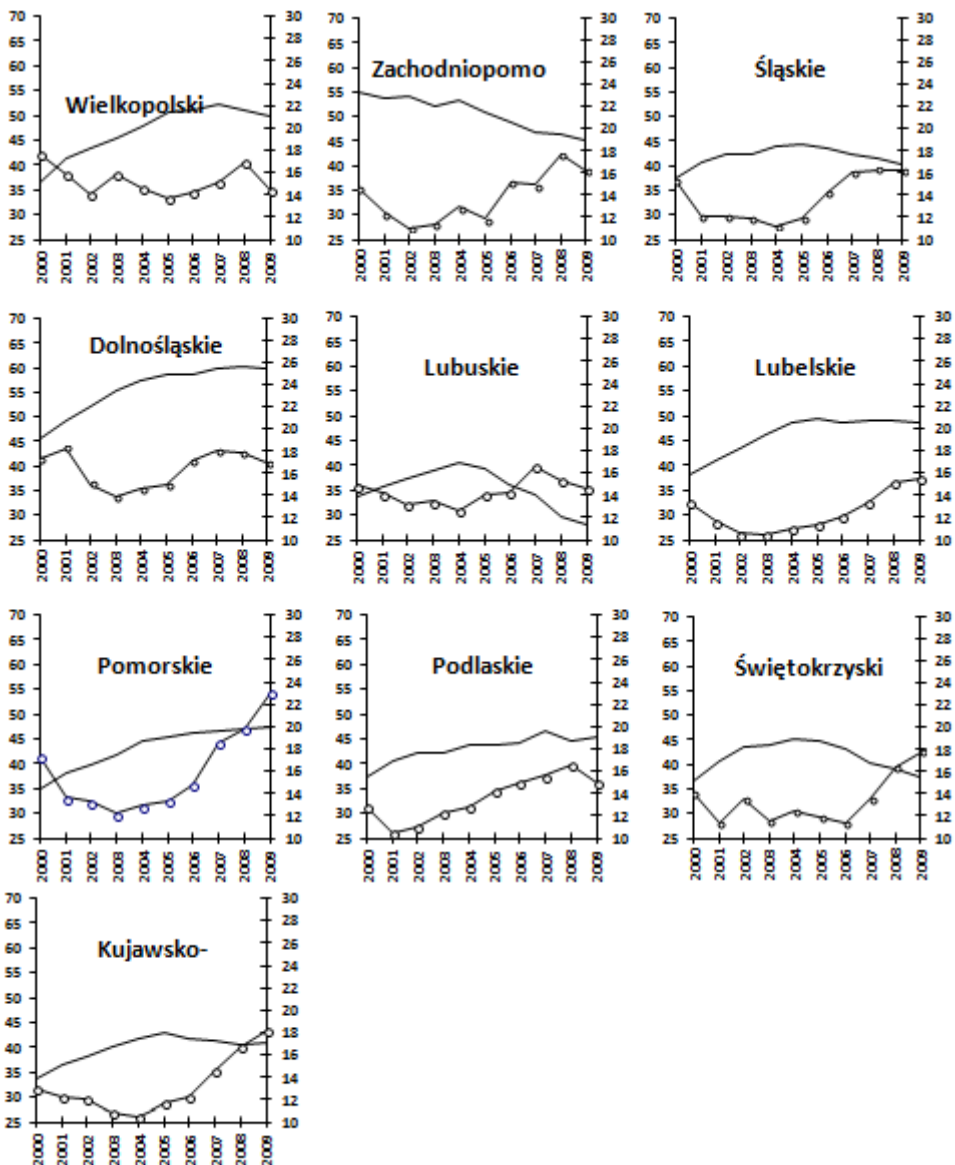
w poszczególnych województwach uwidaczniają się różnice w przebiegu tych procesów w regionach i czasie.

Określenie relacji między edukacją wyższą a stopą inwestycji z uwzględnieniem formy własności uczelni (liczby studentów studiujących na uczelniach publicznych i niepublicznych) wydaje się ciekawym zagadnieniem badawczym (rysunek 8–2). Najwięcej studentów na uczelniach niepublicznych studiuje w dwóch województwach – Mazowieckim i Łódzkim. W obu przypadkach jest widoczny wyraźny spadek liczby studentów w latach 2009–2011. Podobną tendencję łatwo zauważyć w innych województwach, przede wszystkim w Świętokrzyskim i Podlaskim. Największy udział studentów na uczelniach niepaństwowych obserwuje się w województwach Świętokrzyskim (średnio 46,5%) oraz Mazowieckim (45,1%). Względnie mało studentów na uczelniach niepublicznych w województwach Lubuskim (7,1%), Opolskim (17,3%), Zachodniopomorskim (19,6%), a także Małopolskim (21,7%).



Rysunek 8–1.a Polska: liczba studentów (na 1000 mieszkańców) i stopa inwestycji (% PKB), w latach 2000–2009

Źródło: GUS



Rysunek 8–1.b Polska: liczba studentów (na 1000 mieszkańców) i stopa inwestycji (% PKB), w latach 2000–2009

Źródło: GUS

## 8.4. Empiryczny model i rezultaty badań

Dla wyjaśnienia relacji przyczynowo skutkowej między liczbą studentów a stopą inwestycji wykorzystano następujących model statystyczny (w postaci panelowej):

$$INV_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 S_{it} + \alpha_2 \Delta Y_{it} + \varepsilon_{it}, \quad (2)$$

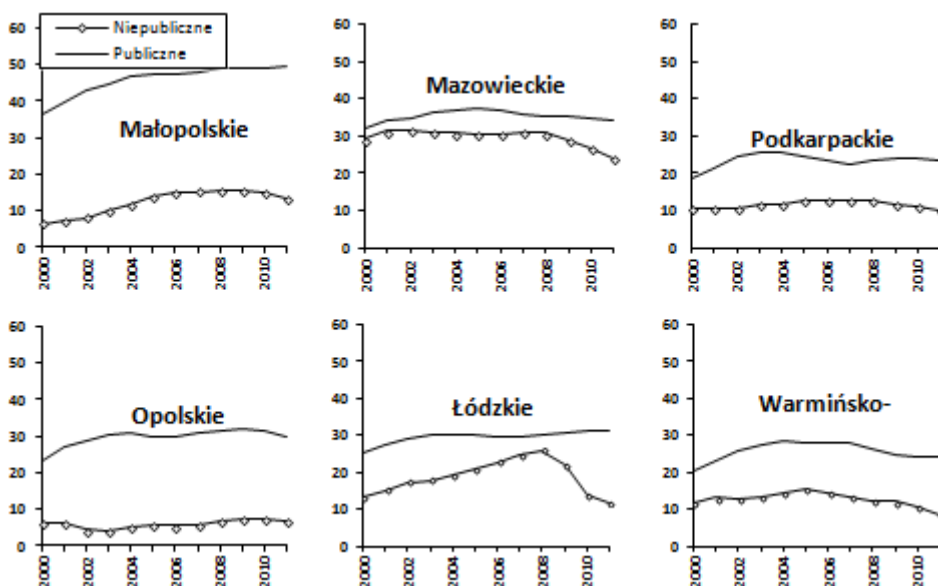
$$S_{it} = \beta_0 + \beta_1 INV_{it} + \beta_2 \Delta Y_{it} + v_{it}, \quad (3)$$

gdzie:

$INV_{it}$  – stopa inwestycji (% PRB),

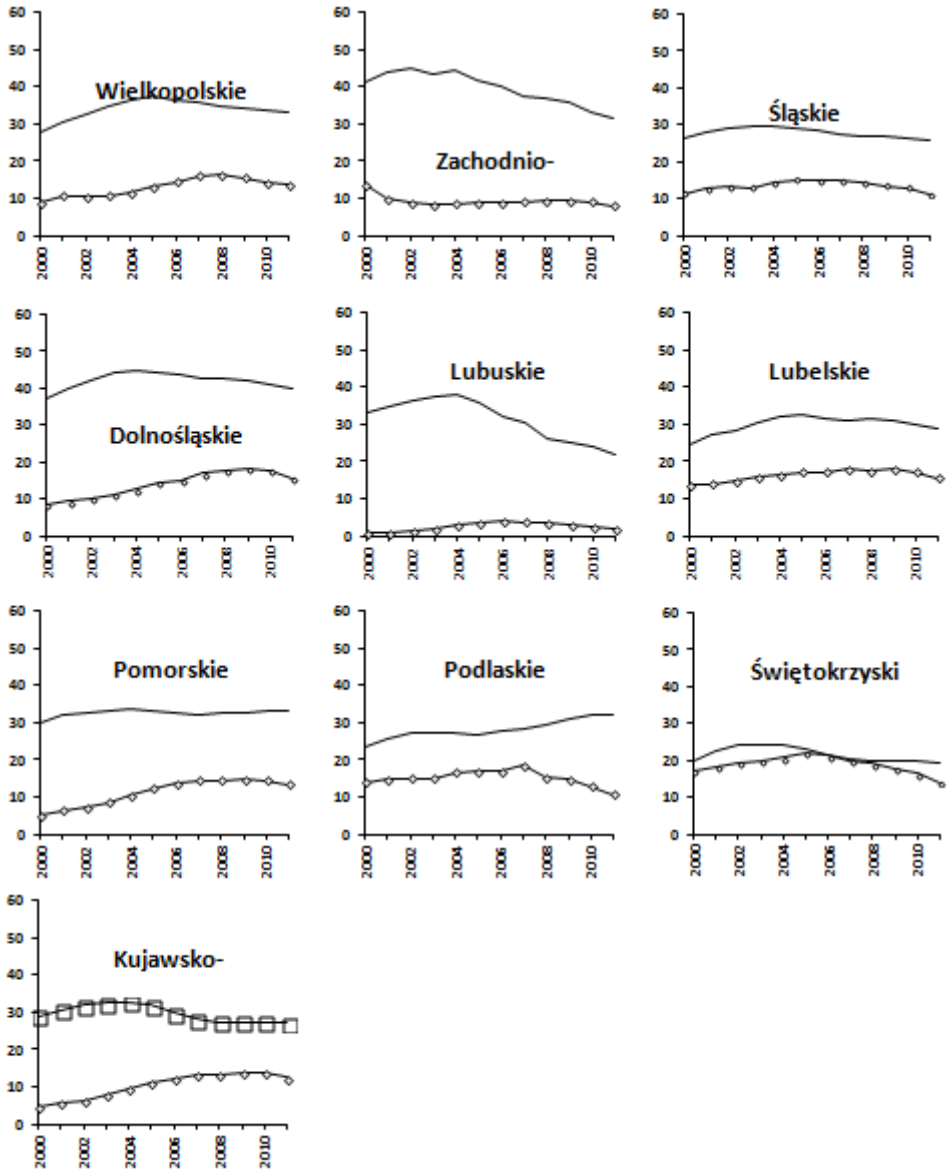
$S_{it}$  – liczba studentów (na 1000 mieszkańców),

$\Delta Y_{it}$  – tempo wzrostu regionalnego (%),  $\varepsilon_{it}$  i  $v_{it}$  – czynniki losowe.



Rysunek 8–2.a Polska: liczba studentów na uczelniach publicznych i niepublicznych (na 1000 mieszkańców), w latach 2000–2011

Źródło: GUS



Rysunek 8–2.b Polska: liczba studentów na uczelniach publicznych i niepublicznych (na 1000 mieszkańców), w latach 2000–2011

Źródło: GUS

Przyjmuje się, że zmienna edukacyjna wywiera wpływ na stopę inwestycji, a ten wskaźnik z kolei powoduje zmiany w liczbie studentów. Takie sprzężenie zwrotne może być zrealizowane z opóźnieniem czasowym. Wstępnie można

przyjąć, że zwiększenie liczby studentów, jako wskaźnik akumulacji kapitału ludzkiego jest komplementarny do dynamiki zasobów kapitału rzeczowego ( $a_1 > 0$ ). Odwołując się do znanej pracy Nelson i Phelps (1966) założono, że większe zasoby wysokokwalifikowanej siły roboczej ułatwiają wdrożenie nowych technologii. W ostatnim czasie powstaje coraz więcej dowodów, że kapitał ludzki nie tylko wzmacnia możliwości własnych innowacji, ale i ułatwia adopcję technologii zagranicznych (Kneller i Stevens, 2006, s. 1–21; Madsen et al., 2010, s. 1389–1411). Jeżeli inwestycje traktować, jako przybliżony czynnik popytu na pracowników o wysokich kwalifikacjach (absolwentów uczelni wyższych), to wyższa stopa inwestycji powinna powodować zwiększenie liczby studentów ( $\beta_1 > 0$ ).

Wzrost gospodarczy najprawdopodobniej powoduje zwiększenie stopy inwestycji ( $a_2 > 0$ ). Odpowiedni wpływ na liczbę studentów w dużej mierze zależy od funkcjonowania rynku pracy. W wersji standardowej powyższych modeli przyspieszenie wzrostu produktu regionalnego kojarzy się z większymi przychodami od edukacji, a to wzmacnia bodźce do podjęcia studiów wyższych ( $\beta_1 > 0$ ). Jednak jest możliwe, że edukacja wyższa jest sposobem na „ucieczkę” od bezrobocia. W takim przypadku czynnikiem zwiększenia liczby studentów staje się spowolnienie tempa wzrostu produktu regionalnego ( $\beta_2 < 0$ ). Można również zakładać, że recesje są właściwym okresem dla podjęcia decyzji w zakresie wzmocnienia podstaw wzrostu w długim okresie, takich jak reorganizacja, inwestycje w zasoby kapitału ludzkiego, B+R. Na przykład, Dellas i Koubi (2003, s. 843–859) na podstawie badań prowadzonych w Stanach Zjednoczonych sugerują, że inwestycje edukacyjne są pro cykliczne w przekroju różnych grup wiekowych. Taki wynik może świadczyć o tym, że zmiany w kosztach zastępczych (ang. *opportunity costs*), powiązane z cyklem koniunkturalnym, odgrywają istotną rolę w podjęciu decyzji edukacyjnych.

Dla ogólnej liczby studentów uzyskano następujące oszacowania (wykorzystano metodę trzykrokową najmniejszych kwadratów dla układu dwóch równań):

$$INV_{it} = 0,304S_{it} + 0,107\Delta Y_{it-1}, \quad (4)$$

$(0,01^*)$                        $(0,06^{***})$

$$S_{it} = 17,070 + 2,039INV_{it-1} + 0,263\Delta Y_{it-3}, \quad (5)$$

$(3,35^*)$                        $(0,24^*)$                        $(0,16^{***})$

gdzie: w nawiasach podano wielkość odchylenia standardowego dla oszacowanych współczynników regresyjnych (\* oznacza istotność statystyczna na poziomie 1%, \*\* – 5%, \*\*\* – 10%).

Wyraźnie widać, że zwiększenie liczby studentów jest korzystne dla stopy inwestycji (równanie (4)). Każdy dodatkowy student na 1000 mieszkańców powoduje zwiększenie stopy inwestycji o 0,3% PRB. Jednocześnie występuje korzystna relacja między stopą inwestycji a liczbą studentów (równanie (5)). Oznacza to, że inwestycje tworzą bodźce dla podjęcia studiów wyższych, a to z kolei wzmacnia proces inwestycyjny. Odwołując się do podanych powyżej interpretacji teoretycznych, komplementarność inwestycji w zasoby kapitału ludzkiego i rzeczowego może dowodzić albo względnie wysokiego poziomu technologicznego gospodarki polskiej (Aghion et al., 2009; Kosempel, 2004, s. 201–220), albo odpowiedniej jakości edukacji (Castelly-Climent i Hidalgo-Cabrillana, 2012, s. 391–409; And et al., 2011, s. 465–476) lub wysokich umiejętności adaptacyjnych (Iyigun i Owen 2006, s. 565–579).

Wyższe tempo wzrostu regionalnego tworzy bodźce dla inwestycji (równanie (4)) oraz powoduje zwiększenie liczby studentów (równanie (5)). Jeżeli pierwsza z tych dwóch relacji wygląda standardowo, to zdiagnozowanie drugiej relacji: pro cyklicznego zwiększenia liczby studentów (oznaczająca zmianę w tym samym kierunku PRB i liczby studentów) wskazuje, że gotowość do podjęcia studiów wyższych w okresie kryzysu maleje. Równocześnie można przypuścić, że w Polsce w okresie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego (z opóźnieniem o trzy lata) dominującym motywem podejmowania studiów jest premia od wykształcenia wyższego (większy przychód od edukacji wyższej).

W celu sprawdzenia otrzymanych wyników przeprowadzono oszacowania wykorzystując dane o liczbie studentów uczelni publicznych i niepublicznych. Odpowiednie oszacowania okazały się następujące:

a) uczelnie publiczne

$$INV_t = 0,441SP_t + 0,116\Delta Y_{t-1}, \quad (6)$$

$(0,02^*) \quad (0,07^{***})$

$$SP_t = 12,150 + 1,396INV_{t-1} + 0,088\Delta Y_{t-3}, \quad (7)$$

$(2,66^*) \quad (0,19^*) \quad (0,13)$

b) uczelnie niepubliczne

$$INV_t = 0,970SNP_t + 0,113\Delta Y_{t-1}, \quad (8)$$

$(0,05^*) \quad (0,06^{***})$

$$SNP_t = 4,252 + 0,701INV_{t-1} + 0,143\Delta Y_{t-3}, \quad (9)$$

$(1,12^*) \quad (0,08^*) \quad (0,05^*)$

gdzie:  $SP_t$  i  $SNP_t$  – odpowiednio liczba studentów na uczelniach publicznych i niepublicznych.

W obu przypadkach potwierdzono korzystne sprzężenie zwrotne między liczbą studentów a stopą inwestycji. Większe bodźce dla inwestycji tworzy edukacja na uczelniach niepublicznych (równanie (8)); w tym przypadku oszacowany współczynnik  $\alpha_1$  okazał się o dwa razy wyższy w porównaniu do odpowiedniej relacji dla liczby studentów na uczelniach publicznych (równanie (6)). W obu przypadkach – uczelni publicznych i niepublicznych – otrzymane wielkości odpowiednich współczynników różnią się (są wyższe) w stosunku do oszacowań prowadzonych dla próby ogólnej studentów (równanie (4)). Jednocześnie w specyfikacjach z liczbą studentów na uczelniach publicznych i niepublicznych słabnie korzystne oddziaływanie stopy inwestycji na liczbę studentów. Warte uwagi jest, że inwestycje w kapitał rzeczowy wyraźniej przekładają się na wzrost liczby studentów na uczelniach publicznych (równanie (7)), niż na uczelniach niepublicznych (równanie (9)).

Zmiana specyfikacji modelu regresyjnego praktycznie nie zmienia wielkość współczynnika przy  $\Delta Y_{t-3}$  w równaniu dla stopy inwestycji dla obu specyfikacji – z liczbą studentów na uczelniach publicznych (równanie (6)) i niepublicznych (równanie (8)). Jednocześnie wzrost produktu regionalnego traci wpływ na liczbę studentów na uczelniach publicznych (równanie (7)), natomiast na uczelniach niepublicznych utrzymuje się pro cykliczna relacja między wzrostem gospodarczym a liczbą studentów na uczelniach niepublicznych (równanie (9)).

Można przypuszczać, że dodatnia korelacja między tempem wzrostu regionalnego a liczbą studentów występuje głównie dzięki uczelniom niepublicznym. Wyjaśnieniem tej sytuacji, może być np. podwójna rola zawodowa większości studentów uczelni niepublicznych (studiują i pracują równocześnie), czy dogodna dla studenta lokalizacja uczelni niepublicznej (w pobliżu miejsca zamieszkania, poza centrami akademickimi, w pobliżu stref ekonomicznych, w obszarach przemysłowych).

Korzystne sprzężenie zwrotne między liczbą studentów a inwestycjami nie ulega zmianie w przypadku uwzględnienia stopy bezrobocia:

$$INV_t = 0,347S_t + 0,129\Delta Y_{t-1} + 0,146U_{t-3}, \quad (10)$$

$(0,02^*)$        $(0,07^{***})$        $(0,04^{**})$

$$S_t = 27,070 + 2,007INV_{t-1} + 0,201\Delta Y_{t-3} - 0,531U_{t-3}, \quad (11)$$

$(1,93^*)$        $(0,32^*)$        $(0,20)$        $(-0,19^*)$

gdzie:  $U_t$  – stopa bezrobocia (%).

Taka sama pozytywna relacja potwierdza się w analizie zależności stopy inwestycji od tempa wzrostu produktu regionalnego (równanie (10)). Zanika jednak relacja między wzrostem regionalnym a liczbą studentów (równanie (11)), ponieważ wskaźnik  $\beta_3$  traci istotność statystyczną.

Z oszacowania wynika, że wzrost stopy bezrobocia o 1punkt % powoduje zmniejszenie liczby studentów (0,5 studenta/1000 mieszkańców), co potwierdza przypuszczenie o pro cykliczności wybranej zmiennej edukacyjnej (równanie (11)). Jednocześnie wyższe bezrobocie okazuje się czynnikiem zwiększenia inwestycji (równanie (10)). Zależność tę można wyjaśnić przez negatywną relację między bezrobociem a poziomem płac. W przypadku wyższej stopy bezrobocia zazwyczaj słabnie presja płacowa, a to wzmacnia bodźce dla inwestycji w kapitał rzeczowy.

Odpowiednie oszacowania dla liczby studentów na uczelniach publicznych i niepublicznych okazały się następujące:

a) uczelnie publiczne

$$INV_t = 0,418SP_t + 0,121\Delta Y_{t-1} + 0,037U_{t-1}, \quad (12)$$

$(0,04^*) \quad (0,07^{***}) \quad (0,07)$

$$SP_t = 11,303 + 1,453INV_{t-1} + 0,079\Delta Y_{t-3} + 0,004U_{t-3}, \quad (13)$$

$(4,06^*) \quad (0,22^*) \quad (0,14) \quad (0,07)$

b) uczelnie niepubliczne

$$INV_t = 0,560SNP_t + 0,120\Delta Y_{t-1} + 0,314U_{t-3}, \quad (14)$$

$(0,06^*) \quad (0,08) \quad (0,04^*)$

$$SNP_t = 9,152 + 0,989INV_{t-1} + 0,227\Delta Y_{t-3} + 0,314U_{t-3}. \quad (15)$$

$(3,48^*) \quad (0,16^*) \quad (0,10^{**}) \quad (0,04^*)$

Po uwzględnieniu stopy bezrobocia praktycznie nie zmienia się wynik oddziaływania liczby studentów na uczelniach publicznych na stopę inwestycji, podczas gdy istotnie zmniejsza się wielkość odpowiedniego współczynnika dla liczby studentów na uczelniach niepublicznych.

Stopa bezrobocia okazuje się neutralna względem stopy inwestycji w specyfikacji z liczbą studentów na uczelniach publicznych (równanie (12)), ale zachowuje dodatnią relację w przypadku specyfikacji z liczbą studentów na uczelniach niepublicznych (równanie (14)). Tak samo nie zidentyfikowano oddziaływania stopy bezrobocia na liczbę studentów na uczelniach publicznych (równanie (13)), ponieważ odpowiedni współczynnik statystycznie nie różni się od zera. Natomiast w przypadku uczelni niepublicznych (równanie (15)) występuje dodatnia relacja między bezrobociem a liczbą studentów – zwiększenie stopy bezrobocia o 1punkt % powoduje zwiększenie o 0,3 studenta na 1000 mieszkańców. Studia na uczelniach niepublicznych wydają się być ucieczką młodych ludzi od bezrobocia.



Podobnie do specyfikacji z ogólną liczbą studentów, wprowadzenie zmiennej stopy bezrobocia nie zmienia wniosku, co do komplementarności liczby studentów oraz inwestycji w zasoby kapitału rzeczowego.

## 8.5. Podsumowanie

Przeprowadzone badanie w oparciu o dane roczne z lat 2000–2010 wykazało, że zwiększenie liczby studentów korzystnie wpływa na stopę inwestycji, co sugeruje, że inwestycje tworzą bodźce dla podjęcia studiów wyższych, a to z kolei wzmacnia proces inwestycyjny. Istnieje zatem sprzężenie zwrotne pomiędzy liczbą studentów a stopą inwestycji. Wyjaśnieniem dla komplementarności inwestycji w zasoby kapitału ludzkiego i rzeczowego w warunkach polskiej gospodarki można poszukiwać we względnie wysokim poziomie technologicznym gospodarki, odpowiedniej jakości edukacji wyższej czy też w wysokich umiejętnościach adaptacyjnych studentów/absolwentów szkół wyższych. Bodźcem do podejmowania studiów (inwestycji w edukację) jest motywacja uzyskiwania wyższych przychodów od edukacji wyższej w okresie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego (z opóźnieniem o trzy lata). Analiza relacji pomiędzy stopą inwestycji a liczbą studentów z uwzględnieniem podziału na uczelnie publiczne i niepubliczne dostarcza informacji, że mocniejsze bodźce dla inwestycji tworzy edukacja na uczelniach niepublicznych (przyrost liczby studentów). Z badań wynika, że podejmowane inwestycje w kapitał rzeczowy mocniej pobudzają wzrost liczby studentów na uczelniach publicznych, niż na uczelniach niepublicznych. Wyjaśnieniem takiej relacji może być zdominowanie kształcenia technicznego przez uczelnie publiczne. Po uwzględnieniu w analizach produktu regionalnego, otrzymano wynik świadczący, że wzrost produktu regionalnego traci wpływ na liczbę studentów na uczelniach publicznych przy równoczesnym występowaniu pro cyklicznej relacji z liczbą studentów na uczelniach niepublicznych. Stąd przypuszczenie, że dodatnia korelacja między tempem wzrostu regionalnego a liczbą studentów występuje głównie dzięki uczelniom niepublicznym. Liczebność grupy uczelni niepublicznych, ich elastyczność w kształtowaniu oferty edukacyjnej, bliskość miejsca zamieszkania studenta, oraz łączenie studiów z pracą zawodową studentów uczelni niepublicznych wydaje się logicznym uzasadnieniem tej zależności.

Korzystne sprzężenie zwrotne między liczbą studentów a inwestycjami nie ulega zmianie w przypadku uwzględnienia stopy bezrobocia. Wyższa stopa bezrobocia zmniejsza liczbę studentów, jednocześnie wyższe bezrobocie okazuje się czynnikiem zwiększenia inwestycji (wyjaśnieniem tej zależności można poszukiwać słabnącej presji płacowej, wzmacniającej bodźce dla inwestycji w kapitał rzeczowy). Stopa bezrobocia oddziałuje negatywnie na liczbę studentów uczelni niepublicznych (co nie dziwi ze względu na koszty edukacji), natomiast nie widać tak silnej zależności w stosunku do studentów uczelni publicznych. Stopa bezrobocia okazuje się neutralna względem stopy inwestycji w specyfikacji

z liczbą studentów na uczelniach publicznych, ale zachowuje dodatnią relację w przypadku specyfikacji z liczbą studentów na uczelniach niepublicznych. Z przeprowadzonych analiz wynika, że w Polsce istnieje komplementarność liczby studentów oraz inwestycji w zasoby kapitału rzeczowego, przy czym uczelnie publiczne prowadzą proces kształcenia w pewnym odizolowaniu od sytuacji panującej na rynku pracy.

## 8.6. Bibliografia

- AGHION, P., BOUSTAN, L., HOXBY, C. AND VANDENBUSSCHE, J. (2009) *The Causal Impact of Education on Economic Growth*. W: Romer D. i Wolfers J. (red.), *Evidence from the United States, Brookings Papers on Economic Activity*. Washington: Brookings Institute.
- ANG, J., MADSEN, J., AND ISLAM, M. (2011) *The effects of human capital composition on technological convergence*. *Journal of Macroeconomics*, vol. 33, s. 465–476.
- ANTONELLI, C., KRAFFT, J., AND QUATRARO, F. (2010) *Recombinant knowledge and growth*. The case of ICTs, *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 21, issue 1, s. 50–69.
- ALVAREZ ALBELO, C. (1999) *Complementarity between physical and human capital, and speed of convergence*. *Economics Letters*, vol. 64, s. 357–361.
- CASTELLO-CLIMENT, A., AND HIDALGO-CABRILLANA, A. (2012) *The role of educational quality and quantity in the process of economic development*. *Economics of Education Review*, vol. 31, s. 391–409.
- DELLAS, H., AND KOUBI, V. (2003) *Business cycles and schooling*. *European Journal of Political Economy*, vol. 19, s. 843–859.
- IYIGUN, M., AND OWEN, A. (2006) *Experiencing change and the evolution of adaptive skills: Implications for economic growth*. *European Economic Review*, vol. 50, s. 565–579.
- KEJAK, M. (2003) *Stages of growth in economic development*. *Journal of Economic Dynamics & Control*, vol. 27, s. 771–800.
- KNELLER, R., STEVENS, P.A. (2006) *Frontier technology and absorptive capacity: evidence from OECD manufacturing industries*. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 68, s. 1–21.
- KOSEMPEL, S. (2004) *A theory of development and long run growth*. *Journal of Development Economics*, vol. 75, s. 201–220.
- LUCAS, R. (1988) *On the mechanics of economic development*. *Journal of Monetary Economics*, vol. 22, no. 1, s. 3–42.
- MADSEN, J., ISLAM, M., AND ANG, J. (2010) *Catching up to the technology frontier: the dichotomy between Innovation and Imitation*. *Canadian Journal of Economics*, vol. 43, s. 1389–1411.
- MANKIW, G., ROMER, A., AND WEIL, D. (1992) *A contribution to the empirics of economic growth*. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 107, no. 2, s. 407–437.

- NELSON, R., AND PHELPS, E. (1966) *Investment in humans, technological diffusion, and economic growth*. American Economic Review, vol. 56, no. 1, s. 69–75.
- REDDING, S. (1996) *The low-skill, low-quality trap: Strategic complementarities between human capital and R&D*, Economic Journal, vol. 106, no. 435, s. 458–470.
- UNESCO (2010) *Science and Education Policies in Central and eastern Europe, Balcans, Caucasus and Baltic Countries*, Nechifor I., Severin E. (red.), Science Policy Series No. 7. Venice: UNESCO.
- TONDL, G., VUKSIC, G. (2003) *What makes regions in Eastern Europe catching up? The role of foreign investment, human resources and geography*, ZEI Working Paper No. B 12–2003, <http://hdl.handle.net/10419/39510>.
- ROMER, P. (1990) *Endogenous technological change*. Journal of Political Economy, vol. 98, no. 10, s. S71–S102.
- VARGHESE, N.V. (2009) *Globalization, economic crisis and national strategies for higher education development*. Paris: International Institute for Educational Planning.
- ŻYRA, J. (2013) *Efekty ekonomiczne niedopasowań strukturalnych i kompetencyjnych w obszarze edukacji*. Kraków: Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki.

## 9. Rozwój kadr menedżerskich na Lubelszczyźnie na przykładzie studiów MBA w Politechnice Lubelskiej a oczekiwania słuchaczy związane z jego ukończeniem

Andrzej Różański\*

### ABSTRAKT

*Od osiemnastu lat program Polsko Amerykańskich Studiów Podyplomowych i MBA Politechniki Lubelskiej ukończyło blisko 2000 menedżerów. Potwierdza to jego ustabilizowaną pozycję wśród instytucji wpierających rozwój kapitału intelektualnego Regionu Lubelskiego. Zainteresowanie programem wśród menedżerów skłoniło autora do podjęcia próby odpowiedzi na pytanie dotyczące oczekiwań słuchaczy związanych z jego ukończeniem. Badania przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego wśród menedżerów studiujących w okresie od 2004 do 2014. Wyniki przedstawione zostały w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu, ewolucji programu a także preferencji kandydatów. Stwierdzono, iż we wszystkich analizowanych okresach cele słuchaczy związane z udziałem w tej formie kształcenia były bardzo zbliżone. Decyzja o podjęciu studiów MBA w większości przypadków miała charakter instrumentalny i dotyczyła konkretnych oczekiwań związanych z pracą zawodową. Średnio od 80% do 89% menedżerów (w różnych okresach badań) uznało, iż ukończenie studiów MBA przyczyni się do zdynamizowania ich profesjonalnych karier. Najwyższy odsetek odnotowano w roku 2009, w okresie dość dobrej koniunktury gospodarczej w Polsce. Wśród oczekiwanych korzyści związanych z ukończeniem studiów MBA znalazły się: awans stanowiskowy, pogłębienie wiedzy i zainteresowań, zmiana pracy, wzrost wynagrodzenia. Celom instrumentalnym, wymienianym zwykle na miejscu pierwszym towarzyszyły cele autoteliczne, dotyczące między innymi budowania więzi społecznych czy pogłębiania wiedzy oraz własnych zainteresowań. Można, zatem przyjąć, iż ten najdłużej funkcjonujący na Lubelszczyźnie program wpisał się w oczekiwania indywidualne menedżerów a także w potrzeby rozwojowe województwa, wzmacniając kompetencje kierownicze kadr zarządzających w Regionie Lubelskim.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** kapitał intelektualny, mba, doskonalenie kadr kierowniczych, edukacja menedżerska

**KLASYFIKACJA JEL:** 125

---

\* Dr, Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej, Zakład Andragogiki, Adiunkt, rozanski@umcs.lublin.pl

## 9.1. Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w Polsce po roku 1989 oraz tworzące się zręby gospodarki opartej na zasadach wolnego rynku wymusiły na instytucjach edukacyjnych przyspieszenie kształcenia nowego typu pracowników. Owcześnie obowiązujący pięcioletni system studiów, stosunkowo mało elastyczny nie gwarantował szybkiego uzupełnienia braków kadrowych na rynku pracy. Doprowadziło to do przesunięcia ciężaru kształcenia w kierunku krótszych form edukacji akademickiej. Sytuacja ta zaowocowała dynamicznym rozwojem programów studiów podyplomowych i wzrostem liczby słuchaczy. Ta forma doskonalenia zawodowego dla osób z wyższym wykształceniem stała się na długie lata jednym z najpopularniejszych sposobów zdobywania nowych kwalifikacji i aktualizacji wiedzy w transformującej się gospodarce polskiej.<sup>21</sup>

W tym okresie spośród wszystkich oferowanych kierunków kształcenia podyplomowego najszerza propozycja tematyczna skierowana była do kadry zarządzającej. Na podstawie analizy oferty programowej zamieszczonej w publikowanych informatorach dla kandydatów na studia wyższe (Perspektywy 2004, 2005, 2006, 2007) blisko 50% nazw studiów podyplomowych tematycznie nawiązywała do obszaru zarządzania (Różański, 2011). Podobnie sytuacja przedstawiała się w regionie lubelskim. W tym okresie praktycznie wszystkie uczelnie wyższe na terenie Lublina bez względu na specyfikę oferowały różnorodne formy doskonalenia dla kadry zarządzającej. Znalazły się tu między innymi uczelnie publiczne (np. KUL, UMCS, kierunki ekonomiczne oraz zarządzanie) Politechnika Lubelska (zarządzanie, zarządzanie w przemyśle) oraz niepubliczne szkoły wyższe (np. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji, Wyższa Szkoła Społeczno-Przyrodnicza, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji) jak również uczelnie, niezwiązane merytorycznie z dziedziną zarządzania, np. studia podyplomowe w zakresie: Zarządzania Służbą Zdrowia w Uniwersytecie Medycznym czy np. Marketing i Zarządzanie w Agrobiznesie w Uniwersytecie Przyrodniczym. Ofertę dla menedżerów uzupełniały instytucje szkoleniowe, które we współpracy z uczelniami wyższymi organizowały również studia podyplomowe (np. Lubelska Szkoła Biznesu, Lubelska Fundacja Rozwoju, Fundacja OIC Poland i inne). W niektórych przypadkach partnerami regionalnych organizatorów były uczelnie zagraniczne. Na Lubelszczyźnie obecne były szkoły wyższe z USA, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii czy Irlandii. Oferta studiów podyplomowych na terenie Lublina generalnie skierowana była do szerokiego grona odbiorców, w tym do osób z niewielkim doświadczeniem kierowniczym. Programy charakteryzowała podobna struktura tematyczna zawierająca treści związane z kształtowaniem wiedzy i umiejętności kierowniczych oraz bezpośrednio związane z oferowaną specjalnością. Wśród tej stosunkowo szerokiej

---

<sup>21</sup> Według danych GUS w roku 2003 odnotowano ponad 131 tys. słuchaczy studiów podyplomowych, w roku 2009 studiowało prawie 195 tys. osób, a w roku 2012 ponad 172 tys. Źródło: Szkoły wyższe i ich finanse w latach 2004, 2009, 2012 GUS Warszawa.

oferty wybijały się elitarne studia MBA – programy skierowane do wyższej kadry zarządzającej realizowane we współpracy z partnerami zagranicznymi. Najdłużej oferowane na rynku lubelskim to MBA Politechniki Lubelskiej oraz MBA Lubelskiej Szkoły Biznesu (realizowany do 2010). W roku 2012/2013 tego typu propozycje pojawiły się również w niektórych lubelskich niepublicznych szkołach wyższych (ze względu na niewielkie zainteresowanie nie zostały jednak uruchomione).

## **9.2. Ewolucja programu MBA w Politechnice Lubelskiej**

Program MBA realizowany na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej, należy do najdłużej funkcjonujących w Polsce. Jego początki sięgają 1996 r. kiedy to na podstawie umowy zawartej z University of Illinois, Politechnika uruchomiła Polsko-Amerykańskie Studia Podyplomowe na kierunkach: zarządzanie i marketing oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Od początku program cieszył się dużym zainteresowaniem kadr menedżerskich w naszym regionie. Ze względu na swój międzynarodowy charakter zyskał również uznanie na arenie ogólnopolskiej. Od początku przyjęto założenie, iż studia będą miały charakter doskonalący. Program skierowany był do osób z doświadczeniem w zarządzaniu. Słuchaczami początkowo byli przede wszystkim menedżerowie z lokalnych przedsiębiorstw, osoby, które ukończyły studia magisterskie w latach siedemdziesiątych i na początku osiemdziesiątych. Średnia wieku słuchaczy przekraczała wówczas 40 lat. W tym czasie w Polsce mieliśmy do czynienia jak to określił A.K. Koźmiński z umasowieniem – swoistą demokratyzacją profesji menedżera. Do dziś toczy się dyskusja, kogo można nazwać w sensie profesjonalnym – menedżerem? A.K. Koźmiński zalicza do tej grupy wszystkich tych, którzy działają jako menedżerowie, bez względu na zajmowany szczebel kierowania. W sensie emocjonalnym odczuwają odrębną wspólnotę kulturową oraz wyznają wspólne wartości. (Ornarowicz, 2008). Autor nie zarysowuje ostrych granic między menedżerami, którzy ukończyli kierunki menedżerskie na studiach wyższych a tymi, którzy uzupełniają swoje kwalifikacje w różnych formach kształcenia. Wskazuje jednocześnie na „edukacyjną postawę wspólnoty grupy” manifestowaną udziałem w różnorodnych menedżerskich programach edukacyjnych, do których zalicza bardzo szeroki ich wachlarz – bez względu na formę, najwyżej umiejscawiając studia MBA (Ornarowicz, 2008, s. 97). Autor oddziela tu „profesjonalizm formalny”, który wymusza określoną kolejność etapów rozwoju menedżera, tradycyjnie: studia wyższe w zakresie zarządzania, praktyki a następnie, podjęcie pracy w charakterze menedżera, na rzecz bardziej elastycznego podejścia. Wskazuje tu na osoby o określonych predyspozycjach przywódczych, które na drodze naturalnego awansu pełnią funkcje kierownicze, a następnie uzupełniają swoją wiedzę, uczestnicząc w różnych formach kształcenia (studia wyższe, podyplomowe, kursy) zarówno w sensie formalnym jak i nieformalnym (lifelong learning). E. Bojar dodaje, iż wiedzę i umiejętności

można menedżerom przekazać, natomiast utalentowanych menedżerów powinniśmy odkrywać (Bojar, 2008, s. 185).

Trudno się nie zgodzić, iż tak wyglądała droga rozwoju wielu menedżerów okresu transformacji systemowej w Polsce. Zaprezentowane ujęcie problemu „profesjonalizmu” wśród kadry kierowniczej oddaje bardzo trafnie to, z czym większość organizatorów akademickich form doskonalenia menedżerów stykała się w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Programy ewoluowały w kierunku potrzeb i oczekiwań rynku pracy. Bardzo podobnie sytuacja wyglądała w programie Politechniki Lubelskiej. Po pięciu latach funkcjonowania Polsko-Amerykańskich Podyplomowych Studiów Menedżerskich (ponad 700 absolwentów do roku 2001) podjęto decyzję o utworzeniu uzupełniającego programu MBA, który „uruchomiony” został w październiku 2001 roku. Nowa oferta była propozycją kontynuacji procesu kształcenia dla absolwentów studiów podyplomowych w specjalnościach: zarządzanie i marketing i zarządzanie zasobami ludzkimi (współorganizowanymi z University of Illinois), oraz prowadzonych w latach 1997–2001 w specjalnościach: logistyka (z University of Illinois) a także zarządzanie jakością (z RW TUV). Plan studiów MBA został dostosowany do oczekiwań rynku tak, aby umożliwić osobom o różnych profilach wykształcenia uzupełnienie kwalifikacji oraz zdobycie najnowszej, praktycznej wiedzy z zakresu zarządzania w wymiarze międzynarodowym. Formuła i zawartość merytoryczna programu opracowana została na podstawie doświadczeń nabytych w trakcie dotychczasowej współpracy dydaktycznej z University of Illinois. Wprowadzone zmiany dały nowy impuls, który zaowocował wzrostem liczby słuchaczy, rozbudowano również liczbę „kursów” amerykańskich. Wprowadzono dla wyróżniających się słuchaczy seminaria i konsultacje z wykładowcami zagranicznymi. Zajęcia realizowane przez wykładowców University of Illinois koncentrowały się wokół szeroko pojętej problematyki: rozwoju zasobów ludzkich, zarządzania jakością, transferu technologii a także marketingu i zarządzania. Kolejne korekty programowe wprowadzono w roku 2009, wynikały ze zmieniającej się struktury wiekowej kandydatów. Zmiany na rynku przyciągnęły na Politechnikę Lubelską coraz to młodszych słuchaczy. Wprowadzono nowe rozwiązania programowe realizowane w systemie e-learningowym oraz gry i symulacje on-line. W roku 2011 do współpracy dołączył kolejny duży partner zagraniczny University of Minnesota.

W związku koniecznością dostosowania programów kształcenia do wymagań nowej ustawy o szkolnictwie wyższym w roku 2012 w programie MBA wprowadzono niezbędne korekty zatwierdzone przez Senat Politechniki Lubelskiej, (Uchwała Nr 10/2012/II precyzuje zakres, cele programu a także efekty kształcenia).

Polsko Amerykańskie Studia Podyplomowe i MBA są realizowane na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej nieprzerwanie od roku 1996, ukończyło je do chwili obecnej około 2000 słuchaczy. W tym czasie program realizowany był również bezpośrednio na zlecenie międzynarodowych korporacji:

między innymi ING, Owens Illinois. Blisko dwudziestoletnie doświadczenia oraz liczba absolwentów, którzy ukończyli program potwierdzają jego wiodącą rolę wśród instytucji wpierających rozwój kapitału intelektualnego Regionu Lubelskiego.

### **9.3. Wyniki badań**

W okresie funkcjonowania programu oprócz działalności dydaktycznej prowadzone były również badania i analizy dotyczące różnych aspektów funkcjonowania kadry menedżerskiej. Między innymi dotyczyły: jakości kształcenia, gotowości prorozwojowej, umiejętności i kompetencji kierowniczych oraz wielu innych.

W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki badań, których celem była identyfikacja oczekiwań słuchaczy związanych ze studiowaniem w programie MBA. W badaniu nie koncentrowano się na analizie słabych i mocnych stron programu oraz nie dokonywano porównań z innymi instytucjami – potencjalnymi konkurentami. Poszukiwania dotyczyły przede wszystkim przyczyn, które skłoniły menedżerów do podjęcia studiów w tego typu programie. Przyczyny były identyfikowane w oparciu o analizę celowości zachowań dotyczących oczekiwanych zmian w życiu (zawodowym) związanych z ukończeniem studiów MBA. Odpowiedź na tak postawione pytanie uzyskano w oparciu o analizę wypowiedzi słuchaczy a także na podstawie przeglądu opublikowanych wyników badań. W celu zebrania informacji posłużono się kwestionariuszem ankiety własnej konstrukcji. Badania przeprowadzono wśród słuchaczy programu w roku 2004, w roku 2009 oraz w roku 2014. W badaniach wzięło udział w kolejnych latach 122, 116 i 82 osoby.

Na podstawie przeglądu cech społeczno-demograficznych nie trudno zauważyć, iż wśród studentów MBA dominują mężczyźni. Niemniej jednak ich odsetek na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat nieznacznie ale zmniejszył się na korzyść studiujących w programie kobiet. W roku 2004 w programie MBA uczestniczyło 32% kobiet, natomiast w roku 2014 odnotowano ok. 4% wzrost do 36%.

Podobne proporcje wśród kadry zarządzającej występują wśród osób piastujących stanowiska kierownicze. W zależności od źródeł przyjmuje się, iż wynosi on od ok. 20%–33% do ok. 67%–80% na korzyść mężczyzn. W Polsce w dalszym ciągu w środowisku osób pełniących funkcje kierownicze mamy do czynienia ze swego rodzaju maskulinizacją profesji. Od lat utrzymuje się przewaga ilościowa mężczyzn menedżerów, zarówno w procesie kształcenia na kierunkach związanych z zarządzaniem jak również wśród osób pełniących funkcje kierownicze w przedsiębiorstwach.

Systematycznie maleje średnia wieku słuchaczy MBA. W początkowym okresie funkcjonowania programu (druga połowa lat dziewięćdziesiątych średni wiek uczestników przekraczał znacznie 40 lat. W latach 2004–2009 ponad 80% menedżerów, którzy wzięli udział w programie nie przekroczyła 39 roku życia



(Różański, 2011). W roku 2014 natomiast średnia wieku słuchaczy to nieco ponad 35 lata. W początkowym okresie transformacji systemowej, w tego typu programach uczestniczyli głównie menedżerowie, którzy zdobywali doświadczenie w gospodarce „starego typu” – zarządzanej centralnie. Zatem istniała silna potrzeba dostosowania się do nowych warunków gospodarczych. Obecnie mamy do czynienia z przyspieszeniem karier zawodowych, obniża się zatem wiek osób pełniących funkcje kierownicze, co skutkuje również obniżaniem się wieku osób studiujących w programach menedżerskich i MBA.

W poszukiwaniach badawczych skoncentrowano się na identyfikacji oczekiwań słuchaczy związanych z udziałem w studiach MBA. Znajomość celowości działań, w praktyce wskazuje na rodzaj oczekiwań związanych z ukończeniem studiów. W kontekście przyjętej typologii wyróżniono cele o charakterze: instrumentalnym – związane bezpośrednio z dążeniami zawodowymi oraz autoteliczne niewiązane bezpośrednio z pracą zawodową.

Zrezygnowano na tym etapie z porównań programów (np. tego, co jest wartością typowych rankingów – cech wyróżniających takich jak: cena, czas trwania, strona merytoryczna, akredytacje, itp.). Uznano, iż w tej konkretnej sytuacji, nabierają znaczenia dopiero w momencie, kiedy decyzja o podjęciu kształcenia zostanie wewnętrznie zaakceptowana przez jednostkę. Zatem wybór konkretnego programu jest wtórny wobec samego aktu woli dotyczącego studiowania na MBA. Niemniej jednak należy zaznaczyć, iż większość kandydatów przeprowadza tego typu porównania. W przypadku słuchaczy Politechniki Lubelskiej, ponad połowa deklarowała, iż znane były im oferty studiów MBA w skali całego kraju. Co trzeci badany ograniczył się do przeglądu propozycji wyłącznie na poziomie regionalnym. Nieco ponad 15% nie szukało programów alternatywnych. W tej grupie dominowali absolwenci Politechniki Lubelskiej, którzy studiowali na innych wydziałach tej uczelni.

Ponad 55% studiujących w roku 2009 uznało, iż ukończenie podyplomowych studiów menedżerskich i MBA w sposób zdecydowany wpłynie na ich rozwój zawodowy, kolejne 33% uznało, iż będzie miało wpływ, ale w stopniu umiarkowanym. Zatem dla ponad 88% badanych powodzenie zawodowe kojarzone było z ukończeniem podyplomowych studiów menedżerskich i MBA. W roku 2009<sup>22</sup> w porównaniu z 2004 zwiększył się odsetek przekonanych o decydującym wpływie podyplomowych studiów menedżerskich i MBA na osiągnięte w przyszłości cele związane z karierą zawodową. W roku 2004 prawie, co piąty badany nie ocenił w sposób jednoznaczny czy podejmowane kształcenie przełoży się na przyszłą karierę zawodową, podobny odsetek wystąpił w roku 2014. Jednocześnie wśród słuchaczy MBA w tym samym roku odnotowano dość znaczny spadek liczby osób, przekonanych pozytywnym wpływem ukończonych

---

<sup>22</sup> Podobne wyniki uzyskano między innymi w badaniach przeprowadzonych wśród słuchaczy i absolwentów programu MBA w Poznaniu gdzie 95% menedżerów uczestniczących w tym programie uznało, iż dzięki ukończonym studiom w umiarkowanym lub znacznym stopniu dojdzie do zdynamizowania ich karier zawodowych. Na postawie: Smits, Kowalski, Matysek-Jędrzych. i Jaromin, 2008, s.148.

studiów MBA na rozwój zawodowych do ok. 83%. W tej sytuacji słuchacze wskazywali, iż planowanie karier w tym okresie utrudnia ich zdaniem niepewna sytuacja ekonomiczna wielu przedsiębiorstw w kraju, spadek tempa rozwoju gospodarczego oraz rosnąca konkurencja globalna. Na rynku regionalnym – szczególnie na obszarze Polski południowo-wschodniej trudniejsza sytuacja przedsiębiorstw niż w innych regionach kraju, może utrudniać realizację założonych celów zawodowych.

**Tabela 9–1. Poziom oczekiwań menedżerów wobec studiów MBA w Politechnice Lubelskiej w kontekście rozwoju karier zawodowych**

Program przyczyni się do rozwoju kariery zawodowej:	Odsetek odpowiedzi		
	2004	2009	2014
w znacznym stopniu	52,46%	55,17%	54,00%
w umiarkowanym stopniu	27,05%	33,62%	29,00%
w ogóle nie wpłynie	0,00%	2,59%	0,00%
brak zdania	20,49%	8,62%	17,00%
Razem	100,00%	100,00%	100,00%

Źródło: Róžański, 2011, s. 184

Wśród osób przekonanych o tym, iż udział w studiach MBA w znacznym stopniu przyczyni się do rozwoju ich karier dominowali mężczyźni, ponad 73%, oraz osoby o niższym stażu pracy do 10 lat, ok. 72%. Zajmowane stanowisko nie miało wpływu na manifestowane przekonania w tym względzie. W przypadku osób, które ostrożniej wypowiadały się na temat wpływu studiów MBA na karierę zawodową (umiarkowany wpływ), dominowały kobiety ok. 60% wskazań oraz pracownicy z dłuższym stażem pracy powyżej 11 lat – również ok. 60% wskazań.

W badaniach realizowanych w roku 2004 na podstawie rozmów ze słuchaczami stworzona została lista oczekiwań związanych z ukończeniem programu MBA. Po uporządkowaniu tego zbioru, listę ograniczono do najbardziej typowych wskazań. Znalazły się tam między innymi: awans, wzrost wynagrodzenia, zmiana pracy, kontakty biznesowe, pogłębienie wiedzy i zainteresowań, spełnienie marzeń, poznanie ciekawych ludzi, sprawdzenie siebie. W celu określenia częstości występowania poszczególnych stwierdzeń, poproszono słuchaczy o uporządkowanie uprzednio przygotowanej listy i wybór trzech najważniejszych. Blisko 60% stwierdzeń w każdej z badanych grup (roczników 2004, 2009, 2014) zamykało się w zbiorze celów instrumentalnych. Należy dodać, iż zwykle celom instrumentalnym, które dominowały na pierwszym miejscu, na drugim towarzyszyły cele autoteliczne. (Np., awans stanowiskowy i pogłębienie wiedzy, zainteresowań).

Wśród najczęściej wymienianych na pierwszym miejscu znalazły się: awans stanowiskowy (ponad 41% wskazań), pogłębienie wiedzy i zainteresowań (nieco ponad 17%), zmiana pracy (około 15%), wzrost wynagrodzenia (nieco ponad 12%). Natomiast na drugim miejscu najczęściej wskazywano: pogłębienie wiedzy i zainteresowań (nieco ponad 21%) oraz wzrost wynagrodzenia (ok. 15%)<sup>23</sup>.

Słuchacze MBA, którzy ukończyli studia magisterskie na kierunkach niezwiązanych z zarządzaniem częściej niż pozostali identyfikowali się z celami autotelicznymi. Wskazuje to na chęć nawiązania kontaktów w nowym dla nich środowisku, jest to szansa na tworzenie sieci nieformalnych powiązań, które mogą przynieść pewne korzyści w przyszłości. Udział w studiach podyplomowych bywa również wynikiem oczekiwań stawianych przez otoczenie, rodzinę, najbliższych. Obserwuje się również zjawisko pozyskiwania kadr dla własnych organizacji spośród osób studiujących (Różański, 2011).

Otrzymane wyniki potwierdzają, iż kierunek uczenia się dorosłych jest zwykle determinowany treścią i siłą potrzeb związanych z pracą, statusem materialnym, dążeniem do sukcesu, pragnieniem zaistnienia i odegrania określonej roli społecznej. Zdaniem P. Cross (1981) dorośli traktują kształcenie instrumentalnie, dominuje pragmatyzm, motywy uczenia się są uzależnione od sytuacji życiowej jednostki (Malewski, 1994, s. 61). Według S.M. Kwiatkowskiego (2001, s.102) najważniejszą determinantą orientacji człowieka nastawionego na rozwój i uczenie się są jego dążenia do wyznaczonych celów zawodowych.

Podobnie sytuacja wygląda wśród słuchaczy programu MBA, kluczowa rolę odgrywają cele stricte zawodowe związane z aktualnym lub planowanym zatrudnieniem. Podporządkowanie własnego rozwoju intelektualnego potrzebom zawodowym wskazuje, iż praca stanowi główny bodziec w podejmowaniu kształcenia. Cele zdeterminowane były przede wszystkim chęcią podnoszenia kwalifikacji, związanych z wykonywaną pracą. Zaledwie co dziesiąty z respondentów wymienił na pierwszym miejscu cele związane z rozwojem intelektualnym niezwiązanym bezpośrednio z pracą. Od 80% do blisko 89% słuchaczy w zależności od okresu przeprowadzania badań uważało, iż ukończenie studiów MBA przyczyni się do zdynamizowania ich karier zawodowych.

## 9.4. Podsumowanie

W artykule przedstawiono skrótowo ewolucję studiów podyplomowych MBA w Politechnice Lubelskiej w kontekście kształcenia kadr dla potrzeb Regionu. Od roku 1996 do 2014 program ukończyło około 2000 menedżerów, z czego blisko połowa pochodziła z Lubelszczyzny (dokumentacja studiów). Potwierdza to jego wiodącą rolę wśród instytucji wpierających rozwój kapitału intelektualnego Regionu Lubelskiego. W artykule zwrócono uwagę na kluczowe okresy w rozwoju programu związane ze zmianami otoczenia oraz preferencji

---

<sup>23</sup> wyniki szczegółowe z roku 2014

kandydatów na studia. Całość służyła przybliżeniu tła i klimatu kształcenia podyplomowego w latach 2004–2014. Wyniki badań nie wykazały, aby ewolucja programu oraz jego otoczenia zmieniały generalne oczekiwania słuchaczy związane ze studiowaniem, natomiast zmieniała się liczba osób przekonanych o zdecydowanym wpływie programu MBA na rozwój kariery zawodowej. Decyzja o podjęciu studiów MBA w większości przypadków miała charakter instrumentalny. Najistotniejsze znaczenie odgrywały tu cele stricte zawodowe związane z aktualnym lub planowanym zatrudnieniem. Od 80–89% słuchaczy w zależności od okresu przeprowadzenia badań, uważała, iż ukończenie studiów MBA przyczyni się do zdynamizowania ich karier zawodowych. Nie bez znaczenia są również doniesienia medialne na temat szans absolwentów studiów MBA, które zapewne wzmacniają to przekonanie. Wśród najczęściej wymienianych oczekiwanych korzyści znalazły się: awans stanowiskowy, pogłębienie wiedzy i zainteresowań, zmiana pracy, wzrost wynagrodzenia. Należy jednak dodać, iż zwykle celom instrumentalnym, które dominowały na pierwszym miejscu, towarzyszyły cele autoteliczne. (Np., awans stanowiskowy i pogłębienie wiedzy, zainteresowań). Podporządkowanie własnego rozwoju intelektualnego potrzebom zawodowym wskazuje, iż praca stanowi istotny bodziec w kształtowaniu aktywności prorozwojowej. Wyniki potwierdziły, iż motyw podejmowania kształcenia przez osoby dorosłe mają bezpośredni związek z pracą zawodową. Udział w programie MBA, jest determinowany przede wszystkim potencjalnymi korzyściami zawodowymi i możliwością spełnienia oczekiwań związanych z pracą. Oferta Politechniki Lubelskiej w porównaniu z innymi studiami MBA jest zdaniem słuchaczy interesująca, potwierdza to również utrzymujące się wśród menedżerów zainteresowanie tym programem. W związku z tym, iż badaniami objęci zostali praktycznie wszyscy słuchacze w wybranych latach wyniki mogą posłużyć pewnym uogólnieniom. W tym kontekście można przyjąć, iż program dobrze wpisal się w oczekiwania indywidualne menedżerów a także w potrzeby rozwojowe województwa, wzmacniając kompetencje kierownicze kadr zarządzających w Regionie Lubelskim. Otrzymane wyniki wskazują na konieczność przeprowadzenia pogłębionych analiz w tym obszarze o charakterze jakościowym.

## 9.5. Bibliografia

- BOJAR E. (2008) *Decyzje sprawdzianem wiedzy, umiejętności i talentów menedżerskich*. W: Róžański A., Kuchinke K. P. i Bojar E. (red.) *Rozwój Zasobów Ludzkich, teoria i praktyka*. Lublin: Politechnika Lubelska.
- DOKTÓR K. (2006) *Władza i kierownicy w warunkach transformacji*. W: Kupczyk T. (red.), *Uwarunkowania sukcesów zawodowych kadry kierowniczej*, Wrocław: Centrum Kształcenia Ustawicznego, Politechnika Wrocławska.
- KOŹMIŃSKI A. K. (2008) *Koniec świata menedżerów?* Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

- KWIATKOWSKI S.M. (red.) (2001) *Edukacja zawodowa wobec rynku pracy i integracji europejskiej*, Warszawa.
- MALEWSKI M. (1998) *Teorie andragogiczne: metodologia teoretyczności dyscypliny naukowej*. Wrocław Wyd: Uniwersytetu Wrocławskiego.
- ORNAROWICZ U. (2008) *Menedżer XXI wieku, definicja, identyfikacja, edukacja*. Warszawa: SGH.
- RÓŻAŃSKI A., KUCHINKE K. P. i BOJAR E. (red.) (2008) *Rozwój Zasobów Ludzkich, teoria i praktyka*. Lublin: Politechnika Lubelska
- RÓŻAŃSKI A. (2011), *Orientacje edukacyjne menedżerów w warunkach gospodarki posttransformacyjnej*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- SMITS S. J., KOWALSKI T., MATYSEK-JĘDRYCH A. i JAROMIN A. (2008) *Ewolucja studiów MBA. Oczekiwania a realia. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2004, GUS Warszawa
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2009, GUS Warszawa
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2012, GUS Warszawa

## 10. Przedsiębiorczość studentów – wyniki badań pilotażowych

Anna Arent \*

Anna Walczyna \*\*

### ABSTRAKT

*W artykule zaprezentowano wybrane wyniki badań pilotażowych dotyczących zamiaru podejmowania działalności gospodarczej przez studentów. Przeprowadzona analiza uzyskanych wyników potwierdziła część przyjętych założeń odnoszących się do istnienia zależności pomiędzy wybranymi cechami a intencją przedsiębiorczą. Uzyskane dane pozwoliły również na wstępną identyfikację obaw związanych z tą formą aktywności zawodowej studentów, w tym w kontekście prezentowanych postaw wobec podejmowania działalności gospodarczej.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** Przedsiębiorczość, podejmowanie działalności gospodarczej, postawy przedsiębiorcze, bariery rozwoju przedsiębiorczości

**KLASYFIKACJA JEL:** L26, M13

### 10.1. Wprowadzenie

Istotnym czynnikiem mającym wpływ na rozwój regionu jest przedsiębiorczość jego mieszkańców (Chądzyński, Nowakowska i Przygodzki, 2007; MRR, 2009). Chodzi nie tylko o rozwój już istniejących firm, ale również powstawanie nowych podmiotów gospodarczych. Proces ten ma również istotne znaczenie z punktu widzenia rynku pracy. Tworzenie nowych miejsc pracy pozwala na zmniejszenie poziomu bezrobocia występującego na danym terenie, a jednocześnie przyczynia się do wzrostu dochodów uzyskiwanych przez mieszkańców. Z tego też powodu tworzenie instytucji i klimatu wspierających rozwój przedsiębiorczości powinno być wpisane do strategii rozwoju każdego regionu.

---

\* Dr, Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania, Adiunkt, a.arent@pollub.pl

\*\* Dr, Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Katedra Ergonomii, Adiunkt, a.walczyna@pollub.pl

W kontekście znaczenia, jakie przypisuje się zwłaszcza małym podmiotom gospodarczym istotnym zagadnieniem jest identyfikacja postaw wobec podejmowania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Pozwala to bowiem na przyjęcie i wdrożenie takich narzędzi wspierających, które w sposób najbardziej optymalny stworzą warunki do rozwoju przedsiębiorczości, powodując tym samym przekształcenie pozytywnych intencji w rzeczywiste działania przedsiębiorcze. Jak pokazują bowiem wyniki prowadzonych badań (PARP, 2013), prowadzenie własnej firmy jest oceniane pozytywnie, chociaż zamiar jej założenia deklaruje znacznie mniej osób (tabela 10–1).

**Tabela 10–1. Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości w Polsce i średnia dla UE**

Lp.	Wyszczególnienie	Polska	UE
1	Postrzeganie przedsiębiorczości jako szansy (% przedsiębiorców)	50%	49%
2	Możliwość samozatrudnienia (% respondentów, którzy uważają, że mają realne szanse założenia własnej firmy)	49%	30%
3	Preferowanie samozatrudnienia (% respondentów, którzy woleliby prowadzić własną firmę)	47%	37%
4	Zamiar rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej (% osób dorosłych, które zamierzają założyć własną firmę w ciągu 3 lat)	22%	13%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PARP, 2013, s. 23

W przypadku Polski, za główne przyczyny przedstawionej rozbieżności można uznać istniejące w dalszym ciągu utrudnienia związane z podejmowaniem i prowadzeniem własnej firmy (PKPP, 2013), pomimo wprowadzania szeregu zachęt i ułatwień zwłaszcza dla mikro- i małej przedsiębiorczości. Wpływ na realizację intencji przedsiębiorczej ma również niekorzystna opinia na temat przedsiębiorców (PARP, 2011). W konsekwencji, wiele osób negatywnie ocenia zarówno swoje szanse, jak i czynniki otoczenia, a więc warunki zakładania i działania firm.

Z punktu widzenia wskazanych problemów ważnym zagadnieniem staje się ocena stosunku obecnych studentów do podejmowania własnej działalności gospodarczej, a także wskazanie determinant na nią wpływających. Jest to związane z sytuacją absolwentów szkół wyższych w zakresie możliwości uzyskania zatrudnienia. Szybki wzrost wskaźnika scholaryzacji (GUS, 2013b), z jednej strony oznacza poprawę poziomu wykształcenia społeczeństwa, z drugiej jednak stały dopływ absolwentów na rynek pracy. W konsekwencji mają oni coraz większe trudności ze znalezieniem pracy odpowiadającej uzyskanym kwalifikacjom, co przekłada się na wzrost poziomu bezrobocia osób z wyższym wykształceniem<sup>24</sup>. Identyfikacja intencji przedsiębiorczych oraz ich determinant

<sup>24</sup> W połowie 2013 roku z osób zarejestrowanych w urzędach pracy ponad 11% posiadało wyższe wykształcenie (GUS, 2013a).

powinna pozwolić na przygotowanie zestawu niezbędnych działań, które wsparłyby obecnych studentów w wyborze innej drogi zawodowej niż praca najemna.

W literaturze przedmiotu (Gasse, Tremblay, 2011; Hirschi, 2013; Kurczewska, 2013; Mueller, 2011; Schwarz et al., 2009), do czynników wpływających na intencję przedsiębiorczą zalicza się cechy indywidualne (wewnętrzne) i czynniki tkwiące w otoczeniu. Pierwszą grupę tworzą zazwyczaj płeć, wiek, poziom wykształcenia lub studiowany kierunek studiów, a także tradycje rodzinne w zakresie przedsiębiorczości. Wydaje się, że istotnym czynnikiem, wpływającym na intencję przedsiębiorczą może być również posiadane doświadczenie zawodowe, uzyskane w wyniku podejmowania różnych aktywności zawodowych w trakcie studiów. Do determinant wewnętrznych można także zaliczyć miejsce zamieszkania oraz plany związane z jego ewentualną zmianą po ukończeniu kształcenia. Jest to związane z sytuacją na lokalnym rynku pracy i możliwościami uzyskania (lub nie) zatrudnienia etatowego.

Druga grupa czynników to z kolei warunki otoczenia, w jakich funkcjonuje potencjalny przedsiębiorca, a ściślej – ich odbiór, przejawiający się w obawach związanych z zakładaniem i późniejszym prowadzeniem działalności gospodarczej. Ich pozytywna ocena powinna wpływać dodatnio na stosunek do samozatrudnienia i odwrotnie – im bardziej negatywna opinia na temat warunków zakładania i działania firm, tym więcej obaw, a tym samym – brak zainteresowania podjęciem działalności.

## 10.2. Wyniki badań

Opisane założenia stały się podstawą do przeprowadzenia badań pilotażowych wśród studentów Politechniki Lubelskiej. Dobór grupy był celowy – ankieta została skierowana do studentów ostatnich semestrów stacjonarnych i niestacjonarnych studiów I i II stopnia dwóch kierunków: Zarządzania oraz Zarządzania i Inżynierii Produkcji. Przyjęto bowiem założenie, że zakres treści uwzględnionych w programach obu kierunków w największym stopniu umożliwia nabycie kompetencji przydatnych z punktu widzenia prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Struktura badanej grupy respondentów według wybranych kryteriów została przedstawiona w tabeli 10.2.

Zaprezentowana struktura grupy pilotażowej ma ścisły związek z uczestnictwem w badaniu zarówno studentów obu stopni, jak i obu form. Przeważająca część osób ma kontakt z przedsiębiorcami (tradycje rodzinne), a więc można uznać, że osoby te mają bezpośrednią możliwość obserwacji problemów związanych z prowadzeniem własnej firmy. Tym samym mogą więc samodzielnie dokonać oceny zalet i wad tej formy aktywności zawodowej. Jednocześnie, możliwości potencjalnie łatwiejszego uzyskania zatrudnienia lub przejęcia rodzinnej firmy mogą mieć znaczenie dla wystąpienia negatywnej intencji przedsiębiorczej.



**Tabela 10–2. Struktura grupy pilotażowej według kryterium płci, wieku, poziomu, formy i kierunku studiów**

Lp.	Cecha	Kategoria cechy	Liczba respondentów	Struktura
1	Płeć	Kobieta	102	61,8%
		Mężczyzna	63	38,2%
2	Wiek	23 lata i poniżej	82	49,7%
		23–25 lat	41	24,8%
3	Tradycje rodzinne w prowadzeniu działalności gospodarczej	26 lat i powyżej	41	24,8%
		Tak	107	64,8%
4	Poziom studiów	Nie	57	34,5%
		Studia I stopnia	107	64,8%
5	Forma studiów	Studia II stopnia	58	35,2%
		Studia stacjonarne	98	59,4%
6	Kierunek studiów	Studia niestacjonarne	67	40,6%
		Zarządzanie	58	35,2%
		Zarządzanie i Inżynieria Produkcji	107	64,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Ze względu na miejsce zamieszkania, w badanej grupie respondentów dominowały osoby pochodzące ze wsi (35,8%) oraz miast powyżej 200 tys. mieszkańców (25,5%), co ma związek z raczej lokalnym charakterem Uczelni. Z kolei, w aspekcie posiadanego doświadczenia zawodowego, przeważająca część studentów nie posiadała zatrudnienia (55,8%), co jest wynikiem uczestnictwa w badaniu osób studiujących na studiach I stopnia, które zazwyczaj zamierzają kontynuować kształcenie. Część respondentów (28,5%) wskazała, że pracuje na podstawie umowy o pracę.

Najczęściej wskazywanym rodzajem aktywności podejmowanych podczas studiów były okazjonalne prace wykonywane w kraju (52,1%), krajowe praktyki studenckie (43%) oraz wykonywanie regularnej pracy na podstawie różnego typu umów (41,8%).

Największa grupa respondentów nie potrafiła określić swoich planów po ukończeniu kształcenia (32,1%). Z kolei, wyjazd do innego województwa zadeklarowało 21,2% respondentów, zaś pozostanie w miejscu studiowania – 20,6%.

Bezpośrednia identyfikacja stosunku do własnej działalności gospodarczej została dokonana w oparciu o określenie zamiaru jej podjęcia, z ewentualnym wskazaniem terminu założenia własnej firmy (tabela 10–3).

**Tabela 10–3. Struktura odpowiedzi na pytanie o zamiar podjęcia działalności gospodarczej**

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba respondentów	% respondentów	% odpowiedzi pozytywnych
1	Zamierzam podjąć działalność gospodarczą:	43	26,1%	100,0%
a	jeszcze na studiach	17	–	39,5%
b	zaraz po studiach	4	–	9,3%
c	2–3 lata po studiach	10	–	23,3%
d	planuję, ale jeszcze nie wiem kiedy	12	–	27,9%
2	Nie zamierzam podjąć działalności gospodarczej	122	73,9%	–
3	Ogółem	165	100,0%	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Z przedstawionych danych wynika, że niewiele ponad  $\frac{1}{4}$  ankietowanych studentów zamierza podjąć działalność gospodarczą. Najczęściej wskazywanym terminem realizacji tej intencji jest okres studiów. Porównując uzyskane wyniki z danymi przedstawionymi w tabeli 10.1 można stwierdzić, że w badanej grupie respondentów wskaźnik zamiaru założenia firmy w ciągu maksymalnie 3 lat kształtuje się na niższym poziomie niż średnia dla całego kraju, co świadczy o stosunkowo mniejszym zainteresowaniu tą aktywnością zawodową.

Struktura grupy respondentów prezentujących pozytywną intencję przedsiębiorczą według przyjętych cech została przedstawiona w tabeli 10.4. Z punktu widzenia pozostałych cech, grupa wyrażająca zamiar podjęcia działalności to przede wszystkim respondenci pochodzący ze wsi lub miast powyżej 200 tys. mieszkańców, studenci przejawiający różne rodzaje aktywności podczas studiów (poza praktykami studenckimi), a także osoby bez zatrudnienia w chwili przeprowadzania badania.

Weryfikacja omówionych zależności pomiędzy intencją przedsiębiorczą a przyjętymi cechami nie w pełni potwierdziła przyjęte wstępnie założenia. Wyraźne związki stwierdzono jedynie dla kryterium płci, wieku, miejsca zamieszkania, a także poziomu i kierunku studiów (tabela 10–5).

Uzyskane wyniki dla grupy pilotażowej są zbieżne z innymi badaniami prowadzonymi w zakresie intencji przedsiębiorczych (płeć, wiek, kierunek studiów). Z kolei, wyraźna zależność pomiędzy poziomem studiów a zamiarem podjęcia działalności wynika – jak można przypuszczać – z chęci kontynuacji kształcenia przez studentów studiów I stopnia, co przekłada się na ich negatywne podejście do podejmowania aktywności zawodowej, w tym założenia własnej firmy. Występowanie zależności pomiędzy miejscem zamieszkania a omawianą intencją wynika – jak można przypuszczać – z oceny rynku pracy i możliwości uzyskania (bądź nie) zatrudnienia etatowego.

**Tabela 10–4. Struktura grupy respondentów wyrażających zamiar podjęcia działalności gospodarczej według kryterium płci, wieku, poziomu, formy i kierunku studiów**

Lp.	Cecha	Kategoria cechy	Liczba respondentów
1	Płeć	Kobieta	19
		Mężczyzna	24
2	Wiek	23 lata i poniżej	11
		23–25 lat	15
		26 lat i powyżej	17
3	Tradycje rodzinne w prowadzeniu działalności gospodarczej	Tak	27
		Nie	15
4	Poziom studiów	Studia I stopnia	19
		Studia II stopnia	24
5	Forma studiów	Studia stacjonarne	23
		Studia niestacjonarne	20
6	Kierunek studiów	Zarządzanie	24
		Zarządzanie i Inżynieria Produkcji	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

**Tabela 10–5. Wyniki badania zależności pomiędzy zamiarem podjęcia działalności gospodarczej a wybranymi cechami respondentów**

Lp.	Cecha	Test chi-kwadrat <sup>25</sup>	p<0,05
1	Płeć	7,660	0,0057
2	Wiek	14,153	0,0009
3	Miejsce zamieszkania	11,834	0,0186
4	Poziom studiów	10,892	0,0009
5	Kierunek studiów	10,892	0,0009

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Ważne znaczenie z punktu widzenia przeprowadzonych badań miało określenie przyczyn zainteresowania założeniem własnej firmy (tabela 10–6). Z uzyskanych danych wynika, że dominujące znaczenie dla zamiaru podjęcia działalności gospodarczej w badanej grupie studentów ma motyw finansowy – chęć uzyskiwania satysfakcjonujących dochodów oraz możliwość bycia samodzielnym. Trzecia z najczęściej wskazywanych odpowiedzi dotyczyła możliwości samorealizacji.

<sup>25</sup> Ze względu na liczebności w poszczególnych grupach, część analiz była przeprowadzana z wykorzystaniem poprawki Yatesa.

Analiza udzielonych odpowiedzi pozwala na stwierdzenie, że dominujące znaczenie dla badanych respondentów mają motywacje pozytywne<sup>26</sup>, tzw. czynniki *pull* (66% wskazań wszystkich odpowiedzi). Z kolei, negatywne przyczyny wpływające na zamiar podjęcia działalności gospodarczej (tzw. czynniki *push*) stanowiły niecałe 12% wszystkich odpowiedzi, zaś neutralne – ponad 22%.

**Tabela 10–6. Rodzaj motywacji do podjęcia działalności gospodarczej<sup>27</sup>**

Lp.	Grupa motywacji	Rodzaj motywacji	Liczba odpowiedzi	% respondentów o pozytywnej intencji
1		Możliwość wykorzystania luki rynkowej (dostrzeżenie okazji na rynku)	17	39,5
2		Możliwość bycia samodzielnym/ niezależnym (chęć pracy dla siebie)	31	72,1
3		Możliwość samorealizacji (rozwoju osobistego)	24	55,8
4	Motywacje pozytywne	Chęć sprawdzenia się (podejmowania ryzyka)	17	39,5
5		Chęć wykonywania pracy sprawiającej przyjemność (zamiana hobby w interes)	16	37,2
6		Chęć wykonywania pracy zgodnej z posiadanym (uzyskiwanym) wykształceniem	11	25,6
7		Chęć łączenia pracy z życiem osobistym i brak takiej możliwości w przypadku podjęcia pracy etatowej	12	27,9
8	Motywacje neutralne	Chęć posiadania poczucia bezpieczeństwa	5	11,6
9		Kontynuowanie tradycji rodzinnej	4	9,3
10		Chęć uzyskiwania satysfakcjonujących dochodów	34	79,1
11		Groźba bycia bezrobotnym	9	20,9
12		Brak możliwości uzyskania zatrudnienia na podstawie umowy o pracę (pracy etatowej)	7	16,3
13	Motywacje negatywne	Złe doświadczenia z dotychczasowych miejsc pracy (w ramach etatu, umowy cywilnoprawnej, praktyki i in.)	4	9,3
14		Konieczność zmiany miejsca zamieszkania lub dojeżdżania do miejsca ewentualnej pracy	1	2,3
15		Inne	2	4,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Z punktu widzenia realizacji intencji przedsiębiorczej, ale także przyszłego funkcjonowania i rozwoju firmy, dominacja czynników *pull* powinna być oce-

<sup>26</sup> Przypisanie szczegółowych rodzajów motywacji do odpowiednich grup zostało przeprowadzone w oparciu o przegląd literatury – między innymi: (Bławat, 2004), (Dawson, Henley, 2012), (Mazzarol et al., 1999), (Mochrie, Galloway i Donnelly, 2006), (Szarucki, Eriksson i Larsson, 2005), (Watson, Hogarth-Scott, 1998).

<sup>27</sup> Respondenci mieli możliwość wskazania kilku odpowiedzi.

niona pozytywnie. Można stwierdzić, że w przypadku tej grupy motywów przedsiębiorcy realizują wewnętrzną potrzebę założenia firmy, co zwiększa prawdopodobieństwo uruchomienia działalności, jej przetrwania na rynku i dalszego rozwoju.

Przeważająca część respondentów wyrażających zamiar założenia firmy wskazała, że planowany rodzaj działalności jest zgodny z realizowanym kierunkiem studiów (32 wskazania odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Z kolei, jako główną przyczynę rozbieżności pomiędzy kierunkiem studiów a rodzajem planowanej działalności gospodarczej określono posiadanie innych umiejętności (uzyskanych poza Uczelnią), które będą wykorzystywane przy prowadzeniu firmy, a także brak możliwości znalezienia pracy zgodnej z ukończonym kierunkiem studiów oraz niskie zarobki uzyskiwane z tytułu pracy w wyuczonym zawodzie.

Na uwagę zasługują źródła pomysłów na planowany do wykonywania rodzaj działalności (tabela 10–7).

**Tabela 10–7. Źródła pomysłów na planowany rodzaj działalności gospodarczej<sup>28</sup>**

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% respondentów o pozytywnej intencji
1	Własne zainteresowania, pomysły, wiedza	33	76,7
2	Analiza potrzeb rynkowych	19	44,2
3	Sukces innego obserwowanego przedsiębiorstwa	17	39,5
4	Porady innych osób (rodziny, znajomych)	10	23,3
5	Zajęcia prowadzone na Uczelni	9	20,9
6	Spotkania z przedsiębiorcami	5	11,6
7	Media	4	9,3
8	Tradycja rodzinna (firma rodzinna)	3	7,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Z przedstawionych danych wynika, że głównym źródłem inspiracji wyboru przedmiotu przyszłej działalności gospodarczej są własne zainteresowania, pomysły i wiedza (ponad ¾ ankietowanych). Za istotne uznano również: naśladownictwo (sukces innego przedsiębiorstwa) oraz porady osób z najbliższego otoczenia. Świadczyć to może o stosunkowo wysokim udziale intuicji w wyborze potencjalnego rodzaju działalności, bowiem przeprowadzenie badań rynkowych, a więc sformalizowane poszukiwanie i weryfikację potrzeb, wskazało niecałe 45% respondentów. Przedstawiona struktura źródeł może mieć znaczenie z perspektywy realizacji intencji i późniejszego funkcjonowania firmy. Mniej

<sup>28</sup> Respondenci mieli możliwość wskazania kilku odpowiedzi.

intuicyjne podejście do problemu wyboru rodzaju działalności powinno pozwolić na lepsze dopasowanie do rynku i oczekiwań klientów, tym samym zmniejszając ryzyko niepowodzenia.

Z punktu widzenia intencji przedsiębiorczych ważne znaczenie ma ocena otoczenia, wyrażająca się często – jak zauważono wcześniej – poprzez obawy związane z podejmowaniem i prowadzeniem własnej działalności gospodarczej. Jej wyniki zostały przedstawione w tabeli 10.8.

Uzyskane wyniki wskazują, że najważniejsze znaczenie w przypadku badanej grupy respondentów mają obawy związane z szeroko rozumianymi finansami: zarówno brakiem własnych funduszy i lokalu, kosztami prowadzenia firmy, jak i potencjalną możliwością utraty zainwestowanych środków pieniężnych. Drugą istotną grupę problemów stanowią aspekty formalno-prawne zakładania i prowadzenia firmy: biurokracja, zagadnienia podatkowe i paropodatkowe, a także problemy z kontrolami, prowadzonymi w firmie przez instytucje zewnętrzne. W opinii ankietowanych, ważne są również obawy związane z rynkiem, a więc możliwości pozyskania dostawców, odbiorców i pracowników, a także nieuczciwość kontrahentów. Uzyskane wyniki potwierdzają istnienie barier przedsiębiorczości tkwiących w otoczeniu (MG 2013).

**Tabela 10–8. Liczebność i struktura odpowiedzi na pytanie o obawy związane z podejmowaniem działalności gospodarczej**

Lp.	Wyszczególnienie	Liczebności		Struktura (% odpowiedzi)		Ogółem
		Pozytywna intencja	Negatywna intencja	Pozytywna intencja	Negatywna intencja	
1	Obawy związane z rynkiem	52	123	27,4%	20,3%	22,0%
2	Obawy związane z otoczeniem formalno-prawnym	59	151	31,1%	25,0%	26,4%
3	Obawy związane z finansami	63	240	33,2%	39,7%	38,1%
4	Obawy związane z wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem	16	87	8,3%	14,4%	13,0%
5	Brak obaw	0	4	0,0%	0,6%	0,5%
6	Ogółem	190	605	23,9%	76,1%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Na uwagę zasługuje grupa obaw związana z doświadczeniem, wiedzą, umiejętnościami i predyspozycjami do prowadzenia działalności gospodarczej. Świadczyć to może o stosunkowo pozytywnej samoocenie posiadanych kompe-

tencji przez badanych studentów, co – jak się wydaje – ma związek z kierunkami studiów respondentów.

Uwzględniając kryterium zamiaru prowadzenia działalności gospodarczej można zauważyć pewne zróżnicowanie odpowiedzi, co może mieć związek z bardziej realną oceną wyszczególnionych czynników oraz doświadczeniem praktycznym, wynikającym z dotychczasowej aktywności zawodowej. Jednak badanie zależności pomiędzy szczegółowymi obawami a przyjętymi cechami i intencją przedsiębiorczą potwierdziło tylko w części przyjęte założenia. Najsilniejszy związek wystąpił w przypadku prowadzenia własnej działalności gospodarczej, zarówno podczas studiów, jak i w momencie przeprowadzania badania, a dotyczył następujących obaw<sup>29</sup>:

- brak wystarczających własnych funduszy do prowadzenia i rozwijania działalności –  $\chi^2 = 7,749$ ,  $p = 0,005$ ,
- brak doświadczenia –  $\chi^2 = 9,209$ ,  $p = 0,002$ ,
- obawa przed szybkim upadkiem firmy –  $\chi^2 = 7,103$ ,  $p = 0,008$ ,
- brak posiadania lokalu do prowadzenia własnej działalności –  $\chi^2 = 4,418$ ,  $p = 0,003$ .

Przyczyną wskazanych zależności jest – co oczywiste – posiadane doświadczenie w prowadzeniu firmy, a więc umiejętność dostrzegania i oceny praktycznych problemów z tym związanych.

Silną zależność można zauważyć również pomiędzy intencją przedsiębiorczą a brakiem posiadania lokalu ( $\chi^2 = 7,996$ ,  $p = 0,005$ ). Jak się wydaje, stanowi to jedną z ważniejszych przyczyn występowania negatywnej intencji przedsiębiorczej.

### 10.3. Podsumowanie

Przeprowadzone badanie miało charakter pilotażowy, co powoduje, że uzyskane wyniki można odnosić wyłącznie do badanej grupy respondentów. Jednakże, przeprowadzone analizy umożliwiły wstępne potwierdzenie istnienia części zakładanych zależności. Trzeba jednak podkreślić, że poziomy obliczonych wskaźników przy badaniu niektórych związków pomiędzy zmiennymi kształtowały się na granicy istotności statystycznej. Z tego też powodu, wydaje się zasadnym pogłębienie przeprowadzonych rozważań. Znajomość intencji przedsiębiorczych studentów, a także ich determinant powinny umożliwić przygotowanie instrumentów wspomagających pozytywne nastawienie do własnej działalności gospodarczej. Zakres tych działań powinien mieć ścisły związek z tymi rodzajami obaw, które w największym stopniu oddziałują na zamiar podjęcia działalności gospodarczej, co dotyczyć będzie zarówno kształtowania właściwych warunków makro-, jak i mikrootoczenia.

---

<sup>29</sup> Ze względu na liczebności w poszczególnych grupach, część analiz była przeprowadzana z wykorzystaniem poprawki Yatesa i przy założeniu  $p < 0,05$ .

## 10.4. Bibliografia

- BŁAWAT F. (red.) (2004) *Przetwianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*. Gdańsk: Scientific Publishing Group.
- CHĄDZYŃSKI J., NOWAKOWSKA A., PRZYGODZKI Z. (2007) *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*. Łódź: CeDeWu.
- DAWSON C., HENLEY A. (2012) “>Push< versus >pull< entrepreneurship: an ambiguous distinction?”. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 18 No. 6.
- GASSE Y., TREMBLAY M. (2011) “*Entrepreneurial Beliefs and Intentions: A Cross-Cultural Study of University Students in Seven Countries*”. *International Journal Of Business*, No. 16(4).
- Główny Urząd Statystyczny (2013a) *Bezrobocie rejestrowane I-II kwartał 2013 r.*, GUS, Warszawa, pobrane 14 grudnia 2013, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW\\_bezrobocie\\_rejestrowane\\_2kw\\_2013.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW_bezrobocie_rejestrowane_2kw_2013.pdf).
- Główny Urząd Statystyczny (2013b) *Szkoły wyższe i ich finanse w 2012 r.*, GUS, Warszawa, pobrane 14 kwietnia 2013, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/E\\_szkoły\\_wyższe\\_2012.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/E_szkoły_wyższe_2012.pdf).
- HIRSCHI A. (2013) “*Career decision making, stability and actualization of career intentions: The case of entrepreneurial intentions*”. *Journal of Career Assessment*, Vol. 21 No. 4, November, pobrane 20 stycznia 2014, <http://jca.sagepub.com/content/21/4/555.full.pdf+html>.
- KURCZEWSKA A. (2013) *Przedsiębiorczość jako proces współdziaływania sposobności i intencji przedsiębiorczych*. Warszawa: PWE.
- MUELLER S. (2011) “*Increasing entrepreneurial intention: effective entrepreneurship course characteristics*”. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 13, No. 1.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2013) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*. Warszawa: PARP, pobrane 3 marca 2014, <http://badania.parp.gov.pl/files/74/81/626/18670.pdf>.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2011) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: PARP, pobrane 27 września 2012, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf>.
- Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan (2013) *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2013*. Warszawa: PKPP Lewiatan, pobrane 7 listopada 2013, [http://konfederacjalewiatan.pl/wydawnictwa/\\_files/publikacje/clb\\_2013\\_zmiany\\_.pdf](http://konfederacjalewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/clb_2013_zmiany_.pdf).
- MAZZAROL, T.; VOLERY, T.; DOSS, N.; THEIN, V. (1999) “*Factors influencing small business start-ups. A comparison with previous research*”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 5, No 2.
- Ministerstwo Gospodarki (2013), *Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2013 roku (Numer 2/2013)*. Warszawa: MG, pobrane 5 października 2013, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/8438/MSP.2.2013.pdf>.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2009), *Rozwój regionalny w Polsce. RAPORT 2009*. Warszawa: MRR, pobrane 23 stycznia 2014, [http://www.midwig.pomorskie.eu/assets/files/O\\_REGIONIE/Rozwoj\\_regionalny\\_w\\_Polsce\\_raport\\_2009\\_05\\_11\\_ver\\_druk\\_220509.pdf](http://www.midwig.pomorskie.eu/assets/files/O_REGIONIE/Rozwoj_regionalny_w_Polsce_raport_2009_05_11_ver_druk_220509.pdf).
- MOCHRIE, R., GALLOWAY, L., DONNELLY, E. (2006) “*Attitudes to growth and experience of growth among Scottish SMEs*”. *Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 12, No 1.



- SZARUCKI, M.; ERIKSSON, B.; LARSSON, P. (2005) "*Motywy działalności mikroprzedsiębiorstw*". *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 12.
- SCHWARZ E.J., WDOWIAK M.A., ALMER-JARZ D.A., BREITENECKER R.J. (2009) "*The effects of attitudes and perceived environment conditions on students' entrepreneurial intent. An Austrian perspective*". *Education + Training* Vol. 51, No 4, 2009.
- WATSON, K.; HOGARTH-SCOTT, S. (1998) "*Small business start-ups: success factors and support implications*". *Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 4, No 3.

# 11. Analiza mobilności studentów i pracowników politechniki lubelskiej w ramach programu Erasmus w latach 2009–2012

Jagoda Agata Sobot\*

Arkadiusz Gola\*\*

## ABSTRAKT

*Integracja europejska, jako przejaw procesów globalizacji, stawia nowe wymagania zarówno przedstawicielom świata gospodarczego, jak również reprezentantom środowiska uniwersyteckiego. W celu dostosowania kwalifikacji przyszłych absolwentów uczelni wyższych do dzisiejszego, globalnego rynku pracy zostały wprowadzone programy wymian międzynarodowych umożliwiające podnoszenie kompetencji przez studentów i pracowników uniwersytetów na innych uczelniach zjednoczonej Europy. W artykule przedstawiono wyniki analizy mobilności studentów i pracowników Politechniki Lubelskiej w latach 2009–2012. Analizą objęto beneficjentów programu Erasmus z podziałem na wydziały, rodzaj beneficjentów oraz kraj docelowy wymiany.*

## SŁOWA KLUCZOWE:

edukacja, wymiany międzynarodowe, program Erasmus

## KLASYFIKACJA JEL: A200

### 11.1. Wprowadzenie

Współzależność globalna, jako następstwo integracji europejskiej, prowadzi do standaryzacji różnorodnych przepisów, norm i uregulowań. Wszechobecny postęp jest czynnikiem motywującym do wprowadzania zmian świadomości społecznej i realizacji ogólnoeuropejskich założeń, także co do wspólnego systemu kształcenia. O tym, w jakim kierunku rozwinie się Unia Europejska będą decydować kolejne pokolenia. Edukacja w zjednoczonej Europie jest jednym z kluczowych obszarów przyczyniających się do jej efektywnej rozbudowy,

---

\* Mgr, State Street Bank GmbH Oddział w Polsce, jagoda.sobot@gmail.com

\*\* Dr inż., Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa, Adiunkt, a.gola@pollub.pl

skąd wywodzi się potrzeba tworzenia programów wymian międzynarodowych (Skrzypiec i Szlapka, 2002).

Otwarcie granic po wejściu do Unii Europejskiej, stało się dla Polaków nie tylko bodźcem do ich częstszego przekraczania, ale także do wyjeżdżania do innych krajów zjednoczonej Europy na dłużej (wyjazdy zarobkowe, stypendia naukowe, studia za granicą). Beneficjenci wyjazdów zagranicznych mają możliwość nauki i przeprowadzania badań w innych warunkach, z zastosowaniem odmiennych metod nauczania i edukacji w obcym języku. Niewątpliwie wpływa to na mobilność, eskalację znaczenia doświadczenia i wzrost wartości osoby biorącej udział w tego rodzaju wymianach, a poprzez realizację praktyk, także w zbliżeniu nauki i biznesu (Gola i Świć, 2013).

Od 1991 roku, w którym to Polska podpisała Układ Europejski stowarzyszający ją ze Wspólnotami Europejskimi, efektywność działań Polski na arenie międzynarodowej znacznie wzrosła (UKiE, 2003). Liczne udoskonalenia i transformacje, które w ostatnich latach zapisały się w kartach historii naszego kraju, wpłynęły na jakość i zróżnicowanie oferty edukacyjnej oraz na zwiększenie popularności wymian międzynarodowych.

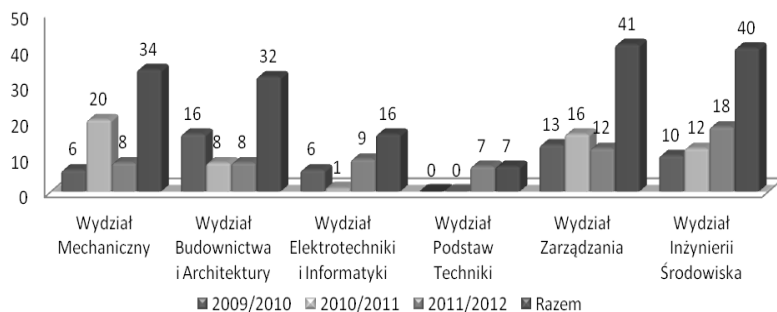
Główną myślą u podłoża całej analizy stała się próba ukazania dynamizmu rozwoju programu Erasmus i jego znaczenia na arenie międzynarodowej oraz lokalnej – lubelskiej, jak również wpływ integracji na szkolnictwo wyższe na tle działań Politechniki Lubelskiej w latach 2009–2012.

## **11.2. Wymiany studentów w ramach programu Erasmus**

Jednym z najlepiej działających programów w Europie jest program Erasmus, który umożliwia wyjazdy zagraniczne dla:

- studentów na część studiów i praktykę,
- nauczycieli akademickich i pracowników naukowych w celu prowadzenia zajęć dydaktycznych, wyjazdów do uczelni i innych instytucji partnerskich w celach szkoleniowych (AP, 2013).

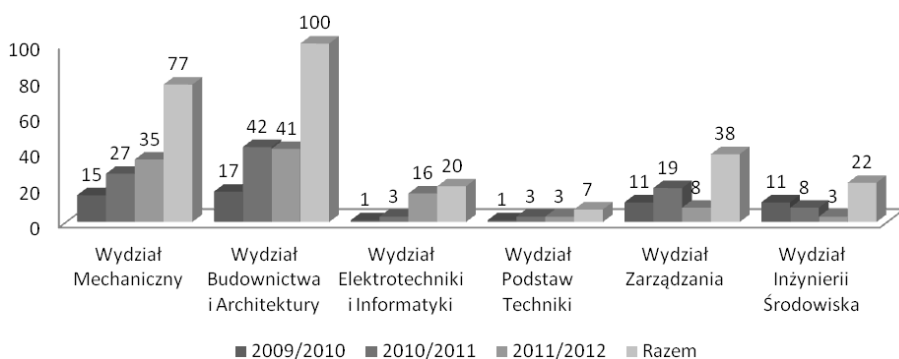
W latach 2009–2012 Politechnika Lubelska wysłała 170 studentów za granicę w ramach programu Erasmus (ERASMUS, 2013). Najczęstsze wyjazdy studentów na międzynarodowe wymiany zagraniczne zauważa się na Wydziałach: Zarządzania i Inżynierii Środowiska (rysunek 11–1). Wydział Inżynierii Środowiska jako jedyny Wydział na Uczelni w okresie analizowanych lat akademickich odnotowuje coroczny relatywny wzrost wymian tego rodzaju. Warto również zwrócić uwagę na Wydział Podstaw Techniki, z którego w dwóch pierwszych analizowanych latach żaden student nie uczestniczył w wymianie. Może na to wpływać niezajomość programu, brak danych na jego temat, czy też słaba promocja programu na Wydziale.



**Rysunek 11–1. Wyjazdy studentów ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012**

Źródło: opracowanie własne.

W analogicznym okresie (lata 2009–2012) w ramach wymian międzynarodowych, na Politechnikę Lubelską przyjechało 264 studentów zagranicznych. Największą popularnością wśród obcokrajowców cieszyły się Wydział Budownictwa i Architektury, Wydział Mechaniczny i Wydział Zarządzania (rysunek 11–2). Wydział Budownictwa i Architektury posiadał ponad dwukrotnie większą liczbę studiujących obcokrajowców niż Wydział Zarządzania. Pozostałe Wydziały w przeciągu 3 lat akademickich nie przyjęły nawet 25 studentów zagranicznych. W powyższym zestawieniu najsłabiej wypada Wydział Podstaw Techniki, z 7 studentami w okresie 3 lat oraz Wydział Inżynierii Środowiska ze znaczącą relacją spadkową z 11 studentów do 3 na rok.



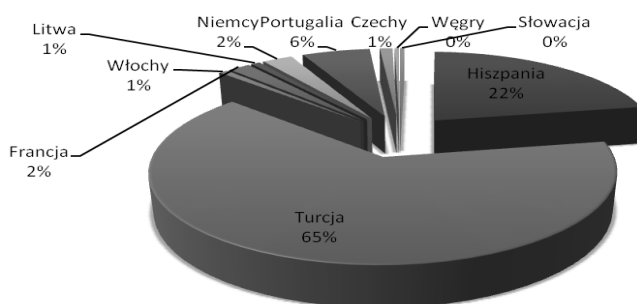
**Rysunek 11–2. Przyjazdy studentów ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012**

Źródło: Opracowanie własne.

Reasumując, na Politechnice Lubelskiej studenci wyjeżdżający na studia w ramach programu Erasmus stanowią ponad 39 % uczestników programów

wymian międzynarodowych studentów. Najslabiej działające wydziały w obszarze wymian studentów to Wydział Elektrotechniki i Informatyki oraz Wydział Podstaw Techniki. Wydział Mechaniczny wraz z Wydziałem Budownictwa i Architektury przyjmuje dużo więcej studentów niż wysyła. Sytuacja jest odwrotna w przypadku Wydziału Zarządzania i Inżynierii Środowiska, przy czym Wydział Zarządzania jako jedyny posiada zachowaną równowagę liczby wyjeżdżających i przyjeżdżających studentów.

Co ciekawe, Politechnika Lubelska jest jedną z najbardziej popularnych Uczelni dla studentów z Turcji (rysunek 11–3). W okresie 3 lat na Politechnice Lubelskiej studiowało ponad 175 studentów z tego kraju. Dla porównania – na drugim miejscu znajduje się Hiszpania, z której na Politechnikę Lubelską przyjechało zaledwie 60 studentów. W tym okresie było trzykrotnie więcej osób z Turcji niż samych Hiszpanów, a pozostałe narodowości (takie jak: Węgry, Rumunia, Niemcy, Litwa, Francja, Włochy, Słowacja) nie przekraczały dwucyfrowych liczb. Na trzecim miejscu wśród narodowości przyjeżdżających na studia znajduje się Portugalia – 16 studentów.

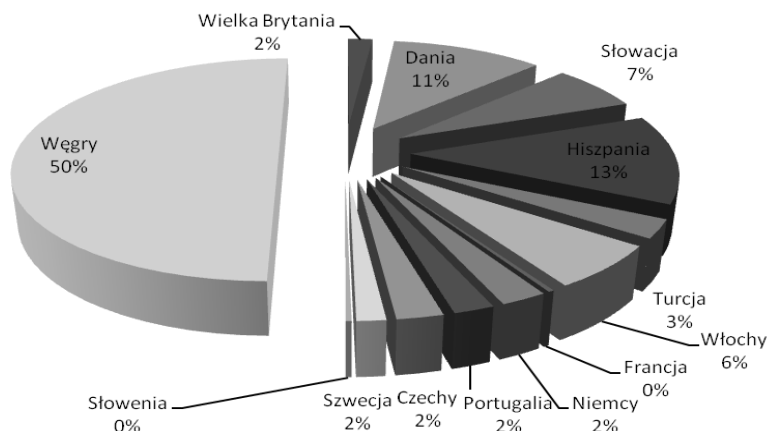


**Rysunek 11–3. Przyjazdy studentów ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012**

Źródło: Opracowanie własne.

W ramach wyjazdów na studia za granicę polscy studenci wyjeżdżający z Politechniki Lubelskiej wybierali najczęściej: Hiszpanię – 43 osoby, Danię – 37 osób oraz Słowację – 22 osoby i Włochy – 21 (rysunek 11–4). Według statystyk to kraje zachodnie Europy są tymi najchętniej wybieranymi na wymianę studencką. Jednak z racji, kosztów utrzymania, kosztów transportu, czy podobnego języka studenci Politechniki Lubelskiej wybierają Słowację. Najbardziej zastanawiającym jest jednak wybór Danii. Skandynawia to region, który szczyli się wysokim poziomem systemu edukacji, prężnie działającymi przedsiębiorstwami. Studenci Politechniki wyjeżdżający na stypendium Erasmusa do Danii

otrzymują najwyższe stawki grantu Erasmusa, jednak nie jest to kwota wystarczająca na pokrycie kosztów pobytu w tym kraju. Wielu z nich w trakcie pobytu za granicą znajduje pracę i zdarza się, że zostają na praktykach Erasmusa.



**Rysunek 11-4. Wyjazdy studentów ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012**

Źródło: Opracowanie własne.

## 11.3. Praktyki programu Erasmus

### 11.3.1. Wyjazdy studentów na praktyki programu Erasmus

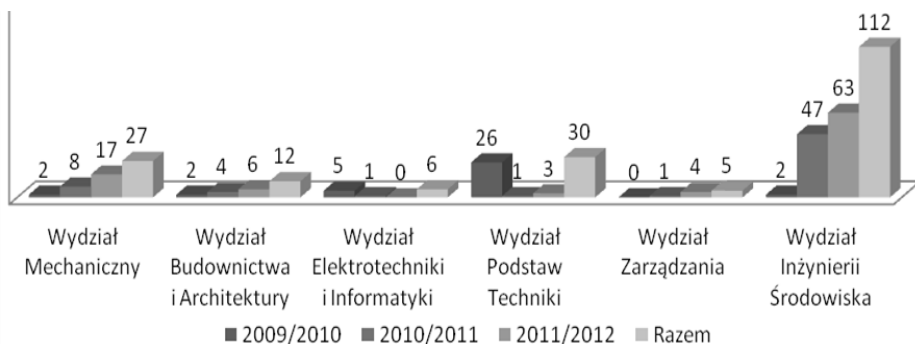
Najbardziej popularnym krajem odbywania praktyk wśród studentów Wydziału Mechanicznego są Niemcy i Słowacja – 11 wyjazdów. W przypadku Wydziału Budownictwa i Architektury oraz Wydziału Elektrotechniki i Informatyki jest to Hiszpania. Studenci Wydziału Podstaw Techniki wyjeżdżają najchętniej do Włoch, zaś Wydział Zarządzania wśród ulubionych miejsc docelowych praktyk wyróżnia Włochy i Hiszpanię. Najliczniejsza grupa praktykantów z Wydziału Inżynierii Środowiska wybiera Bułgarię i Hiszpanię jako miejsca wyjazdowe na praktyki (tabela 11-1).

**Tabela 11–1. Wyjazdy na praktyki w ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012**

	Kraj	Niemcy	Słowacja	Islandia	Bułgaria	Belgia		
Wydział Mecha- niczny	2009/2010	2	–	–	–	–		
	2010/2011	4	4	–	–	–		
	2011/2012	5	7	2	2	1		
	Kraj	Niemcy	Holandia	Hiszpania	Wielka Brytania	Włochy	Bułgaria	Turcja
Wydział Budow- nictwa i Architektury	2009/2010	–	1	1	–	–	–	–
	2010/2011	2	–	–	1	1	–	–
	2011/2012	–	–	3	–	1	1	1
	Kraj	Hiszpania	Dania	Słowacja				
Wydział Elektro- techniki i Informatyki	2009/2010	3	2	–				
	2010/2011	–	–	1				
	2011/2012	–	–	–				
	Kraj	Hiszpania	Słowacja	Włochy	Niemcy	Bułgaria	Norwegia	
Wydział Podstaw Techniki	2009/2010	1	2	22	–	–	1	
	2010/2011	–	–	–	1	–	–	
	2011/2012	–	–	–	–	3	–	
	Kraj	Włochy	Hiszpania	Bułgaria				
Wydział Zarzą- dzania	2009/2010	–	–	–				
	2010/2011	1	–	–				
	2011/2012	1	2	1				
	Kraj	Portugalia	Hiszpania	Niemcy	Finlandia	Bułgaria		
Wydział Inżynie- rii Środowiska	2009/2010	2	–	–	–	–		
	2010/2011	1	44	1	1	–		
	2011/2012	–	–	–	–	63		

Źródło: Opracowanie własne

Na przełomie lat 2009–2012, 191 studentów Politechniki Lubelskiej skorzystało z możliwości wyjazdu na praktyki programu Erasmus. W roku akademickim 2009/2010 na praktyki zagraniczne wyjechało 37 osób, a w kolejnym niemalże dwa razy więcej (62 osoby), w roku 2011/2012 praktykę odbyło 93 studentów. Co roku obserwuje się wzrost uczestników programu (rysunek 11–5).



**Rysunek 11–5. Wyjazdy na praktyki w ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012**

Źródło: Opracowanie własne

Cztery spośród sześciu Wydziałów Politechniki Lubelskiej odnotowują zwiększenie liczby studentów stających się beneficjentami programu. Wśród wydziałów zdecydowanie wyróżnia się Wydział Inżynierii Środowiska, który w 2009/2010 roku akademickim wysłał na wymianę 2 osoby, a w następnym roku aż 47. Co ciekawe 44 studentów tego Wydziału wyjechało do Hiszpanii – *Universidad de Jaen* – w tym tylko jedna do Malagi (BWM, 2013). W roku akademickim 2011/2012 studenci tego wydziału stanowili największą liczbę uczestników praktyk zagranicznych z całej Uczelni, ponieważ 63 osoby wyjechały na praktykę zagraniczną do przedsiębiorstwa *Photovoltaic Development* Bułgarii. Jest to wręcz zadziwiająca sytuacja, ponieważ mało które uczelnie w Polsce wysyłają aż tylu studentów na praktyki Erasmusa do tych samych firm, w tym samym czasie (Członkowska-Naumiuk, 2012).

Wydział Zarządzania i Wydział Elektrotechniki i Informatyki to wydziały nie wykorzystujące limitów dostępnych w programie. Liczba uczestników w okresie 3 lat akademickich nie zdołała przekroczyć sześciu osób. Co więcej, na obu wydziałach zdarzyły się sytuacje, w których żaden student nie skorzystał z możliwości wyjazdu. 26 studentów Wydziału Podstaw Techniki skorzystało z możliwości wyjazdu i jest to najwyższy wynik na tle Uczelni.

### 11.3.2. Przyjazdy studentów na praktyki programu Erasmus

Przyjazdy studentów zagranicznych w ramach programu Erasmus póki co cieszą się niewielką popularnością. Jak pokazano w tabeli 11.2, w roku akademickim 2009/2010 jedynie Wydział Mechaniczny przyjął studentów Erasmusa, zaś w 2010/2011 był to Wydział Mechaniczny i Wydział Inżynierii Środowiska. W 2011/2012 roku na trzy Wydziały Politechniki Lubelskiej przyjechało 8 osób z programu Erasmus praktyki i była to najwyższa ilość praktykantów tego programu.

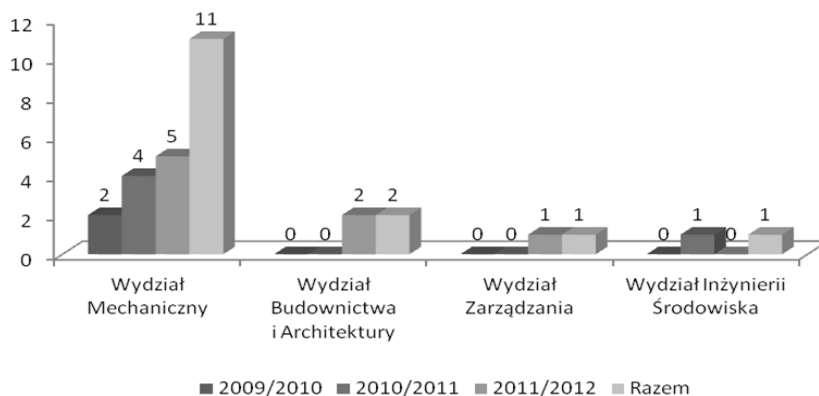


**Tabela 11–2. Przyjazdy na praktyki w ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012**

Wyszczególnienie	Kraj	Francja	Hiszpania	Turcja	Razem
Wydział Mechaniczny	2009/2010	2	–	–	2
	2010/2011	4	–	–	4
	2011/2012	2	2	1	5
Wydział Budownictwa i Architektury	2011/2012	–	–	2	2
Wydział Zarządzania	2011/2012	–	1	–	1
Wydział Inżynierii Środowiska	2010/2011	–	–	1	1

Źródło: Opracowanie własne

Najwięcej studentów na praktyki Erasmusa przyjmuje Wydział Mechaniczny – 11 osób w przedziale trzech lat akademickich. Natomiast Wydział Podstaw Techniki i Wydział Elektrotechniki i Informatyki nie miały żadnych stypendystów programu Erasmus praktyki (rysunek 11–6).



**Rysunek 11–6. Przyjazdy na praktyki w ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012**

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując mobilność studentów w ramach programu Erasmus praktyki na przełomie lat 2009–2012 można wskazać:

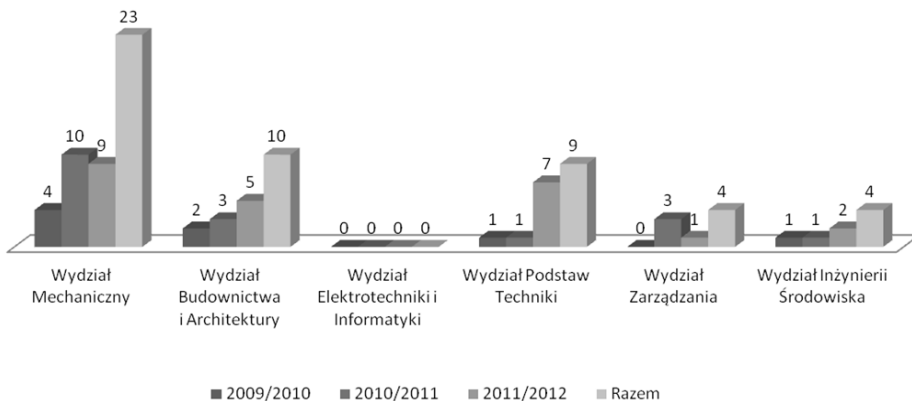
- wzrost znaczenia programu, obserwowany poprzez wzrost osób partycypujących w programie,

- znaczącą przewagę polskich studentów wyjeżdżających na praktyki zagraniczne (192 osoby) nad studentami z zagranicy przyjeżdżającymi na Politechnikę Lubelską (15 osób),
- relatywny wzrost zainteresowania programem na Wydziale Mechanicznym, w przypadku wyjazdów i przyjazdów praktykantów,
- najmniej zaangażowanym Wydziałem jest Wydział Elektrotechniki i Informatyki – na Wydziale nie pojawiają się studenci w ramach odbywania praktyk i tylko 6 studentów wyjechało na praktykę zagraniczną,
- niewielkie zainteresowanie programem w przypadku Wydziału Zarządzania, Wydziału Budownictwa i Architektury, Wydziału Inżynierii Środowiska (z wyjątkiem wyjazdów na praktyki – najwyższa, imponująca liczba wyjazdów grupowych na Uczelni),
- praktykanci z zagranicy przyjeżdżają głównie z Francji – 8 osób, Turcji – 4 osoby i Hiszpanii – 3 osoby,
- studenci wyjeżdżający na praktyki z Polski wybierają 14 spośród 33 krajów uczestniczących w programie LLP – Erasmus,
- największym powodzeniem miejsc wyjazdu cieszą się takie kraje jak: Bułgaria (70 wyjazdów), Hiszpania (54 wyjazdy), Włochy (26 wyjazdów) i Słowacja (14 wyjazdów). Niewątpliwym wpływem na te statystyki ma udział Wydział Inżynierii Środowiska i Wydział Podstaw Techniki z rekordowymi liczbami wyjazdów studenckich.

#### **11.4. Wymiany nauczycieli akademickich w ramach programu Erasmus**

Przyjazdy nauczycieli akademickich na Politechnikę Lubelską stanowią znacznie mniejszy procent w porównaniu do mobilności studentów (rysunek 11–7). Wydział Mechaniczny, jest wydziałem który gości największą liczbę zagranicznej kadry akademickiej na Uczelni. Wydział Elektrotechniki i Informatyki, jest zaś wydziałem, na którym nie odnotowano w analizowanym okresie przyjazdu nauczycieli akademickich.

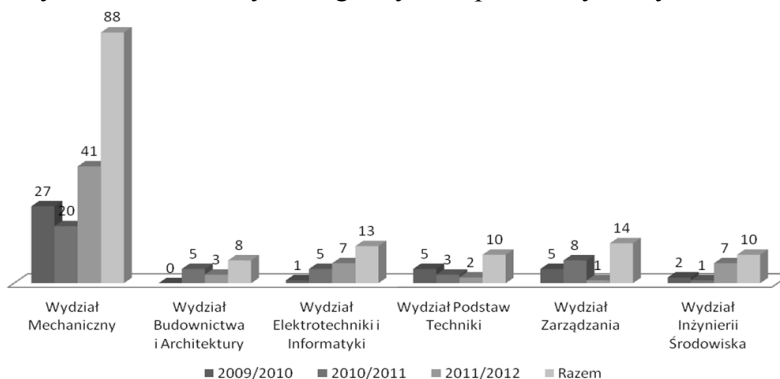
Drugim wydziałem, co do największej liczby nauczycieli zagranicznych, jest Wydział Budownictwa, a zaraz po nim Wydział Podstaw Techniki. Wydział Mechaniczny, pod względem ilości zagranicznych nauczycieli akademickich przewyższa pozostałe Wydziały dwukrotnie i więcej.



**Rysunek 11-7. Przyjazdy nauczycieli akademickich w ramach programu Erasmus na Politechnikę Lubelską w latach 2009–2012**

Źródło: Opracowanie własne

W przypadku wyjazdów nauczycieli akademickich poprzednia zależność nie zmienia się (rysunek 11–8). Wydział Mechaniczny jest na pierwszym miejscu i kilkakrotnie przewyższa on liczebność wymian z tego programu. Pozostałe Wydziały oscylują w obrębie 10 wyjazdów nauczycieli akademickich w ciągu 3 lat, co jest bardzo słabym wynikiem, zważywszy na atrakcyjne profity wymian, takie jak doświadczenie międzynarodowe, publikacje i wystąpienia dla niecodziennych odbiorców, wysokie granty oraz prestiż wymiany.



**Rysunek 11-8. Wyjazdy nauczycieli akademickich w ramach programu Erasmus z Politechniki Lubelskiej w latach 2009–2012**

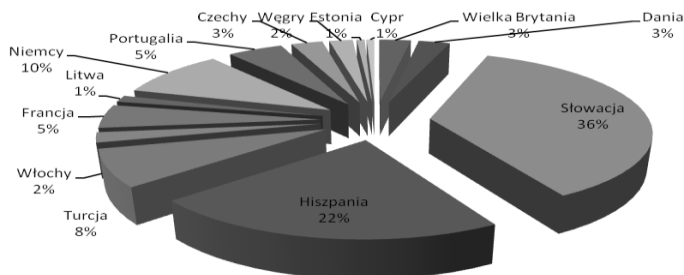
Źródło: Opracowanie własne

Wśród obu rodzajów mobilności kadry akademickiej zdecydowanie najsukuczniej działają nauczyciele akademicy z Wydziału Mechanicznego. W prze-

dziale 3 lat liczba wyjazdów równała się 111 wymianom, spośród 193 wszystkich przeprowadzonych wymian dla nauczycieli akademickich z programu Erasmus (co stanowi 57% wszystkich wymian nauczycieli akademickich tego programu).

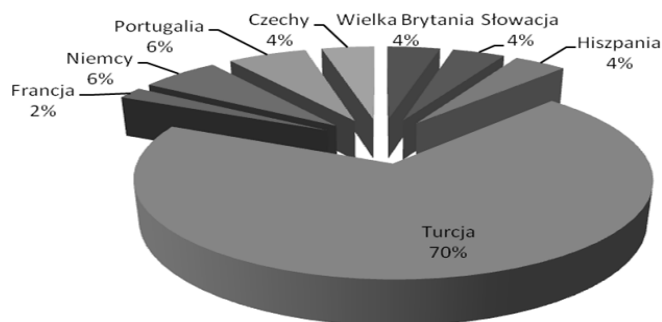
Miejsca docelowe wyjazdów wymian międzynarodowych nauczycieli akademickich Politechniki Lubelskiej zostały przedstawione na rysunku 11.9. Jak wynika z analizy danych wśród osób wyjeżdżających, największą popularnością cieszyła się Słowacja (36%), następnie Hiszpania (22%) oraz Niemcy (10%). Słowacja, zawdzięcza swoją pozycję Wydziałowi Mechanicznemu, którego około 50 przedstawicieli (stanowiące 33,3% wszystkich wyjazdów nauczycieli akademickich w tym okresie), odbyło wizytację w przeciągu 3 lat akademickich właśnie do tego kraju.

Rozkład krajów, z których zanotowano przyjazdy kadry akademickiej pokazano na rysunku 11.10. W przypadku pracowników, podobnie jak w przypadku studentów, krajem z którego przybywa dominująca liczba pracowników jest Turcja. To niebywałe zjawisko, iż pomimo niezbędnych dokumentów dodatkowych, takich jak wiza, Politechnika gości aż tylu przedstawicieli z tego kraju. Co ciekawe, na drugim miejscu plasują się Niemcy z wynikiem 6%. Pozostałe kraje stanowią 30% wymian i ich liczba nie przekroczyła 15 osób w ciągu 3 lat.



**Rysunek 11–9. Miejsca wyjazdów nauczycieli akademickich w ramach programu Erasmus z Politechniki Lubelskiej w latach 2009–2012**

Źródło: Opracowanie własne



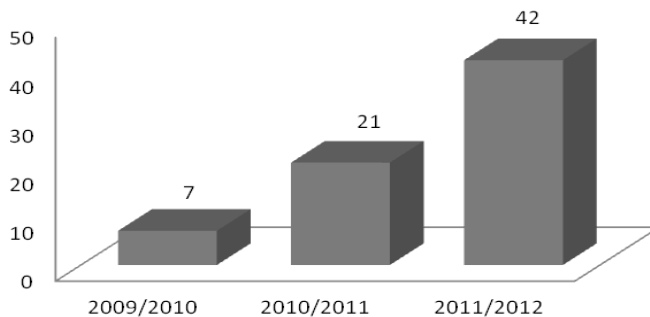
**Rysunek 11–10. Miejsca przyjazdów nauczycieli akademickich w ramach programu Erasmus na Politechnikę Lubelską w latach 2009–2012**

Źródło: Opracowanie własne

Jak wskazują powyższe analizy, Politechnika z roku na rok przyjmuje i wysyła coraz większą liczbę nauczycieli akademickich w ramach programu Erasmus. Liczba wysłanych pracowników zwiększyła się z 40 do 143 osób, natomiast liczba przyjeżdżających wzrosła z 12 do 50. Nauczyciele akademicy wyjeżdżają w celu organizacji wymiany, bądź prowadzenia zajęć i wykładów. Niestety nadal nie są to takie statystyki, jak w przypadku wyjazdów studentów Politechniki Lubelskiej korzystających z wymian Erasmusa, których liczba w 2009/2010 roku wynosiła 51, a w 2011/2012 już ok. 170 osób.

### **11.5. Wyjazdy szkoleniowe pracowników administracji w ramach programu Erasmus**

Poza studentami i nauczycielami akademickimi, beneficjentami programu Erasmus mogą być również pracownicy administracji uczelni. W latach 2009–2012 z programu skorzystało 70 pracowników administracji Politechniki Lubelskiej (rysunek 11–11). Wszystkie wyjazdy dotyczyły wprowadzania nowych rozwiązań, poprawy jakości komunikacji pomiędzy partnerami i przede wszystkim usprawnienia działania programu Erasmus na Uczelni. Krajami docelowymi wyjazdów stały się Hiszpania, Wielka Brytania oraz Słowacja, jak również Finlandia, Francja, Portugalia, Turcja, Włochy, Dania i inne.



**Rysunek 11–11. Wyjazdy szkoleniowe pracowników administracji Politechniki Lubelskiej w ramach programu Erasmus w latach 2009–2012**

Źródło: Opracowanie własne

## 11.6. Podsumowanie

Przedmiotem niniejszej analizy mobilności akademickiej jest ukazanie wzrostu znaczenia i rozpropagowania wymian wśród studentów i pracowników Politechniki Lubelskiej. W przeciągu 3 lat akademickich zauważa się eskalację mobilności studentów i pracowników naukowych z 232 do 652 wymian. Jest to ponad trzykrotne zwiększenie przepływu kapitału ludzkiego. Dostrzega się także wzrost znaczenia pozostałych umów międzynarodowych, zwłaszcza z Ukrainą. Program Erasmus jest wiodącym programem wymian i w roku 2009/2010 stanowił on 87 % wszystkich wymian realizowanych na Politechnice Lubelskiej. Jego stosunek do wszystkich wymian w 2010/2011 roku spadł do 77 %, by w 2011/2012 stanowić 70 % wszystkich zrealizowanych umów na Uczelni. Powyższe dane odzwierciedlają procentowy udział, jednak jest to spadek tylko względem wszystkich realizowanych wymian, bowiem co roku zwiększa się liczba osób korzystających z programu Erasmus i innych rodzajów wyjazdów. Co ciekawe, kwestią wyróżniającą Politechnikę Lubelską na tle pozostałych uczelni w Polsce jest jeden z największych wskaźników liczby studentów narodowości tureckiej przyjeżdżających na wymianę programu Erasmus.

Wzrost znaczenia i zainteresowania tematem wyjazdów zagranicznych świadczy również o szerzeniu świadomości społecznej, czy o pozytywnych profitach, jakie można uzyskać poprzez partycypację w projektach międzynarodowych. Pomimo kryzysu Unii Europejskiej, pozytywnie zaskakującym faktem jest zwiększenie środków Unii Europejskiej przeznaczone na wymiany międzynarodowe i stworzenie jednego programu – Erasmus+, który poza realizowaniem dotychczasowych programów i komponentów, będzie miał w swoim zakresie także międzynarodowe sportowe wymiany stypendialne (600 partnerstw). Przewidywane wyjazdy w ramach programu Erasmus + mają pomóc ponad

2 milionom studentów pragnących studiować i odbywać praktyki zagraniczne. To także możliwość skorzystania z systemu gwarancji kredytowych dla studentów pragnących odbyć studia magisterskie w innym niż rodzimym państwie. Zakłada się, że około 800 tysięcy pracowników akademickich skorzysta z wymian Erasmusa, a 500 tysięcy osób będzie mogło odbyć wolontariat za granicą. Co więcej, w przyszłej edycji programu będzie można starać się także o dofinansowania ok. 300 „sojuszy na rzecz umiejętności sektorowych” oraz „sojuszy na rzecz wiedzy”, do zadań których należało będzie zwiększenie szans na zatrudnienie, promujących przedsiębiorczość i innowacyjność w danym regionie.

## 11.7. Bibliografia

- AP (2013), <http://www.mlodziez.org.pl/aktualnosci-programowe/erasmus-to-nazwa-nowego-programu-edukacyjnego-na-lata-2014-2020>.
- Bilans korzyści i kosztów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*. Prezentacja wyników prac polskich ośrodków badawczych (2003). Kraków: UKIE.
- BWM (2013), <http://bwm.pollub.pl/smp-pl-spr-wis-1011.pl>.
- CZŁONKOWSKA-NAUMIUK (2012) *Program Erasmus Przegląd Statystyk*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Narodowa Agencja Programu *Uczenie się przez całe życie*.
- ERASM (2013), <http://www.erasmus.org.pl/odnosniki-podstawowe/o-programie>.
- GOLA, A., ŚWIĆ, A. (2013) *Współpraca nauka-biznes w inżynierii produkcji – problemy i wyzwania*. W: Knosala R. (red.) *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Opole: Oficyna Wyd. Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, s. 1277–1288.
- SKRZYPIEC, M., SZŁAPKA, K. (2002). *Przez edukację do Unii Europejskiej*. Koszalin: Wyd. Regionalnego Centrum Informacji Europejskiej.

## 12. Analiza i ocena systemu kształcenia w krajach afrykańskich na przykładzie Universite Sidi Mohamed ben Abdellah w Fezie w Maroko

Aneta Kulig\*

Arkadiusz Gola\*\*

### ABSTRAKT

*Wszegobecne procesy globalizacji powodują możliwość podjęcia nauki oraz pracy w różnych krajach położonych nie tylko na kontynencie europejskim, lecz również w innych rejonach świata. Ma to bezpośrednie przełożenie na przenikanie się kultur i religii, ale także wyrównywanie poziomu życia i rozwoju w różnych obszarach geograficznych. Kraje afrykańskie uchodzą za jedne z najmniej rozwiniętych na świecie, co może być m.in. efektem niskiego poziomu kształcenia. W artykule przedstawiono wyniki badań oceny systemu kształcenia w Uniwersytecie Sidi Mohamed Ben Abdellah w Fezie (Maroko). W celu obiektywizacji wyników, badania zostały przeprowadzone zarówno wśród studentów będących rdzennymi Marokańczykami, jak również wśród studentów zagranicznych (Europejczyków) przebywających na niniejszej uczelni w ramach wymian międzynarodowych.*

### SŁOWA KLUCZOWE:

edukacja, system kształcenia, Sidi Mohamed Ben Abdellach

### KLASYFIKACJA JEL: A200

### 12.1. Wprowadzenie

Systemy edukacji wyższej niezależnie od kraju, w jakim mają swoje zastosowanie, nastawione są na przekazywanie absolwentom szkół wiedzy i umiejętności, które przygotują ich do odnalezienia się na rynku pracy (Świętochowska, 2000). W większości krajów europejskich przyjęto system trójstop-

---

\* Mgr, Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Absolwent, kuliganeta@gmail.com

\*\* Dr inż. Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa, Adiunkt, a.gola@pollub.pl



niowy: studia pierwszego stopnia – licencjackie lub inżynierskie, studia drugiego stopnia – magisterskie oraz studia trzeciego stopnia – doktoranckie (Kwaśniewski, 2009). Z założenia taki system kształcenia ma doprowadzić do możliwości wcześniejszego wchodzenia na rynek absolwentów uczelni wyższych oraz ewentualnego powrotu na studia kolejnych stopni, a tym samym zbliżenia w relacjach nauka-biznes (Gola i Świć, 2013). Na wzór tego modelu funkcjonuje również szkolnictwo wyższe w wielu innych krajach świata, do jakich należy m.in. Maroko, znajdujące się regionie Afryki Północnej (Driouchi, 2006).

Stereotypowe myślenie o krajach afrykańskich, traktowanych jako tzw. kraje trzeciego świata pozwalają na postawienie tezy, iż zarówno sposób organizacji systemu kształcenia, jak również jakość kształcenia jest na niskim poziomie. W celu weryfikacji niniejszej tezy, przeprowadzono badania pozwalające na analizę i ocenę systemu edukacji wyższej w Maroko. O wyborze tego państwa zdecydowała bliskość w sensie geograficznym, powiązania gospodarcze z krajami europejskim, a jednocześnie odmienność na płaszczyźnie kulturowej, religijnej i tradycyjnej. Badania przeprowadzone zostały metodą ankietową wśród studentów Uniwersytetu Sidi Mohamed Ben Abdellah w Fezie. W celu uzyskania danych porównawczych, ankiety skierowane zostały do studentów będących zarówno rodowitymi Marokańczykami, jak również studentów z innych krajów studiujących na ww. uczelni.

## **12.2. Charakterystyka systemu kształcenia w Maroko**

Kulturowe i historyczne doświadczenia Afryki Północnej miały wpływ na podobieństwo problemów i wyzwań w rozwoju w poszczególnych państwach tego regionu. Opisywany obszar Afryki Północnej odnosi się do krajów kontynentu położonych nad Morzem Śródziemnym – Maroka, Algierii, Tunezji, Libii i Egiptu. Są to państwa, które w sektorze edukacji stale podejmują wysiłki dążące do modernizacji systemu kształcenia zawodowego oraz budowy współpracy i porozumienia z przedsiębiorstwami (Maroko, Algieria, Tunezja, Egipt). Wymienione kraje od lat 60. określiły system rządów, miejsce w przestrzeni międzynarodowej oraz kierunek rozwoju gospodarczego. Do roku 2011 Egipt i Tunezja były republikami prezydenckimi otwartymi na reformy gospodarcze i współpracę zagraniczną, a jednocześnie ograniczającymi prawa człowieka i reformy społeczne. Po wieloletniej wojnie domowej w Algierii obecnie rządzi reżim wojskowy. Podobnie jak w sąsiadującej Libii, dzięki złożom ropy naftowej, kraje te są niezależne na arenie międzynarodowej. Maroko, jako jedyne z wymienionych państw, jest monarchią rządzoną przez dobrze wykształconego króla, który stara się połączyć nowoczesność z tradycją w wielu sferach funkcjonowania królestwa (Diawoń-Sitko, 2011).

System edukacji w Maroko jest podobny do francuskiego. Spowodowane jest to wydarzeniami współczesnej historii kraju oraz faktem objęcia przez Francuzów czterdziestoczteroletnim protektoratem środkowej części Maroka. Skutkiem

tego jest nie tylko podział oświaty na różne poziomy, wzorując się na systemie francuskim, ale także znacząca rola języka francuskiego w szkolnictwie. Mimo upływu ponad 50 lat od uzyskania niepodległości przez Maroko, francuski w dalszym ciągu jest drugim pod względem ważności i popularności językiem w kraju.

W Maroko obowiązek szkolny wprowadzono w 1963 roku. Dzieci powinny rozpocząć edukację szkolną w wieku 6 lat (Hamdy, 2007). Szkolnictwo marokańskie składa się z okresu przedszkolnego (4–6 lat), obowiązkowej szkoły podstawowej (6–12 lat), szkoły kolegalnej, która jest odpowiednikiem polskiego gimnazjum – *Collège* (12–15 lat) oraz trzyletni kurs nauki kwalifikującej kończącej się egzaminem, będącym podstawą do przyjęcia na studia w instytucjach szkolnictwa wyższego (MENFP, 2009).

W związku z arabizacją i islamizacją szkolnictwa, główną cechą edukacji w kraju jest ukształtowanie osobowości człowieka według zasad powszechnie wyznawanej religii oraz elementów historii związanych z arabizacją i islamizacją. Już na etapie edukacji przedszkolnej wykładanym przedmiotem jest nauka reguł Islamu i recytacji Koranu, w klasycznym języku arabskim, który każdy muzułmanin powinien znać, jako że jest to język świętej księgi muzułmańskiej. Poza arabskim, jako język urzędowy Maroka uznano również berberyjski. w związku z tym, w niektórych szkołach także i ten język jest nauczany.

W Maroko obecnie obowiązuje trzystopniowy system edukacji wyższej.

Licencjat trwa trzy lata i podzielony jest na sześć semestrów. Naukę na tym etapie mogą podjąć wyłącznie osoby, które zdały egzamin kończący edukację w szkole średniej – *baccalauréat*.

Studia magisterskie, będące studiami drugiego stopnia trwają cztery semestry. Student może podjąć naukę na tym etapie pod warunkiem ukończenia studiów licencjackich i otrzymania dyplomu licencjata w zakresie nauk teoretycznych lub specjalistycznych.

Studia doktoranckie są studiami trzeciego stopnia, które trwają trzy lata. w celu podjęcia studiów na doktoracie należy posiadać dyplom studiów magisterskich lub jego ekwiwalent zatwierdzony regulacjami prawnymi. Trzyletni okres studiów doktoranckich może zostać przedłużony o rok, lub w sytuacjach wyjątkowych o dwa lata (ENSSUP, 2013).

W Maroko znajduje się 15 uniwersytetów publicznych, na których nauka jest całkowicie bezpłatna. Językiem wykładowym jest arabski i francuski. w roku akademickim 2010/2011 w kraju na wszystkich szczeblach edukacji wyższej studiowało 396 316 osób, z czego 35 648 to studenci prywatnych uczelni, czyli 9% wszystkich studentów w Maroko. Analizując statystyki uczelni publicznych, zdecydowaną większość stanowią studenci pierwszego stopnia – 315 988 osób. Osoby będące studentami studiów magisterskich stanowią liczbę 22 484, natomiast studenci będący na trzecim stopniu to 22 196 (ENSSUP, 2011).

### **12.3. Analiza i ocena systemu nauczania w opinii studentów uniwersytetu Sidi Mohamed Ben Abdellah**

Uniwersytet Sidi Mohamed Ben Abdellah w Fezie składa się z 13 wydziałów, instytucji, ośrodków szkolnictwa wyższego i badań. Znajdują się one w obrębie czterech kampusów uniwersyteckich. Każda z jednostek jest w pełni wyposażona i przystosowana do prowadzenia zajęć. Studenci mają do dyspozycji laboratoria, sale konferencyjne, sale wykładowe i sprzęt multimedialny. Fezki uniwersytet jest największym w Maroku. W roku akademickim 2010/2011 studiowało w nim 60 436 studentów, co stanowiło 18% marokańskich studentów (ENSSUP 2011). Osoby uczące się w Uniwersytecie Sidi Mohamed Ben Abdellah mają szeroką ofertę edukacyjną w zakresie wymian krajowych i międzynarodowych.

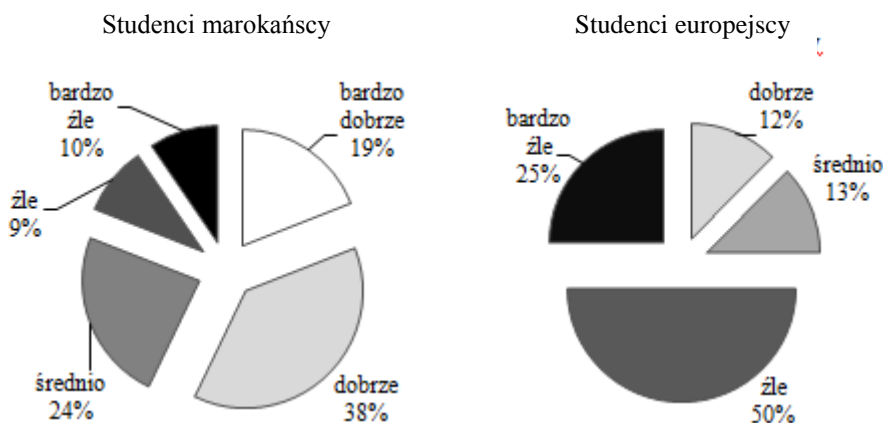
W celu dokonania analizy i oceny systemu nauczania w fezkim uniwersytecie, przeprowadzono badania ankietowe pośród rodowitych studentów uczelni oraz osób z Europy, które wzięły udział w wymianie międzynarodowej programu Erasmus Mundus. Studentom zadano pytania dotyczące dobrych i złych stron funkcjonowania uczelni, oceny kadry nauczycielskiej, działalności administracji, organizacji i wydarzeń mających miejsce na uniwersytecie, a także stanu technicznego i udogodnień dla studentów.

W badaniu przeprowadzonym w dniach od 11 października do 7 listopada 2013 roku, wzięło udział 16 kobiet i 13 mężczyzn. Z grupy badawczej stanowiącej 29 osób, 8 osób to studenci pochodzący z krajów europejskich. Średnia wiek wszystkich osób biorących udział w badaniu wynosi 24,5 roku.

Pierwszym zagadnieniem, jakie zostało poddane ocenie dotyczyło jakości kształcenia pod względem organizacji zajęć, harmonogramu dziennego i semestralnego. Na rysunku 12.1 przedstawiono zgromadzone wyniki.

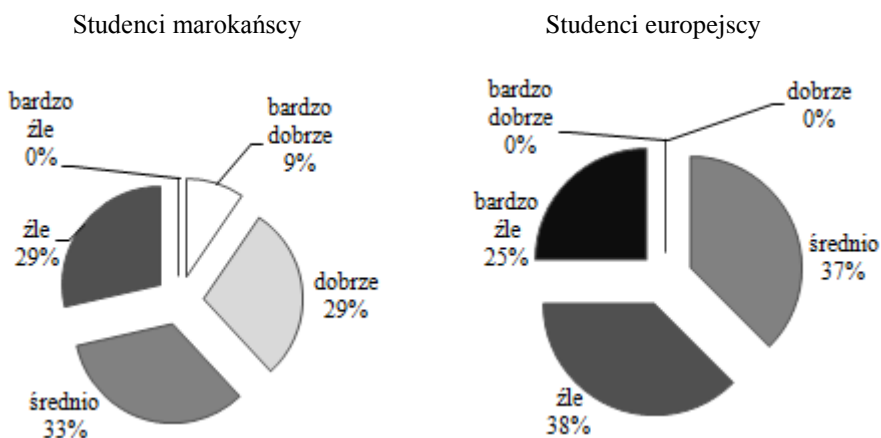
Rozbieżności odpowiedzi osób z Europy różnią się od opinii Marokańczyków. Rzeczywiście, studenci przyjeżdżający na pewien okres studiów do Maroko, mogą być rozczarowani, powszechnie panującą dezorganizacją. Zwłaszcza w sytuacjach, gdy student rozpoczynając semestr nie jest poinformowany o dokładnym terminie przerwy międzysemestralnej, okresie sesji egzaminacyjnej lub terminie zakończenia roku akademickiego, mimo iż formalnie istnieje harmonogram akademicki.

Kolejnym aspekt, który został oceniony przez ankietowanych dotyczył warunków technicznych sal wykładowych. Nikt z Europejczyków nie wyraził pozytywnej opinii o warunkach technicznych sal, w których odbywały się zajęcia. 37% studentów z wymiany uznało, że warunki są średnie, 38% – złe i 25% ankietowanych uznało je za bardzo złe (rysunek 12–2). Warto zaznaczyć, iż 87% ankietowanych studentów z wymiany miało zajęcia na wydziale Nauk Humanistycznych, w związku z czym opinia w znacznym stopniu dotyczy tej jednostki uczelni.



**Rysunek 12-1. Ocena ankiety dotyczącej jakości kształcenia pod względem organizacji zajęć, harmonogramu dziennego i semestralnego**

Źródło: Opracowanie własne



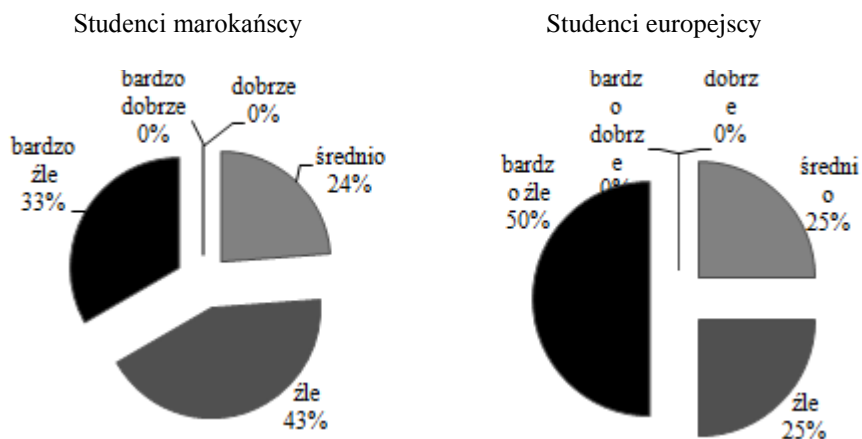
**Rysunek 12-2. Ocena warunków technicznych sal wykładowych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Powodem niezadowolającej opinii studentów europejskich, może być częsty brak udogodnień przedstawiania treści wykładowych bądź prezentacji (np. rzutnik, ekran) lub sytuacja, w której nauczyciele kończą swoje zajęcia przed zapadnięciem zmroku, gdyż niektóre sale wykładowe nie posiadają sprawnego oświetlenia.

Respondentów poproszono o wyrażenie opinii o dostępie do komputerów na uczelni. Obie grupy ankietyowanych zgadzają się w tym aspekcie. Trzech na

czterech studentów uznaje, iż możliwości korzystania z komputerów na uczelni są złe lub bardzo złe, natomiast co czwarty student uważa, że średnie. Wyniki przedstawia rysunek 12–3. Według przeprowadzonych badań, jest to jeden z najbardziej istotnych czynników, który nie spełnia oczekiwań studentów Uniwersytetu Sidi Mohamed Ben Abdellah.

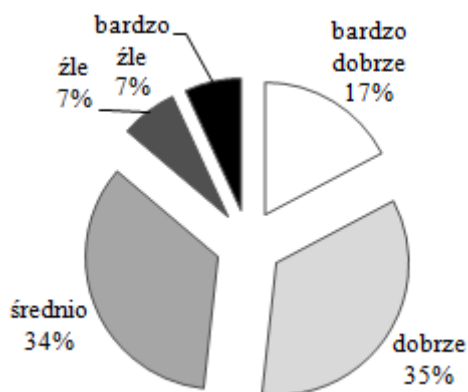


**Rysunek 12–3. Ocena dostępu do komputerów na uniwersytecie**

Źródło: Opracowanie własne

Negatywnie oceniona została również dostępność do Internetu na wydziałach fezkiego uniwersytetu. Wzięto pod uwagę zarówno połączenie kablowe, jak i połączenie za pomocą *wi-fi*. Mimo tego, opinie studentów wskazują na brak możliwości korzystania z Internetu na uczelni lub znaczne ograniczenie w korzystaniu z niego.

Kolejny aspekt, jaki został oceniony przez respondentów to zaangażowanie nauczycieli akademickich w swoją pracę. Ponad połowa ankietowanych uznało tę kwestię jako dobrą lub bardzo dobrą (rysunek 12–4). W większości nauczyciele są rzetelni i wymagający względem siebie i studentów.

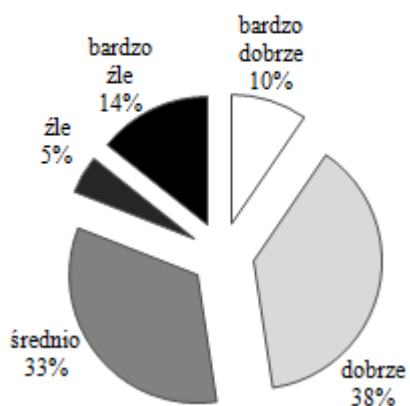


Rysunek 12–4. Ocena zaangażowania nauczycieli akademickich w wykonywaną pracę

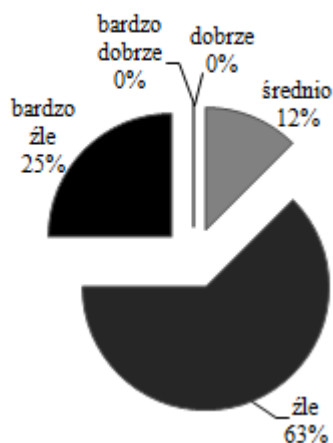
Źródło: Opracowanie własne

Respondentów poproszono o wyrażenie swojej opinii na temat dostępności informacji o programie studiów i opisie przedmiotów (m. in. wykaz literatury, cele, warunki zaliczenia egzaminu, tematy treści zajęć).

Studenci marokańscy



Studenci europejscy



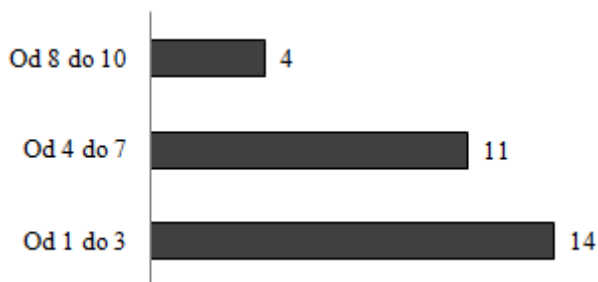
Rysunek 12–5. Ocena dostępności informacji i programie studiów i opisie zajęć

Źródło: Opracowanie własne

Po raz kolejny studenci z wymiany wyrazili swoje niezadowolenie – 88% opowiedziało się za złą lub bardzo złą dostępnością tych informacji, 12%

oceniło ją jako średnią (rysunek 12–5). Opinie Marokańczyków są bardziej optymistyczne: 10% z nich jest bardzo dobrze poinformowanych o programie studiów i celach zajęć, 38% – dobrze, 33% – średnio, 5% – źle oraz 14% uznało, że bardzo źle. W omawianej kwestii studenci z wymiany są bardziej wymagający ze względu, iż w wielu przypadkach takie dane są niezbędne w celu wypełnienia dokumentacji o wymianie studenckiej, dotyczącej korespondowania przedmiotów z uczelni macierzystej.

Respondenci mieli także szansę wyrazić opinię na temat funkcjonowania działu administracji uniwersytetu i wspieranie studentów w radzeniu sobie z ich trudnościami lub załatwianiu spraw formalnych na uczelni. Ocena dokonywana była w skali 1–10. Dział administracji został oceniony przeciętnie zarówno przez studentów marokańskich, jak i europejskich. Średnia z ocen tych pierwszych ukształtowała się na poziomie 5,00, zaś drugiej grupy 2,75. Osoby z wymiany studenckiej wielokrotnie podejmowały działania z biurem współpracy z zagranicą Uniwersytetu Sidi Mohamed Ben Abdellah, w celu dopełnienia wszelkich wymogów związanych z programem wymiany edukacyjnej. Pojawiały się problemy z komunikacją, powodem czego była niewystarczająca znajomość języka angielskiego osób pracujących w biurze. Starania o legitymację studencką dla osób z Europy trwały od momentu przyjazdu do Fezu, niemalże do zakończenia wymiany (8 miesięcy). Powodem zaistniałej sytuacji okazały się niedopatrzienia ze strony administracji. Również formalne dokumenty wydawane przez biuro zawierały błędy. Natomiast marokańscy studenci, nieterminowo otrzymywali przydzielone im stypendia. Niekiedy administracja strajkowała, co doprowadzało do niemożności organizacji spraw przez studentów. Szczegółowy podział opinii respondentów o dziale administracyjnym uczelni przedstawiono na rysunku 12.6.



**Rysunek 12–6. Ocena funkcjonowania działu administracji**

Źródło: Opracowanie własne

Ankietowanym zadano pytanie, czy na uniwersytecie występowały nieoczekiwane sytuacje m.in. strajki i demonstracje oraz co było ich powodem. Zdecydowana większość respondentów udzieliła odpowiedzi twierdzącej. Ankietowani

wspominali o strajkach organizowanych przez studentów, ale również pracowników administracyjnych i naukowych. Kilkakrotnie dochodziło do starć między studentami, a policją, która wkraczała na wydziały uniwersytetu. Powody, dla których wszczynano protesty miały różnoraki charakter m. in. nieterminowe wypłacanie stypendiów, zła jakość posiłków na stołówce uniwersyteckiej, zbyt drogi transport autobusowy dla studentów USMBA, zbyt ciasne sale wykładowe, a także przyczyny o podłożu politycznym. Studenci organizują strajki również w celu opóźnienia terminu zaplanowanego egzaminu.

W trakcie trwania demonstracji przyjscie na uczelnię wiązało się z niebezpieczeństwem. Studenci musieli się legitymować, wchodząc na wydział. W roku akademickim 2012/2013 ze względu na ciągłe strajki studentów, władze uczelni zdecydowały anulować zimowy semestr studiów licencjackich. Po kilku miesiącach decyzja została cofnięta, a studenci mogli podejść do egzaminów w celu uzupełnienia zaległości.

Jednym z ostatnich zagadnień kwestionariusza ankietowego, była prośba o wypisanie największych zalet i wad studiowania na Uniwersytecie Sidi Mohamed Ben Abdellah (tabela 12–1).

Zdecydowanie największym atutem bycia studentem największej uczelni w kraju jest jej pozytywna renoma i bardzo wysoki poziom nauczania. Respondenci wskazują, iż dyplom ukończenia tego uniwersytetu jest ceniony w Maroku. Zaletą, o której wspomniała większość ankietowanych, jest dobrze wykwalifikowana kadra nauczycielska, z której wielu profesorów posiada zagraniczne doświadczenie. Studenci zdobywają wiedzę i umiejętności w sprzyjającej temu atmosferze. Ankietowani doceniają fakt, iż kształcenie na fezkim uniwersytecie jest bezpłatne, gdyż z pewnością sytuacja finansowa wielu z nich, nie mogłoby pozwolić na studiowanie. Lokalizacja renomowanej uczelni w mieście ich zamieszkania jest również atutem dla Fezyjczyków.

Respondenci marokańscy zwracają uwagę na zmieniającą się sytuację pod względem strajków, których jest mniej, w porównaniu do poprzednich lat. Jednak z punktu widzenia studentów z Europy aspekt strajków, które mają miejsce w takiej formie na uczelni, są kwestią absolutnie niespotykaną i zaskakującą.

Również część z marokańskich ankietowanych, nie dostrzega pozytywów wynikających ze studiowania na Uniwersytecie Sidi Mohamed Ben Abdellah, pozostali studenci doceniają możliwość nauki krytycznego myślenia oraz bycia wytrwałym w walce o swoje prawa i dającą się dostrzec dyskryminację.

Studenci europejscy, jako największą zaletę uznali możliwość studiowania w zupełnie odmiennym środowisku, o innych tradycjach, kulturze i religii. Wielu z nich doceniło dobrze wykwalifikowanych nauczycieli i możliwość szlifowania języków obcych, którymi władają studiujący Marokańczycy. Generalnie grupa studentów z Europy dostrzegła więcej zalet możliwości uczestnictwa w wymianie w Maroku, podróżowaniu po kraju, poznaniu odmienności tradycji, stylu życia oraz bogactwa kulturowego i przyrodniczego, niż samego doświadczenia studiowania na fezkiej uczelni. Część osób zdecydowało się na skrócenie



kontraktu o wymianie z dwóch do jednego semestru, ze względu na warunki nauczania, ciągłe strajki i odwoływanie zajęć, a w rezultacie brakiem celowości udziału w programie.

**Tabela 12–1. Wady i zalety studiowania na Uniwersytecie Sidi Mohamed Ben Abdellah**

	Studenci marokańscy	Studenci europejscy
WADY	– duża ilość strajków,	– niesprawiedliwy system oceniania,
	– brak urządzeń ułatwiających prezentację i przyswajanie zakresu zajęć,	– niepunktualność,
	– niedobór komputerów na uczelni,	– funkcjonowanie administracji,
	– stan sanitariatów,	– brak znajomości języka angielskiego w dziale administracji i w biurze współpracy z zagranicą,
	– niepunktualność,	– brak opisu programu studiów i przedmiotów,
	– funkcjonowanie biblioteki (brak terminu zwrotu książek)	– strajki studentów,
	– zasoby biblioteki,	– warunki sal wykładowych,
	– brak dostępu do Internetu na uczelni,	– niedobór urządzeń ułatwiających prezentację i przyswajanie zakresu zajęć,
	– warunki w salach wykładowych,	– stan sanitariatów,
	– brak zajęć sportowych,	– nieregularność zajęć,
– funkcjonowanie administracji,	– poczucie ciągłego braku organizacji,	
ZALETY	– szeroka oferta edukacyjna,	– poznanie kultury marokańskiej i tradycji islamskich,
	– wysoki poziom nauczania,	– wysoki poziom zajęć i wiedzy nauczycieli,
	– pozytywna renoma uczelni,	– szlifowanie języków obcych,
	– dyplom USMBA jest wysoko ceniony w kraju,	– możliwość podróżowania po kraju (dzięki ciągłym strajkom),
	– dobrze wykwalifikowana kadra nauczycielska z doświadczeniem zagranicznym,	– poznanie marokańskiego szkolnictwa,
	– brak opłat za edukację,	– ambitni i chętni do współpracy studenci.
	– dobra atmosfera studiowania,	
	– ambitni studenci,	
	– zdobycie umiejętności krytycznego myślenia,	
	– lokalizacja.	

Źródło: Opracowanie własne

Za wady w grupie studentów europejskich uznano brak organizacji i sumienności w departamencie administracji uczelni, brak punktualności, niedobór informacji o programie studiów i wykładanych przedmiotach, stan sanitariatów oraz wyposażenie sal wykładowych. Wielokrotne strajki i demonstracje na uniwersytecie wzbudzały brak poczucia bezpieczeństwa. Nieadekwatność wystawionych ocen na Uniwersytecie Sidi Mohamed Ben Abdellah do po-

wszechnie przyjętej skali i posiadanej wiedzy, powodowały niezadowolenie studentów powracających na uczelnie macierzyste. Europejscy studenci, uzupełniając kwestionariusz ankietowy mieli porównanie do uniwersytetów w swoich rodzimych krajach, które w rzeczywistości okazują się być lepiej zorganizowanymi jednostkami edukacyjnymi, niż ta w Fezie.

Marokańscy studenci, jako wady wymieniali m. in. brak zajęć pobudzających aktywność sportową oraz wydarzeń o charakterze sportowym, ubogi katalog biblioteki oraz brak terminu zwrotu wypożyczanych książek. Ponadto, brak satysfakcji wywołuje nieprzestrzeganie harmonogramu akademickiego i brak szacunku względem studenta. Wiele opinii Marokańczyków zgadza się z opiniami studentów zagranicznych: niedobór sprzętu technicznego i wyposażenie sal, brak Internetu, strajki i demonstracje oraz stan sanitariatów.

## 12.4. Podsumowanie

System szkolnictwa wyższego w Maroko jest podobny do tego, którym posługuje się większość krajów Europy. Istnieje trzystopniowy podział na studia licencjackie, magisterskie i doktoranckie, zaś wstępem do podjęcia kształcenia na etapie wyższym jest odpowiednik polskiego egzaminu maturalnego – „*baccalauréat*”. Ze względu na wiele reform oraz wydarzeń współczesnej historii Maroka, system wciąż ma przed sobą wiele wyzwań.

Przeprowadzone analizy, pozwalają stwierdzić, iż postawiona teza dotycząca niskiego poziomu edukacji w Maroko nie jest w pełni słuszna. Badania wykazały, iż poziom kształcenia jest satysfakcjonujący, a niezadowolenie wywołanie jest przede wszystkim brakiem odpowiednich warunków i sprzętu niezbędnych do lepszego przyswajania wiedzy, a także pewnych wydarzeń wpływających na organizację, regularność i przebieg zajęć. Podkreślić należy fakt, iż w celu poprawienia organizacji studiowania oraz zapewnienia niezbędnego w tym zakresie zaplecza technicznego, koniecznym wydaje się podjęcie odpowiednich działań przez władze marokańskie. Bez znaczenia nie pozostają również działania władz uniwersyteckich, od których zależy między innymi system oceniania studentów. Wspomniane działania z pewnością mają szansę doprowadzić do sytuacji, w której studiowanie w uniwersytecie będącym podmiotem, w którym przeprowadzono badania, przyniesie pozytywne rezultaty zarówno studentom rodzimym, jak i przebywającym na wymianach międzynarodowych.

## 12.5. Bibliografia

- DIAWIOL-SITKO A. (2012) *Rynek pracy i edukacji w krajach Afryki Północnej, e Politikon*, nr 4/2012, Warszawa: Ośrodek Analiz Politologicznych UW.
- DRIOUCHI, A. (2006). *Global Guide to Management Education – Morocco*, Global Guide.
- GOLA, A., ŚWIĆ, A. (2013) *Współpraca nauka-biznes w inżynierii produkcji – problemy i wyzwania*. W: Knosala R. (red.) *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Opole: Oficyna Wyd. Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, s. 1277-1288.
- HAMDY A. (2007) *Survey of information and communication technologies and education in Africa, Report: Morocco*. Waszyngton: The World Bank.
- KWAŚNIEWSKI, A. (2009) *Proces boloński – to już 10 lat*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle 2009, pobrane dnia 28 października 2013, [http://www.men.gov.ma/sites/fr/English/Lists/Pages/qualifyingsecondary\\_objectives.aspx](http://www.men.gov.ma/sites/fr/English/Lists/Pages/qualifyingsecondary_objectives.aspx)
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche scientifique et de la Formation des cadres, Loi 01-00 Portant organization de l'enseignement superieur, 15 Safar 1421 (19 maja 2000), pobrane dnia 15 listopada 2013, <http://www.enssup.gov.ma/index.php/textes-juridiques/enseignement-superieur/134-organisation-de-lenseignement-superieur-loi-n01-00>
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche scientifique et de la Formation des cadres 2011, Statistiques universitaires 2010-2011, pobrane dnia 20 października 2013, <http://www.enssup.gov.ma/index.php/statistiques/statistiques-universitaires>
- ŚWIĘTOCHOWSKA, U. (2000) *Systemy edukacyjne cywilizacji przelomu XX i XXI wieku*. Toruń: Wyd. Adam Marszałek.

## Spis tabel

Tabela 1–1.	Rotowana macierz ładunków czynnikowych dla całej populacji (wybrane dane) .....	20
Tabela 1–2.	Indeks różnic .....	24
Tabela 2–1.	Zestawienie budżetów na lata 2006–2013 wg. podpisanych umów z Urzędem Marszałkowskim Województwa Lubelskiego przez Lokalne Grupy Działania .....	33
Tabela 2–2.	Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju – małe projekty. Stan na dzień 31.12.2013 r. ....	34
Tabela 2–3.	Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju – Odnowa i rozwój wsi. Stan na 31.12.2013 r. ....	35
Tabela 3–1.	Korzyści i zagrożenia wynikające z realizacji projektów w formule PPP .....	39
Tabela 4–1.	Opłaty za bilety jednorazowe (taryfa normalna) klasa 2 pociągów Regio .....	51
Tabela 4–2.	Opłaty za bilety jednorazowe w ofercie „Bilet Lubartowski” .....	51
Tabela 4–3.	Wykaz relacji i cen zryczałtowanych dostępnych w ramach oferty PwDC w woj. lubelskim (oznaczenia stacji: Lublin P=Lublin Ponikwoda, Lublin Z=Lublin Zemborzyce). ....	52
Tabela 4–4.	Wykaz najtańszych biletów/kombinacji biletów w podziale na oferty taryfowe.....	55
Tabela 4–5.	Tabela opłat za bilety jednorazowe w proponowanej ofercie „Bilet lubelski” .....	57
Tabela 5–1.	Porównanie norm rodziny i norm przedsiębiorstwa .....	64
Tabela 6–1.	Nomenklatura NUTS .....	74
Tabela 6–2.	Wymiary rozwoju regionalnego .....	78
Tabela 6–3.	Podział regionów według poziomu rozwoju.....	80
Tabela 6–4.	Produkt krajowy Brutto per capita i nakłady inwestycyjne przypadające na 1 mieszkańca w 2002 i 2012 roku według województw .....	85
Tabela 6–5.	Nakłady inwestycyjny w przeliczeniu na 1 mieszkańca według sektorów i województw w 2002 i 2012 roku .....	89
Tabela 9–1.	Poziom oczekiwania menedżerów wobec studiów MBA w Politechnice Lubelskiej w kontekście rozwoju karier zawodowych .....	129
Tabela 10–1.	Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości w Polsce i średnia dla UE .	134

Tabela 10–2.	Struktura grupy pilotażowej według kryterium płci, wieku, poziomu, formy i kierunku studiów.....	136
Tabela 10–3.	Struktura odpowiedzi na pytanie o zamiar podjęcia działalności gospodarczej .....	137
Tabela 10–4.	Struktura grupy respondentów wyrażających zamiar podjęcia działalności gospodarczej według kryterium płci, wieku, poziomu, formy i kierunku studiów .....	138
Tabela 10–5.	Wyniki badania zależności pomiędzy zamiarem podjęcia działalności gospodarczej a wybranymi cechami respondentów .....	138
Tabela 10–6.	Rodzaj motywacji do podjęcia działalności gospodarczej .....	139
Tabela 10–7.	Źródła pomysłów na planowany rodzaj działalności gospodarczej .	140
Tabela 10–8.	Liczebność i struktura odpowiedzi na pytanie o obawy związane z podejmowaniem działalności gospodarczej .....	141
Tabela 11–1.	Wyjazdy na praktyki w ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012.....	150
Tabela 11–2.	Przyjazdy na praktyki w ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012.....	152
Tabela 12–1.	Wady i zalety studiowania na Uniwersytecie Sidi Mohamed Ben Abdellah.....	168

## Spis rysunków

Rysunek 1–1.	Struktura tożsamości organizacji .....	14
Rysunek 1–2.	Drzewo cech tożsamości regionu.....	15
Rysunek 1–3.	Cechy i wartości życiowe .....	17
Rysunek 1–4.	Wartość rozmytego wskaźnika tożsamości dla całej populacji.....	18
Rysunek 1–5.	Wyniki analizy korespondencji dla ważności składowych tożsamości.....	21
Rysunek 1–6.	Wyniki analizy korespondencji dla wartości życiowych Wielkopolan.....	22
Rysunek 1–7.	Model wartości Wielkopolanina .....	23
Rysunek 3–1.	Fazy cyklu realizacji projektu PPP .....	40
Rysunek 5–1.	„3-Circle” model of family business.....	62
Rysunek 6–1.	Schemat oddziaływania zaopatrzeniowych i dochodowych efektów mnożnikowych .....	83
Rysunek 6–2.	Produkt Krajowy Brutto per capita a nakłady inwestycyjne na 1 mieszkańca w polskich województwach w 2012 roku .....	86
Rysunek 6–3.	Dynamika nakładów inwestycyjnych ogółem a dynamika Produktu Krajowego Brutto w polskich województwach w latach 2002–2012 .....	87
Rysunek 8–1.a	Polska: liczba studentów (na 1000 mieszkańców) i stopa inwestycji (% PKB), w latach 2000–2009 .....	112
Rysunek 8–1.b	Polska: liczba studentów (na 1000 mieszkańców) i stopa inwestycji (% PKB), w latach 2000–2009 .....	113
Rysunek 8–2.a	Polska: liczba studentów na uczelniach publicznych i niepublicznych (na 1000 mieszkańców), w latach 2000–2011 .....	114
Rysunek 8–2.b	Polska: liczba studentów na uczelniach publicznych i niepublicznych (na 1000 mieszkańców), w latach 2000–2011 .....	115
Rysunek 11–1.	Wyjazdy studentów ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012 .....	147
Rysunek 11–2.	Przyjazdy studentów ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012 .....	147
Rysunek 11–3.	Przyjazdy studentów ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012 .....	148
Rysunek 11–4.	Wyjazdy studentów ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012 .....	149

Rysunek 11–5.	Wyjazdy na praktyki w ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012.....	151
Rysunek 11–6.	Przyjazdy na praktyki w ramach programu Erasmus na Politechnice Lubelskiej w latach 2009–2012.....	152
Rysunek 11–7.	Przyjazdy nauczycieli akademickich w ramach programu Erasmus na Politechnikę Lubelską w latach 2009–2012 .....	154
Rysunek 11–8.	Wyjazdy nauczycieli akademickich w ramach programu Erasmus z Politechniki Lubelskiej w latach 2009–2012 .....	154
Rysunek 11–9.	Miejsca wyjazdów nauczycieli akademickich w ramach programu Erasmus z Politechniki Lubelskiej w latach 2009–2012 .	155
Rysunek 11–10.	Miejsca przyjazdów nauczycieli akademickich w ramach programu Erasmus na Politechnikę Lubelską w latach 2009–2012 .....	156
Rysunek 11–11.	Wyjazdy szkoleniowe pracowników administracji Politechniki Lubelskiej w ramach programu Erasmus w latach 2009–2012.....	157
Rysunek 12–1.	Ocena ankietowanych na temat jakości kształcenia pod względem organizacji zajęć, harmonogramu dziennego i semestralnego .....	163
Rysunek 12–2.	Ocena warunków technicznych sal wykładowych.....	163
Rysunek 12–3.	Ocena dostępu do komputerów na uniwersytecie .....	164
Rysunek 12–4.	Ocena zaangażowania nauczycieli akademickich w wykonywaną pracę.....	165
Rysunek 12–5.	Ocena dostępności informacji i programie studiów i opisie zajęć ...	165
Rysunek 12–6.	Ocena funkcjonowania działu administracji .....	166