

ISSN 1898-6447

Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Krakowie

# Zeszyty Naukowe

Cracow Review  
of Economics  
and Management

Nr 3 (951)

Kraków 2016



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Krakowie

# Zeszyty Naukowe

Cracow Review  
of Economics  
and Management

Nr 3 (951)

Kraków 2016

#### Rada Naukowa

*Andrzej Antoszewski (Polska), Slavko Arsovski (Serbia), Josef Arlt (Czechy),  
Daniel Baier (Niemcy), Hans-Hermann Bock (Niemcy), Ryszard Borowiecki (Polska),  
Giovanni Lagioia (Włochy), Tadeusz Markowski (Polska), Martin Mizla (Słowacja),  
David Ost (USA), Józef Pociecha (Polska)*

#### Komitet Redakcyjny

*Janusz Czekaj, Jerzy Kornaś, Ryszard Kowalski (sekretarz), Barbara Pawełek,  
Aleksy Pocztowski (redaktor naczelny), Krystyna Przybylska, Tadeusz Sikora,  
Grzegorz Strupczewski (sekretarz), Wanda Sułkowska, Angelika Wodecka-Hyjek (sekretarz)*

#### Redaktor statystyczny

*Paweł Ulman*

#### Redaktorzy Wydawnictwa

*Janina Ziarkowska, Seth Stevens (streszczenia w j. angielskim)*

#### Projekt okładki i układ graficzny tekstu

*Marcin Sokołowski*

Streszczenia artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities  
<http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w Central and Eastern European Online Library  
[www.ceeol.com](http://www.ceeol.com), a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych  
i pokrewnych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy)

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2016

ISSN 1898-6447

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Teksty artykułów są dostępne na stronie internetowej: [www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl](http://www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl)  
oraz w bazie CEEOL ([www.ceeol.com](http://www.ceeol.com))

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: [wydaw@uek.krakow.pl](mailto:wydaw@uek.krakow.pl)  
[www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl](http://www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl)

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

Objętość 7,2 ark. wyd.

Zam. 210/2016

## Spis treści

Małgorzata Adamska-Chudzińska	
<b>Psychospołeczne determinanty zaangażowania organizacyjnego .....</b>	<b>5</b>
Magdalena Frańczuk	
<b>Podstawy aksjologiczne współczesnej administracji .....</b>	<b>17</b>
Małgorzata Marchewka	
<b>Struktura i dynamika grupowa rad nadzorczych a efektywność przedsiębiorstw .....</b>	<b>33</b>
Marek Rawski	
<b>Zróżnicowanie źródeł informacji marketingowej w przekroju rodzaju działalności – wyniki badań .....</b>	<b>47</b>
Marcin Salamaga	
<b>Badanie wpływu metody estymacji teoretycznych modeli rozkładu dochodów na jakość aproksymacji rozkładu dochodów mieszkańców Krakowa .....</b>	<b>63</b>
Weronika Wójciaczyk	
<b>Analiza porównawcza sytuacji mieszkaniowej w wybranych krajach Unii Europejskiej .....</b>	<b>81</b>
Joanna Wyrobek	
<b>Zmiany wydajności pracy i kosztów pracy w Polsce a konkurencyjność gospodarki Polski .....</b>	<b>99</b>



*Małgorzata Adamska-Chudzińska*

Katedra Psychologii i Dydaktyki  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Psychospołeczne determinanty zaangażowania organizacyjnego

## Streszczenie

Celem artykułu była próba wykazania, że pożądanym wysokim poziomem zaangażowania organizacyjnego najsilniej ujawnia się przy uwzględnieniu społecznych czynników oddziaływania na kapitał ludzki. W prospołecznym środowisku działania poprzez odczucie osobowego uczestnictwa i autorstwa działań oraz poczucie odpowiedzialności za ich rezultaty dochodzi do wzbudzenia emocjonalnego podłoża procesu angażowania się i zaktywizowania osobowościowych wyznaczników sprawności zawodowej. Ta specyficzna grupa czynników odpowiada w istotny sposób za wzrost jakości i efektywności działań. Odpowiednio do przyjętego założenia analizie poddane zostały wybrane mechanizmy prospołecznego stymulowania zaangażowania pracowników, tj. partycypacyjny, informacyjny i wspólnotowy. Oddziaływanie za pośrednictwem tych mechanizmów obejmuje umożliwianie udziału w podejmowaniu decyzji, dzielenie się informacjami i zapewnianie autentycznego uczestnictwa we wspólnocie organizacyjnej. Wskazano pozytywne rezultaty wykorzystania prezentowanych mechanizmów dla funkcjonowania organizacji.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie, organizacja, prospołeczne mechanizmy, podmiotowość, predyspozycje psychiczne.

## 1. Wprowadzenie

Zwiększanie zaangażowania pracowników w działalność organizacji jest jednym z wyzwań, przed którym stoją organizacje i menedżerowie XXI w. Od rodzaju i stopnia zaangażowania pracowników zależą bowiem osiągnięte rezultaty.

taty ekonomiczne oraz tempo zmian w organizacji. Zgodnie ze współczesnymi koncepcjami zaangażowania organizacyjnego przyjmuje się, że zaangażowanie w wykonywaną pracę, zwłaszcza o podłożu afektywnym (emocjonalnym), zwiększa motywację do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników. Znajduje to odzwierciedlenie we wzroście efektywności pracowników i jakości ich pracy. Pracownicy zaangażowani przejawiają naturalną innowacyjność, lepiej współpracują i skutecznie pokonują trudności. Badania przeprowadzone w 2008 r. przez Corporate Leadership Council wykazały, że pracownik zaangażowany daje z siebie 57% wysiłku więcej niż niezaangażowany. W innych źródłach podaje się, że 10-procentowy wzrost zaangażowania powoduje 6-procentowy przyrost wkładu pracy, który przekłada się na 2-procentowy wzrost wyników [Chabior 2014]. Uwaga kadry zarządzającej coraz częściej jest koncentrowana na czynnikach zwiększających poziom zaangażowania pracowników i poszukiwaniu sposobów optymalizujących wykorzystanie kapitału ludzkiego w organizacji.

W artykule podjęte zostały rozważania ukierunkowane na wykazanie, że organizowanie środowiska pracy z uwzględnieniem czynników społecznych stanowi istotną determinantę stymulowania zaangażowania pracowników. Przejawami prospołecznego oddziaływania na kapitał ludzki są wszelkie, utrwalone w kulturze organizacyjnej formy podmiotowego traktowania pracowników i respektowania wartości społecznych w organizowaniu ich pracy. Następujący w takich uwarunkowaniach wzrost poczucia podmiotowości powoduje wzbudzenie stanów psychologicznych znacząco powiązanych z emocjonalnym podłożem procesu angażowania się w działania. Należą do nich m.in.: odczucie autorstwa i odpowiedzialności działań, poczucie sensu czynności pracy, doświadczanie ważności swojej roli w organizacji itp. Ta specyficzna grupa uwarunkowań psychospołecznych w dużym stopniu wpływa na wzrost efektywności i jakości działań. Konsekwentnie do przyjętego założenia, analizie poddane zostały wybrane mechanizmy prospołecznego stymulowania zaangażowania pracowników, a także wskazane zostały ich rezultaty dla funkcjonowania organizacji.

## **2. Znaczenie psychospołecznych determinant zaangażowania pracowników**

Współczesne organizacje w coraz większym stopniu doceniają prospołeczne metody stymulowania zaangażowania pracowników i umacniania swojej pozycji na rynku. Chodzi tu o taki rodzaj działań prospołecznych, które stanowić mogą ważny aspekt strategii zarządzania, a nawet narzędzie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W działalność ekonomiczną wkomponowane zostają podstawowe wartości społeczne (np. rzetelność, uczciwość, odpowiedzialność), które

pełnią rolę kryteriów wartościowania i oceny działań. W praktyce polega to na takim organizowaniu działalności, w którym respektuje się szeroko rozumiane potrzeby i oczekiwania interesariuszy oraz podejmuje odpowiedzialność za wpływ działalności na środowisko. W rezultacie ma miejsce nie tylko wzajemne podmiotowe traktowanie się interesariuszy (w organizacji i na rynku), ale także wzrost zaangażowania i efektywności działań. Liczenie się z potrzebami i oczekiwaniami pracowników sprzyja doświadczaniu przez nich silnie angażujących stanów psychicznych związanych m.in. z poczuciem autorstwa, sensu i ważności działań. Intensyfikują one podejmowanie działań ukierunkowanych na doskonalenie procesów i wykorzystywanie nowych szans. Z kolei rzetelne i uczciwe postępowanie wobec klientów, kontrahentów i społeczności lokalnej powoduje, że silniej wiążą się oni w autentyczną, obustronnie korzystną współpracę. Wpływa to także na ograniczanie ryzyka biznesowego i lepszy dostęp do kapitału. Nie bez znaczenia jest także zwiększona w prospołecznych uwarunkowaniach efektywność procesów dzięki racjonalnemu gospodarowaniu surowcami i materiałami. Równocześnie w wyniku podejmowania działań prospołecznych możliwe staje się osiągnięcie określonych korzyści ekonomicznych. Dotyczą one głównie: obniżenia kosztów i wzrostu rentowności, wzrostu przychodów i zysków, w tym wzrostu produkcji, sprzedaży i liczby klientów [Bąk i in. 2007, s. 55–112].

Próba pełniejszego wyjaśnienia tego, jak w prospołecznym środowisku dochodzi do wzrostu zaangażowania oraz osiągnięcia wskazanych wyżej korzyści, wymaga odniesienia się do komponentów sprawności zawodowej kapitału ludzkiego w organizacji. Sprawność zawodowa to stan wewnętrznej dyspozycji (możliwości i gotowości) pracownika do kompetentnego realizowania zadań na danym stanowisku pracy lub właściwych określonej roli zawodowej. Stanowi o nim system fizycznych, psychicznych i społecznych predyspozycji człowieka oraz zasób jego wiedzy, umiejętności i motywacji, potrzebnych do wykonywania pracy zgodnie z oczekiwaniami organizacji [Adamska-Chudzińska 2012]. Cechy i właściwości psychiki pełnią wobec pozostałych parametrów rolę regulacyjną, decydując o ich spożytkowaniu i ostatecznym wymiarze możliwości człowieka. Regulacyjna rola stanów psychicznych jako instancji modelującej działanie człowieka prezentowana jest w licznych pracach poświęconych koncepcji osobowości [Tomaszewski 1998, s. 169–170; Przetacznik-Gierowska i Tyszkowa 2007, s. 215; *Klasyczne i współczesne koncepcje...* 1999, s. 18; Pervin 2002, s. 416].

W prospołecznym środowisku w wyniku prawidłowego zaspokojenia potrzeb afiliacji, akceptacji i uznania społecznego dochodzi do silnego odczuwania własnej podmiotowości i zaktywizowania ważnych stanów psychicznych (osobowościowych wyznaczników działania). Wskazana regulacyjna rola stanów psychicznych ujawnia się w tym, że wyznaczają i ukierunkowują one działania człowieka. Wyrażają się w sposobach ujmowania poszczególnych elementów



sytuacji działania, w ich poznawaniu, wartościowaniu i preferowaniu. Te indywidualne procesy odbioru rzeczywistości zawodowej (spostrzeganie, uwaga, pamięć, wyobraźnia, abstrahowanie, myślenie, procesy emocjonalne i inne osobowościowe determinanty działania) zachodzą na bazie posiadanej wiedzy i umiejętności oraz pozostałych charakterystyk sprawności zawodowej. Stąd też wynika wpływ właściwości psychicznych na działanie. Znacząco modelują one zachowanie człowieka (interesariusza), nadając mu każdorazowo wymiar osobisty. Odpowiadają za wykorzystanie potencjału kapitału ludzkiego, zakresu jego wiedzy i umiejętności, tym samym za poziom jego sprawności zawodowej. Stąd też podejmowanie przez organizacje działań prospołecznych to istotny aspekt budowania zaangażowania prowadzący do wzrostu wyników ekonomicznych.

### 3. Partycypacyjny mechanizm zaangażowania organizacyjnego\*

Znaczenie czynników społecznych w pobudzaniu aktywności zawodowej ujawnia się przede wszystkim w sytuacjach odczuwania przez pracowników autorstwa działań i osobistego wpływu na ich przebieg. Tworzenie sytuacji, w których doświadczać można takich stanów psychicznych, nie jest związane jedynie z delegowaniem uprawnień pracownikom wyższej rangi lub posiadającym wyróżniające się kompetencje. Istotne jest w tym przypadku umożliwianie pracownikom każdego szczebla podejmowanie decyzji dotyczących ich własnej pracy na zajmowanym stanowisku. Dzięki temu pracownicy mogą sprawować większą kontrolę nad przebiegiem pracy oraz uczyć się w sytuacjach działania. Wyzwała to większą odpowiedzialność za efekty pracy i staranność w uzyskaniu wysokiej ich jakości<sup>1</sup>. Samodzielnie podjęte decyzje zazwyczaj charakteryzują się dużą oryginalnością i trafnością rozwiązania danego problemu [Spreitzer i Porath 2012].

Wyzwaniem, przed jakim stają menedżerowie, jest w tym przypadku zrezygnowanie z „heroicznego przywództwa” na rzecz przywództwa umiarkowanego obejmującego dzielenie się władzą. Przejawem „heroicznego przywództwa” w przypadku mikrozarządzania może być nadmierne włączanie się menedżerów

---

\* Prezentowane charakterystyki mechanizmów zaangażowania organizacyjnego stanowią poszerzoną wersję wybranych fragmentów artykułu pt. „Prospołeczne stymulowanie zaangażowania organizacyjnego jako aspekt działań ekonomicznych w warunkach kryzysu” opublikowanego w: [Nierówności społeczne... 2013].

<sup>1</sup> Przykłady firm potwierdzające wskazaną zależność to m.in.: Facebook, którego pracownicy mają dużo swobody w poszukiwaniu własnych sposobów rozwiązywania problemów; firma lotnicza Alaska Airlines, która dzięki nadaniu pracownikom uprawnień decyzyjnych (doskonała obsługa klientów) zrealizowała program naprawczy i umocniła swoją pozycję jako najbardziej punktualny przewoźnik; firma lotnicza Southwest gwarantująca personelowi pokładowemu swobodę w obsłudze klientów, co wpływa na wzrost poziomu usług [Spreitzer i Porath 2012].

w sprawy pracowników, a w przypadku makrorządzania – odgórny styl i niedostępność menedżera dla pracowników. Umiarkowany przywódca postrzega siebie nie jako osobę zarządzającą pracą podległych mu ludzi, lecz jako osobę będącą w centrum ludzi, z którymi współpracuje. Zachęca ich do samodzielnego działania, interweniuje wtedy, gdy sytuacja tego wymaga, a ponadto potrafi się powstrzymać przed cofaniem uprawnień decyzyjnych wtedy, gdy pracownicy popełniają błędy. Są to bowiem najlepsze okazje do nauki i zdobywania doświadczenia – nie tylko dla zainteresowanych stron, ale także dla innych, którzy uczą się w sposób pośredni. Taki lider umożliwia wysoką sprawność operacyjną i wprowadzanie zmian, mając świadomość, że dokonują tego pracownicy.

Zaprezentowany mechanizm oddziaływania na pracowników zgodny jest z koncepcją zarządzania „przez chodzenie” (*walking around*) [Peters i Waterman 2011] stanowiącego formę zarządzania nieformalnego, bez wydawania autorytarnych poleceń. Termin *walking around* jako pierwsza wprowadziła firma Hewlett-Packard w 1970 r. na określenie stosowanych praktyk zarządzania. Obecnie koncepcja ta stosowana jest w wielu dobrze zarządzanych firmach zachodnich. Polega na stałym, bezpośrednim kontakcie menedżera z pracownikami. Systematyczne przemieszczanie się (wędrowanie) po firmie, wokół stanowisk pracy nie oznacza zwiększonej kontroli (pracownicy dysponują określonym zakresem samodzielności), lecz zainteresowanie osobą pracownika, udzielanie rad i pomocy, wspieranie i stwarzanie sytuacji zachęcających pracowników do wyrażania swych myśli, zgłaszania propozycji itp. W wyniku zarządzania „przez chodzenie” buduje się pozytywne więzi międzyludzkie i tworzy przyjazny klimat organizacyjny.

Poprzez dyskusje z pracownikami i uczestnictwo w różnorodnych sytuacjach praktycznych menedżer uzyskuje wiedzę z tzw. pierwszej ręki, która stanowi istotne uzupełnienie danych zawartych w raportach firmy lub pochodzących z formalnych kontaktów zawodowych. W koncepcji tej zakłada się, że najlepsze pomysły i innowacje pochodzą właśnie ze swobodnych rozmów z pracownikami<sup>2</sup>.

Warunkiem zwiększania udziału pracowników w podejmowaniu decyzji i zdanie się na zarządzanie „przez chodzenie”, poza odpowiednimi kompetencjami zawodowymi, jest właściwe dopasowanie cech osobowości pracowników i środowiska pracy. Za środowisko dopasowane do osobowości uznaje się takie, które umożliwia pełną ekspresję zachowań charakterystycznych dla osobowości danego pracownika. Realne staje się wówczas nie tylko efektywne realizowanie zadań, ale także niezawodne działanie w sytuacjach niestandardowych, zmienionych, wymagających kreowania nowych rozwiązań.

---

<sup>2</sup> Metodę tę stosuje np. Bill Marriot, który wiele czasu spędza na spacerach po swoich hotelach, odwiedzając kuchnie, ramy załadowcze, pralnie, co umożliwia mu podejmowanie trafnych decyzji (Encyklopedia zarządzania, <http://mfiles.pl/pl/index.php>, dostęp: 7.02.2016).

#### 4. Informacyjny mechanizm zaangażowania organizacyjnego

Przekazywanie pracownikom informacji, mające prowadzić do budowania zaangażowania organizacyjnego, obejmować powinno nie tylko informacje zwrotne o jakości wykonania indywidualnych zadań. Ważna także jest znajomość określonych danych operacyjnych i finansowych dotyczących funkcjonowania organizacji jako całości oraz własnego wkładu w realizację celów organizacyjnych. Właściwa interpretacja tych danych oraz ich współzależności umożliwia pracownikom zrozumienie misji i strategii organizacji oraz własnej roli w ich wypełnianiu. Dzięki temu praca stać się może jeszcze bardziej znacząca i sensowna. Dostrzegając szerszy kontekst i konsekwencje swoich działań, pracownicy uświadamiają sobie konkretne powody, dla których powinni podjąć określony wysiłek lub poszukiwać innowacyjnych rozwiązań.

Maksymalnie przejrzysta polityka informacyjna jest podstawą koncepcji zarządzania „przy otwartych księgach” (*open book management*) [Aggarwal i Simkins 2001, Kidwell i Scherer 2001]. Termin *open book management* pojawił się po raz pierwszy w Inc Magazine w 1993 r. i od tej pory koncepcja systematycznie jest rozwijana w firmach amerykańskich. Ten nowy trend w zarządzaniu opiera się na następujących założeniach:

- 1) udostępnienie pracownikom danych finansowych z zakresu zysków i strat oraz bilansów,
- 2) udostępnianie innych danych charakteryzujących działalność organizacji, np.: wskaźników wydajności, jakości, poziomu usług, kontrolnych wartości średnich, ratingów zadowolenia klientów, także pomysłów pracowników na innowacje,
- 3) szkolenie pracowników umożliwiające rozumienie danych finansowych i operacyjnych,
- 4) zachęcanie do wykorzystywania uzyskanych informacji w codziennej pracy.

Wdrażanie polityki „otwartych ksiąg” nie jest łatwe. Najczęściej zaczyna się od zebrania przy tablicy „otwartej księgi”, na której zespoły zapisują wyniki pracy i snują prognozy na następny okres, np. na tydzień. Spotkania tego typu koncentrują się na tzw. wskaźniku krytycznym działalności organizacji, jakim jest zazwyczaj wskaźnik rentowności (lub analogiczny). Ujawnienie tego wskaźnika jest kluczowym elementem do opracowania tablicy, której celem jest łączenie wszystkich danych koniecznych do obliczenia wskaźnika krytycznego. Zarządzanie „przy otwartych księgach” umożliwia pracownikom zrozumienie danych krytycznych określających sytuację ekonomiczną organizacji, uwarunkowań tej sytuacji, a także systematyczną analizę i interpretację własnego wpływu na nią. Dyskusje przy tablicy „otwartej księgi” mają również zachęcać do szybkiego rozwiązywania doraźnych problemów lub wykorzystania komercyjnej szansy. Dochodzi wówczas do znacznego wzrostu zaangażowania pracowników, ponieważ

czują się partnerami i rozumieją, czego się od nich oczekuje [Spreitzer i Porath 2012]. Świadczą o tym przykłady firm amerykańskich, w których koncepcja ta znalazła zastosowanie<sup>3</sup>. Poprzez zapewnienie szerokiego dostępu do informacji firmy te wzbudzają zaufanie pracowników, dostarczają im wiedzy i stymulują do podejmowania inicjatyw mających duże szanse powodzenia.

## 5. Wspólnotowy mechanizm zaangażowania organizacyjnego

Wspólnotowość to cecha dość niepopularna w świecie biznesu. Tymczasem prof. D. Gilbert [2012] w wywiadzie dla „Harvard Business Review Polska” stwierdził, że gdyby miał jednym słowem podsumować całą literaturę naukową na temat źródeł ludzkiego szczęścia, a przez to zwiększonej kreatywności i produktywności, użyłby przymiotnika „społeczny”. Wskazuje on, że pozytywne kontakty międzyludzkie silniej pobudzają do działania niż relacje oparte na strachu i zagrożeniu. Ludzie nie potrafią długotrwale działać skutecznie poza szerszym systemem społecznym. Poczucie przynależności do wspólnoty organizacyjnej sprawia, że pracownicy poważnie traktują obowiązki zawodowe, wykazują się koleżeństwem i lojalnością wobec siebie, szanują swoją rolę w grupie, a to pobudza ich zaangażowanie we wspólne projekty<sup>4</sup>.

Duże znaczenie ma umożliwienie członkom organizacji funkcjonowanie w przyjaznych strukturach opartych na stałych regułach wzajemnego szacunku, uczciwości i sprawiedliwości. Realizacja tego postulatu wymaga dopasowania wzajemnych oczekiwań oraz świadczeń pracowników i pracodawców, które ukierunkuje ich na wspólne działanie [Kanter 2009]. Jest to podejście bliskie pojęciu kontraktu psychologicznego pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Dotyczy on wzajemnych oczekiwań i zobowiązań niewynikających z formalnych umów i regulaminów. Ze strony pracowników tego typu oczekiwania najczęściej dotyczą poziomu psychologicznego, przykładowo: szacunku, sprawiedliwego traktowania, doceniania, możliwości rozwoju, ambitnych zadań. Największe możliwości spełniania tych oczekiwań mają menedżerowie średniego szczebla, gdyż sami zazwyczaj odczuwają silną przynależność do organizacji. Mają dużą wiedzę o jej funkcjonowaniu, rozumieją szerszy kontekst działań i pozostają w bezpośrednich

---

<sup>3</sup> Przykładowo w spółce Zingerman's nastoletni pomocnik kelnera zapytany przypadkowo o wizję firmy i stan realizacji przyjętych celów, bez zastanowienia przedstawił wizję własnymi słowami i podał aktualny wskaźnik zareklamowanych potraw. Inne firmy: Whole Foods, firma transportowa YRC Worldwide [Spreitzer i Porath 2012].

<sup>4</sup> Dowodzą tego przykłady wiodących firm, np. Toyota, Semco, Mondragon, które dzięki tętniącej życiem społeczności pracowników i ich wzajemnej lojalności osiągają wzrost kreatywności zespołowej i znaczące sukcesy [Mintzberg 2012].

relacjach z pracownikami. Na tym szczeblu zarządzania łatwiej jest, wiążąc działania operacyjne ze strategią, ukazać własne oddanie organizacji oraz korzyści płynące poczucia przynależności do wspólnoty organizacyjnej. Dodatkowo menedżerowie mogą zaoferować pracownikom tzw. nagrody wyprzedzające. Może to być np. oferta atrakcyjnych szkoleń dla nowo przyjętych czy „kredyt zaufania” poprzez zatrudnienie ich na stanowiskach kierowniczych. Działania takie stymulują normatywne aspekty zaangażowania związane z poczuciem zobowiązania wobec pracodawcy. Ujawnia się ono, gdy organizacja inwestuje w pracowników i spełnia ich oczekiwania. Bazując na nim, organizacja może oczekiwać od pracowników lojalności i zaangażowania (doskonałości operacyjnej i kreatywności), które jednocześnie stanowią nieformalne obowiązki pracowników. Aktywizujące się w ten sposób stany psychiczne prowadzą do przekształcenia zbiorowości zasobów ludzkich w wspólnotę odpowiedzialnych członków społeczności organizacyjnej.

Wspomniane wcześniej wartości społeczne stanowić muszą stałe kryteria organizowania i oceny współpracy. Silnie umocowane w codziennej działalności, wartości społeczne wywołują w pracownikach pozytywne nastawienie do pracy, zwiększają motywację wewnętrzną, sprzyjają samokontroli i wzajemnej kontroli pracowników. Pewnym wzmocnieniem w tym zakresie może być umożliwianie pracownikom przez menedżerów przeżywania doświadczeń odzwierciedlających te wartości i utożsamiania się z nimi. Służy temu organizowanie różnorodnych przedsięwzięć, podczas których członkowie organizacji mogą przekonać się komu służą i jak są wykorzystywane ich produkty oraz akcji, w których członkowie zarządu zastępują pracowników na ich stanowiskach pracy [Kanter 2012, s. 48]. Efekty współpracy organizowanej wokół wartości społecznych stanowić mogą wówczas zaczątki innowacyjnych strategii, które bez takich przedsięwzięć mogłyby w ogóle nie powstać.

## 6. Podsumowanie

Zaprezentowane mechanizmy prospołecznego oddziaływania na zaangażowanie pracowników w konkretnych sytuacjach pracy uzupełniają się i wzmacniają wzajemnie. Wpływ czynników społecznych na zachowanie pracowników związany jest przede wszystkim z oddziaływaniem na emocjonalny i normatywny komponent zaangażowania organizacyjnego. Prospołeczne oddziaływanie obejmujące udział w podejmowaniu decyzji, dzielenie się informacjami i uczestnictwo we wspólnocie organizacyjnej, powoduje wzbudzenie ważnych dla aktywności zawodowej stanów psychicznych. Należą do nich odpowiednio:

- 1) odczucie autorstwa działań i osobistego wpływu na funkcjonowanie organizacji oraz odpowiedzialności za efekty tego wpływu,
- 2) poczucie znaczenia i sensu czynności pracy oraz doświadczanie poczucia sprawstwa i kompetencji,
- 3) doświadczanie ważności/przydatności swojej roli dla organizacji i zadowolenia z uczestnictwa w prospołecznie ukierunkowanej społeczności.

Są to stany o szczególnym znaczeniu dla zaangażowania organizacyjnego. W wyniku przeżywania tych stanów dochodzi do cyklicznego wzmacniania zaangażowania dzięki „samogenerującym się” nagrodom zawartym w tych przeżyciach (poczucie autorstwa, sensu i ważności roli). Stany te ze względu na treść przeżywanych doznań same w sobie są nagrodami, które, stymulując poczucie podmiotowości, nasilają pragnienie działania i osobistego kreowania sytuacji pracy. Pracownicy o wysokim zaangażowaniu afektywnym (wynikającym z doświadczania wskazanych stanów) pracują więcej i bardziej efektywnie [Meyer i Allen 1991]. Są także skłonni do bezinteresownego pomagania innym, pozostawania po godzinach lub dokonywania innych „poświęceń” dla pracodawcy. Konieczność kierowania się w działaniu wartościami społecznymi zapewnia etyczny wymiar ich działań. Ostatecznie fakt silnego oddziaływania czynników społecznych na emocjonalny aspekt zaangażowania powoduje wzrost sprawności zawodowej pracowników i wyników organizacji [Spik i Klincewicz 2008].

Wzrostowi zaangażowania afektywnego następującego w wyniku prospołecznego organizowania środowiska pracy, towarzyszy wzrost zaangażowania normalnego. Jest on skutkiem poczucia zobowiązania i lojalności wobec organizacji oraz norm i wartości społecznych, obowiązujących w jej środowisku. Pracownik odczuwa powinność efektywnego działania wobec społeczności organizacyjnej, która spełnia jego oczekiwania i w szerokim sensie inwestuje w niego. Duże znaczenie ma tutaj wzajemne podmiotowe i uczciwe traktowanie się, a także – pewne korzyści związane z rozwojem i realizowaniem ambitnych zadań.

Psychospołeczne determinanty budowania zaangażowania organizacyjnego oparte są na podejmowaniu działań prospołecznych sprzyjających doświadczaniu silnych pozytywnych emocji związanych z wykonywaniem pracy i poczuciu zobowiązania wobec organizacji jako pewnej wspólnoty odpowiedzialnych podmiotów. Chociaż trudno jest wyrazić to podejście bezpośrednio precyzyjnym rachunkiem ekonomicznym, to jednak jest ono potężną, niskonakładową dźwignią wyników finansowych. Z badań zrealizowanych przez firmę Hewitt Associates wynika, że w organizacjach o dwucyfrowym wskaźniku wzrostu zysków zaangażowanie pracowników jest o 20% wyższe niż w firmach o jednocyfrowym wskaźniku [Juchnowicz 2012]. Kształtowanie prospołecznego środowiska pracy i wykorzystywanie społecznych mechanizmów budowania zaangażowania pracowników

stanowi istotną propozycję poszerzenia instrumentarium oddziaływania na kapitał ludzki warunkujące długotrwały wzrost wartości dla organizacji i jej interesariuszy.

## Literatura

- Adamska-Chudzińska M. [2012], *Uwarunkowania sprawności zawodowej człowieka w organizacji. Aspekt prospołeczny*, Zeszyty Naukowe, Seria Specjalna: Monografie, nr 206, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Aggarwal R., Simkins B.J. [2001], *Open Book Management – Optimizing Human Capital*, „Business Horizons”, vol. 44, nr 5, [http://dx.doi.org/10.1016/s0007-6813\(01\)80055-0](http://dx.doi.org/10.1016/s0007-6813(01)80055-0).
- Bąk M., Bednarz P., Kulawczuk P., Rataj R., Szcześniak A., Zając P. [2007], *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w polskich przedsiębiorstwach. Streszczenie i wnioski [w:] Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, red. P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Warszawa.
- Chabior J. [2014], *Potencjał biznesowy zaangażowanych pracowników*, „HR Mobilny”, <http://hrmobilny.pl/artykuly-hr/potencjal-biznesowy-zaangazowanych-pracownikow/> (dostęp: 4.08.2014).
- Gilbert D. [2012], *Naukowa teoria uśmiechu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 112.
- Juchnowicz M. [2012], *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Kanter R.M. [2009], *SuperCorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth and Social Good*, Crown Business, New York.
- Kanter R.M. [2012], *Myślenie, które wyróżnia dobre firmy*, „Harvard Business Review Polska”, nr 112.
- Kidwell R.E., Scherer P.M. [2001], *Layoffs and Their Ethical Implications under Scientific Management, Quality Management and Open-book Management*, „Journal of Business Ethics”, vol. 29, nr 1, <http://dx.doi.org/10.1023/A:1006455228312>.
- Klasyczne i współczesne koncepcje osobowości* [1999], red. A. Gałdowa, Psychologia Osobowości, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Meyer J.P., Allen N.J. [1991], *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review”, vol. 1, nr 1, [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z).
- Mintzberg H. [2012], *Przekształcenie firm we wspólnoty*, „Harvard Business Review Polska”, nr 112.
- Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kryzys finansów publicznych – przyczyny, implikacje, perspektywy spójności społeczno-ekonomicznej* [2013], Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, nr 31, red. M.G. Woźniak, Rzeszów.
- Pervin L.A. [2002], *Psychologia osobowości*, GWP, Gdańsk.
- Peters T.J., Waterman R.H. [2011], *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie. Doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Pocztowski A. [2008], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Przetacznik-Gierowska M., Tyszkowa M. [2007], *Psychologia rozwoju człowieka*, t. 1: *Zagadnienia ogólne*, wyd. 4, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Spik A., Klincewicz K. [2008], *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Spreitzer G., Porath Ch. [2012], *Jak zadbać o trwałą efektywność personelu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 112.
- Tomaszewski T. [1998], *Główne idee współczesnej psychologii*, Wydawnictwo Akademickie Zak, Warszawa.

## **Psychosocial Determinants of the Organisational Engagement**

(Abstract)

The article shows that the desired high level of organisational engagement is most strongly revealed when social factors influencing human capital are considered. A prosocial environment, in which one acts with the feeling of personal participation and responsibility for one's actions, and the results of those actions, triggers an emotional approach to the engagement process and personal determinants of professional capability. These factors are responsible for increased quality and effectiveness of actions to a significant extent. Pursuant to these assumptions, selected mechanisms of the prosocial stimulation of employee engagement – participation, information and community – were analysed. These mechanisms enable action, information to be shared and participating in organisational engagement. The positive results of using the mechanisms on the functioning of organisations were pointed out.

**Keywords:** engagement, organisation, prosocial mechanisms, subjectivity, mental predispositions.





*Magdalena Frańczuk*

Katedra Prawa Publicznego

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Podstawy aksjologiczne współczesnej administracji

## Streszczenie

W artykule przedstawiono główne aspekty związane z problematyką aksjologii administracji publicznej. Poprzez syntetyczną analizę zasad ogólnych Kodeksu postępowania administracyjnego nawiązano do wartości, jakie chronić powinna administracja, oraz do zagadnienia etyki urzędników. Przedstawiono również założenia Europejskiego kodeksu dobrej praktyki administracyjnej realizującego zasadę art. 41 Karty praw podstawowych Unii Europejskiej – prawo do dobrej administracji. Artykuł stanowi przyczynek do szerszej dyskusji nad efektywnymi sposobami budowania zaufania do administracji publicznej zwłaszcza poprzez kształtowanie postaw etycznych służby cywilnej.

**Słowa kluczowe:** administracja responsywna, prawo, zaufanie, etyka, zasady ogólne.

## 1. Wprowadzenie

Problematyka badawcza podstaw aksjologicznych administracji publicznej według Z. Cieślaka [2000, s. 59] „ma duże znaczenie praktyczne dla konstruowania administracji i prawa administracyjnego. Właściwe zinventaryzowanie wartości osadzonych w prawie, gruntowna wiedza o ich relacjach, określenie pól kolizji wartości oraz ich granic dają ustawodawcy użyteczne narzędzie do tworzenia sprawnych układów administracyjnych, a stosującemu prawo ułatwiają interpretację przepisów prawnych. Pogłębiona refleksja aksjologiczna nad teoretycznymi i praktycznymi aspektami tworzenia oraz funkcjonowania administracji publicznej wydaje się obecnie bardzo pożądana”. Odnosi się wrażenie, że problematyka

badań aksjologicznych administracji jest obecna raczej w niewielkim stopniu tak w nauce prawa administracyjnego, jak i w nauce administracji [Cieślak 2000, s. 61].

Celem artykułu jest analiza zbioru podstawowych zasad i wartości, według których administracja powinna postępować i które powinna chronić. Posłużono się pojęciem wartości, odróżniając je od pojęcia zasady, która jest służebna względem wartości.

W ujęciu aksjologicznym wartość jest jedną z podstawowych cech charakteryzujących przedmioty i zjawiska w relacjach z człowiekiem. Stanowi specyficzną postać bytu, która służy do obiektywnej kwalifikacji różnych przedmiotów i zjawisk (por. [Sosenko 1998]). Polski filozof zajmujący się m.in. teorią wartości, A.B. Stępień, określa wartość jako coś cennego lub dzięki czemu coś jest cenne. Definiuje też dobro moralne jako zgodność działania ludzkiego z naturą ludzką [Stępień 1995, s. 240]. Według zaś M. Schelera, jednego z najbardziej znanych aksjologów XX w., wartości zobowiązują moralnie, są obiektywne i normatywne. Pozostają ze sobą we wzajemnych relacjach i tworzą hierarchię. Najniżej w tej hierarchii znajdują się wartości zmysłowe, wyżej wartości witalne, wartości duchowe, a najwyżej wartości religijne, absolutne. Moralność polega na wybieraniu zgodnym z tak ustaloną hierarchią wartości [Scheler 1916, s. 507–513]. Jak wskazuje Z. Cieślak [2014, s. 2], w prawie i prawoznawstwie przyjmuje się zasadniczo słownikowe znaczenie wartości traktujące moralność jako cechę lub zespół cech właściwych danej osobie lub rzeczy, stanowiących o jej walorach cennych dla ludzi, mogących zaspokoić jakieś ich potrzeby. Przyjmuje się też, że wartości nadają normom etyczną prawomocność.

Zasad prawa administracyjnego nie da się analizować w oderwaniu od wartości. Wartości można natomiast wywieść przede wszystkim z zasad ogólnych administracji, dlatego poświęcono im szczególną uwagę. Zasady ogólne administracji uregulowane zostały w rozdziale drugim działu pierwszego kodeksu postępowania administracyjnego. W opracowaniu podjęto próbę refleksji nad tym, jak we współczesnych realiach wartości powinny być brane pod uwagę w procesie szeroko pojętego administrowania. Niniejszy artykuł powinien stać się przede wszystkim przyczynkiem do odpowiedzi na pytania:

- jak w przyszłości powinna kształtować się praktyka administracji,
- w jakim kierunku powinna podążać nauka i praktyka tego działu prawa, aby skutecznie realizować i chronić przewidziane w kodeksie postępowania administracyjnego zasady,
- w jaki sposób realizować wartości, na straży których powinny stać organy administracji publicznej.

## 2. Przegląd podstawowych zasad administracji a realizowane wartości

### 2.1. Zasady ogólne Kodeksu postępowania administracyjnego

Zasady ogólne prawa administracyjnego zostały uregulowane w dziale I rozdz. 2 Kodeksu postępowania administracyjnego<sup>1</sup>. Zgodnie z art. 6 k.p.a. organy administracji publicznej działają na podstawie przepisów prawa. W przepisie tym wyraźnie nawiązano do zasady państwa prawa w znaczeniu formalnym jako zasady ustrojowej zobowiązującej m.in. podmioty administrujące do przestrzegania i działania w granicach prawa. Jak podkreśla L. Morawski [2005, s. 241, 242], zasada praworządności stanowi podstawę wszystkich państw demokratycznych. Na zasadę tę składa się przekonanie, że sprawowanie władzy musi opierać się na regułach prawa. W ścisłym znaczeniu chodzi o zasadę legalizmu, ponieważ obowiązek przestrzegania prawa skierowany jest do organów państwa. Naruszenie tej zasady zabezpieczone jest sankcją nieważności decyzji, istnieje bowiem przepis pozwalający na stwierdzenie nieważności decyzji wydanej bez podstawy prawnej lub z rażącem naruszeniem prawa (art. 156 § 1 k.p.a.) [Żukowski i Sawuła 2012, s. 78]. Wśród gwarantów tak rozumianej praworządności szczególne znaczenie dla administracji mają Naczelny Sąd Administracyjny (kontrolujący zgodnie z art. 184 Konstytucji RP działania administracji publicznej) oraz społeczeństwo obywatelskie.

Zasadę państwa prawa rozwinięto w kolejnych artykułach Kodeksu postępowania administracyjnego, w szczególności w art. 7, który stanowi, że „w toku postępowania organy administracji publicznej stoją na straży praworządności, z urzędu lub na wniosek stron podejmują wszelkie czynności niezbędne do dokładnego wyjaśnienia i załatwienia danej sprawy, mając na względzie interes społeczny i słuszny interes obywateli”. Poprzez przywołany przepis ustawodawca chroni przede wszystkim dobro obywateli. Dobro to powinno być respektowane we wszystkich działaniach organów administracji publicznej, co jest bardzo istotne zwłaszcza w kontekście typowej dla administracji relacji hierarchicznej państwo – obywatel. Administracja ma więc z założenia służyć obywatelom, odpowiadać i reagować na konkretne potrzeby. Model administracji responsywnej, jak wskazuje M. Stępień [2008, s. 61], jest nakierowany na odczytywanie i zaspokajanie preferencji, wartości, potrzeb oraz dążeń obywateli.

Równie ważną zasadą, na której powinno opierać się działanie organów administracji publicznej, jest zasada określana we wcześniejszym stanie prawnym jako zasada „pogłębiania zaufania” do administracji. W obecnym kształcie lepiej

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego Dz.U. 1960, nr 30, poz 168 z późn. zm., zwanego dalej k.p.a.

oddaje istotę funkcji administracji art. 8 k.p.a. Ustawodawca nakłada na organy administracji publicznej obowiązek prowadzenia postępowania „w sposób budzący zaufanie jego uczestników do władzy publicznej”. Przepis ten zatem pośrednio ma za zadanie wzbudzać zaufanie – poprzez administrację – do państwa.

Warto zwrócić uwagę na pojęcie zaufania, do którego bezpośrednio odwołuje się ustawodawca. Jak wskazuje P. Sztompka [2002, s. 132], wśród różnych form zaufania można wyróżnić tzw. zaufanie instytucjonalne do złożonych bytów organizacyjnych angażujących liczne zbiorowości anonimowych uczestników, jak też tzw. zaufanie systemowe kierowane pod adresem całego systemu społecznego i jego uczestników. Istnieją też określone kryteria wpływające na budowę zaufania do danej osoby/instytucji, które można rozpatrywać w kontekście strukturalnym i sytuacyjnym, w którym działa dana osoba czy instytucja. Co się tyczy zasady zaufania do władzy publicznej, które powinno być wzbudzone w efekcie podejmowanych przez organy administracji działań, ważny jest przede wszystkim ów kontekst, w którym organ administracyjny jest osadzony. Jak zauważa P. Sztompka [2002, s. 314], chodzi o to, czy zachowanie takiego podmiotu (darzonego zaufaniem) jest skutecznie monitorowane i kontrolowane, a w konsekwencji zagrożone negatywnymi sankcjami w razie naruszenia zaufania.

Zasada zaufania wiąże się ściśle nie tylko z przepisami dotyczącymi kontroli i nadzoru nad organami administracji publicznej, ale także z możliwością odwołania się od niekorzystnej dla strony decyzji, która zapadła w toku postępowania. Jest ona powiązana z art. 15 k.p.a., z którego wynika wprost zasada dwuinstancyjności uszczegółowiona w art. 16 k.p.a., gdzie wskazano, że uchylene lub zmiana decyzji ostatecznych, stwierdzenie ich nieważności oraz wznowienie postępowania może nastąpić tylko w przypadkach przewidzianych w kodeksie lub ustawach szczególnych. Decyzje mogą być zaskarżane do sądu administracyjnego z powodu ich niezgodności z prawem na zasadach i w trybie określonych w odrębnych ustawach. Zaskarżanie decyzji wynika zazwyczaj z chęci uniknięcia sankcji, jaką dana decyzja niesie dla strony niezadowolonej z konkretnego rozstrzygnięcia.

Jak wskazuje J. Zimmermann [2013, s. 235], „w prawie administracyjnym pojęcie sankcji jest specyficznie rozumiane i jednocześnie spełnia ono odmienną, bardziej zróżnicowaną rolę niż w innych dziedzinach prawa. Przede wszystkim nie jest ono wyłącznie związane z elementami normy prawnej. Słowo sankcja oznacza coś więcej: można tak nazwać wszelkie instrumenty, które powinny zapewnić zrealizowanie przez administrację prawno-administracyjnych założeń celowych. Są to więc odrębne instytucje prawne, za pomocą których administracja publiczna ujawnia swoje władztwo”. Organy administracji wydają decyzje, które w pewnych okolicznościach mogą być skutecznie kwestionowane przez podmioty administrowane. Strona ma możliwość monitorowania działań administracji w trakcie postępowania, może kwestionować niekorzystne dla siebie decyzje poprzez zastoso-

wanie odpowiednich regulacji proceduralnych, a w razie konieczności zastosować środki odwoławcze. Możliwość aktywnego uczestniczenia w postępowaniu administracyjnym daje stronie poczucie bezpieczeństwa, a tym samym buduje zaufanie. Zaufanie, jak wskazuje G. Schwan [2007, s. 132], „jest zjawiskiem z zakresu teorii demokracji, stanowi fundamentalną kategorię demokracji”. Jest nieodłącznie związane z zasadą państwa prawa, a co za tym idzie z art. 6 k.p.a., który jak wskazano wcześniej, zasadę tę wyraźnie deklaruje. Według K. Kicińskiego [2012, s. 20] efektywne funkcjonowanie administracji zależy właśnie od zaufania, jakim darzą ją obywatele. Zaufanie to wynika zarówno z przekonania, że urzędnicy są dobrymi fachowcami, jak i wiary w to, że dobro publiczne jest dla nich istotne.

Z przedstawioną problematyką wiązać się również zasady wyrażone w art. 9 k.p.a., zgodnie z którym:

1) organy administracji publicznej są obowiązane do należytego i wyczerpującego informowania stron o okolicznościach faktycznych i prawnych, które mogą mieć wpływ na ustalenie ich praw i obowiązków będących przedmiotem postępowania administracyjnego,

2) organy czuwają nad tym, aby strony i inne osoby uczestniczące w postępowaniu nie poniosły szkody z powodu nieznamości prawa, i w tym celu udzielają im niezbędnych wyjaśnień i wskazówek.

W powołanym przepisie strona traktowana jest analogicznie do konsumenta. Staje się niejako konsumentem usługi administracyjnej. Jako podmiot słabszy od organu administracyjnego, mającego kompetencje władcze, powinna być należycie poinformowana o przysługujących jej prawach i możliwościach podejmowania określonych działań w toku postępowania. Warto za B. Suchodolskim [2012, s. 153] dodać, że współczesne urzędy administracji publicznej mogą być traktowane jako przedsiębiorstwa usługowe, które powinny przykładać dużą wagę do jakości świadczonych przez siebie usług. Stwierdzenie takie jest uzasadnione chociażby powszechnym użyciem określenia „klient administracji” i wprowadzeniem tzw. standardów obsługi klienta w urzędach<sup>2</sup>.

Ponadto wielu autorów podkreśla jak ważny, także w aspekcie etyki administracyjnej, jest dostęp podmiotów administrowanych do informacji i to nie tylko w kontekście realizacji zasady wyrażonej w art. 9 k.p.a. W pracy [*Etyczne aspekty działalności...* 2004] zauważono, że obywatele są coraz lepiej poinformowani i zarazem coraz bardziej zainteresowani działalnością sektora publicznego. Widoczna jest tendencja do wzrostu przejrzystości funkcjonowania administracji publicznej przez zapewnienie obywatelom dostępu do dokumentów i informacji (wykraczającego poza procedury zwykle zagwarantowane ustawami dotyczącymi

---

<sup>2</sup> Zob. np. *Standardy obsługi klienta w Urzędzie M. St. Warszawy*, Załącznik do zarządzenia nr 75/2016 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 26.01.2016 r.

prawa do informacji). Coraz częściej wymaga się od urzędników konsultowania się z obywatelami poprzez badania opinii czy publiczne przesłuchania, np. w procesie planowania przedsięwzięć publicznych czy podejmowania ważnych decyzji. Aktywność obywatelska stanowi czynnik zniechęcający do korupcji i wszelkiego rodzaju wykroczeń w sektorze publicznym [*Etyczne aspekty działalności...*, cz. II, 2004, s. 62]. Takie tendencje funkcjonowania administracji publicznej będą również skutecznie realizować zasadę zaufania.

Z zasadą należytego informowania wiąże się logicznie i wynikają z niej regulacje art. 10 i 11 k.p.a., z których wynika, że 1) organy administracji publicznej obowiązane są zapewnić stronom czynny udział w każdym stadium postępowania, a przed wydaniem decyzji umożliwić im wypowiedzenie się co do zebranych dowodów i materiałów oraz zgłoszonych żądań, przy czym odstępianie od tej zasady możliwe jest tylko w przypadkach, gdy załatwienie sprawy nie cierpi zwłoki ze względu na niebezpieczeństwo dla życia lub zdrowia ludzkiego albo ze względu na grożącą niepowetowaną szkodę materialną, 2) organy administracji publicznej powinny wyjaśniać stronom zasadność przesłanek, którymi kierują się przy załatwieniu sprawy, aby w ten sposób w miarę możliwości doprowadzić do wykonania przez strony decyzji bez potrzeby stosowania środków przymusu. W art. 12 k.p.a. wskazano konieczność szybkości i wnikliwości działania organu w toku postępowania administracyjnego, tak aby rozwiązał on sprawę, posługując się możliwie najprostszymi środkami, np. nieskomplikowane sprawy, które nie wymagają zbierania dowodów, informacji lub wyjaśnień, powinny być załatwione niezwłocznie. Organ administracji ma dokładnie i rzetelnie zbadać sprawę, ale powinien zastosować się do zasady szybkości postępowania i działać możliwie sprawnie.

## 2.2. Znaczenie zasad

Pozostałe zasady k.p.a. zostały pominięte z uwagi na brak ich bezpośredniego związku z tematyką opracowania. Omówione zasady należy rozumieć jako reguły czy dyrektywy o charakterze ogólnym, mające podstawowe znaczenie dla całości prawa administracyjnego. Stanowią one urzeczywistnienie wartości, jakie chronić ma administracja. Jak wskazuje J. Zimmermann [2013, s. 92], do grupy wartości tworzonych przez samo szeroko pojęte prawo administracyjne należą również niektóre wartości konstytucyjne. Doktryna prawa administracyjnego formułuje zasady ogólne tego prawa, które mają znaczenie w każdym jego segmencie i oznaczają obowiązek rozwijania jakiejś wartości przez administrację publiczną.

Podstawową wartością wyrażoną przez prawo administracyjne wydaje się dobro człowieka (obywatela), a przede wszystkim dobro wspólne obywateli, które przedkłada się nad interes publiczny. Z tej podstawowej wartości można wypro-

wadzić kolejne, które są chronione przez przepisy szczegółowe. Wartości te to w szczególności życie i zdrowie obywateli, bezpieczeństwo, sprawiedliwość, natomiast zasady, które służą ich ochronie, to m.in. zasada działania administracji na podstawie przepisów prawa (art. 6 k.p.a.), zasada praworządności i ochrony słusznego interesu obywateli (art. 7 k.p.a.), zasada informowania (art. 9 k.p.a.), zasada czynnego udziału stron (art. 10 k.p.a.), zasada wnikliwego i szybkiego działania (art. 12 k.p.a.).

Powyższe rozważania podsumować można słowami J. Zimmermanna [2013, s. 8]: „nauka prawa administracyjnego zmierza jednocześnie w zbyt wielu kierunkach, które nie są należycie skoordynowane. Nauka ta zbyt często zajmuje się zagadnieniami bardzo szczegółowymi, związanymi z bieżącym ustawodawstwem, które nie jest doskonałe. Podobne refleksje budzi praktyka działania administracji publicznej, a także praktyka orzecznicza sądów administracyjnych. Na obu tych płaszczyznach widoczne jest zapominanie o pryncypiach prawa administracyjnego, o zasadach, jakie leżą u podstaw tej dyscypliny prawniczej, przez co poszczególne działania organów administracyjnych oraz sądów bywają pozbawione mocnych podstaw, są chwiejne i okazjonalne, poddające się aktualnym modom i trendom politycznym. Prawo administracyjne jest też na tyle odrębne i specyficzne, że przyjmowanie w jego stosowaniu wzorów dyscyplin sądowych jest niebezpieczne, a tego rodzaju tendencje są widoczne w orzecznictwie sądów administracyjnych. Negatywne zjawiska, o jakich mowa, pojawiają się nieraz dla doraźnych celów praktycznych, ekonomicznych, prakseologicznych i nierzadko politycznych, a nawet oportunistycznych. Działa się wtedy tak, jak gdyby zasad prawa administracyjnego nie było, albo wybiera się spośród nich tylko niektóre – te, które w danym przypadku są »wygodniejsze«. W ten sposób nie tylko zaprzeczają się wieloletni dorobek doktryny, ale pozbawia się naturalnej bazy dla działań podejmowanych w prawie administracyjnym”. Mając na uwadze przytoczoną refleksję, jeszcze wyraźniej należy podkreślić znaczenie „etycznej” administracji jako gwaranta zasad wyrażonych w k.p.a., a przede wszystkim gwaranta wartości wyrażonych przez wspomniane zasady.

### **3. Wartości a etyka w administracji**

#### **3.1. Etyka w administracji**

Kwestią ściśle związaną z realizacją wskazanych wyżej zasad jest etyka administracji publicznej. Aby skutecznie chronić podstawowe zasady i wartości administracji, konieczne jest zachowanie przez jej pracowników pewnych moralnych czy też etycznych standardów. Jednakże nie można oczekiwać, że każdy urzędnik, pracownik służby publicznej, będzie zawsze i w każdych warunkach zachowywał



się etycznie. Aparat administracyjny jest bowiem zbiorem ludzi, tworzy pewną zorganizowaną hierarchicznie społeczność. Według F. Fukuyamy [1997, s. 37, 38] hierarchia jest niezbędną, ponieważ nie ma gwarancji, że każdy z członków społeczności (w tym przypadku pracowników aparatu administracyjnego) będzie w swym postępowaniu kierował się wyłącznie normami etycznymi. Powstaje zatem konieczność zachowania hierarchii pracowników służby administracyjnej. W jej obrębie występują jasne reguły postępowania oraz sankcje przewidziane dla tych, którzy tych reguł nie przestrzegają. Inaczej jest w przypadku norm etycznych, gdzie sankcja nie jest sformalizowana i dlatego jest trudniejsza do wyegzekwowania.

Sprawowanie funkcji urzędniczych związane jest bezpośrednio z wykonywaniem władzy nad obywatelami [Czaputowicz 2012, s. 11]. Ważne aby działania nieetyczne urzędników administracyjnych nie znajdowały akceptacji społecznej [Czaputowicz 2012, s. 12]. Obywatele oczekują, że funkcjonariusze publiczni będą przestrzegać standardów etycznych dotyczących uczciwości w sposób bardziej rygorystyczny niż inne grupy zawodowe i że będą oni działać na rzecz interesu wspólnego. Poczynania osób pełniących funkcje publiczne powinny być zawsze z tej perspektywy jawne i przejrzyste, nie powinno być żadnych wątpliwości co do legalności ich działań [Czaputowicz 2012, s. 13]. Przestrzeganie przez administrację zasad etycznych daje bowiem obywatelowi jasność „reguł gry” i stwarza podstawy do zaufania wobec działań podejmowanych w imieniu państwa. Włączenie zasad etycznych w proces budowania etosu urzędów i urzędników publicznych wpływa na zdecydowanie sprawniejsze zarządzanie i rządzenie w państwie. Wynika to z doświadczeń państw, w których istnieje duże zaufanie do administracji i w których na kwestie etyczne zwraca się szczególną uwagę. W tzw. dobrym rządzeniu podstawowe znaczenie mają: otwartość administracji, uczestnictwo, rozliczalność, odpowiedzialność i efektywność [Sakowicz 2012, s. 79]. Przez termin „rozliczalność” (*accountability*) należy rozumieć jedną z podstawowych funkcji bezpieczeństwa, zapewniającą, że określone działanie dowolnego podmiotu może być jednoznacznie przypisane temu właśnie podmiotowi.

Aby chronić wartości, należy przede wszystkim wykształcić w pracownikach administracji nawyk etycznego postępowania, które według A. Jaroń jest nieodzownym elementem etosu pracy w służbie publicznej, w tym szczególnie w korpusie służby cywilnej. Etyczne postępowanie urzędnika jest także kojarzone z trwałą podstawą dobrze funkcjonującej administracji publicznej [Jaroń 2012, s. 128]. Z tego punktu widzenia szczególnie ważne jest ustawiczne kształcenie pracowników administracji, organizowanie szkoleń, kursów i warsztatów. Celem takiego nauczania etyki jest m.in. uświadomienie przyszłym urzędnikom ich odpowiedzialności za wykonywane zadania [Jaroń 2012, s. 130]. Innym celem nauczania etyki administracyjnej, ocenianym z punktu widzenia nie tyle

urzędnika, ile raczej odbiorcy jego usług, jest zwiększenie zaufania obywateli do administracji publicznej. Realizacji tego celu służą przede wszystkim dostrzegalne cechy charakteryzujące pracę urzędników, ale także wszelkie programy informacyjne dotyczące szkoleń w zakresie etyki pracy urzędnika lub urzędu skierowane na zewnątrz. Jeszcze innym celem jest zwiększenie sprawności funkcjonowania administracji publicznej [Jaroń 2012, s. 130].

### 3.2. Chronione wartości

Zbiór wartości podstawowych dla administracji publicznej tworzą wartości wynikające z kształtu systemu i jego podstawowych założeń ideologicznych, kulturowych, organizacyjnych, a także kultury, tradycji i historii danego społeczeństwa [Celarek 2009, s. 74]. Administracja publiczna swoimi działaniami utrwała wartości, takie jak np. pewność w stosunkach między obywatelami [Sierpowska 2012, s. 82]. Zasadniczą wartością prawa administracyjnego, a jednocześnie wartością, która ma znaczenie w stosowaniu tego prawa, jest sprawiedliwość. Administracja orzeka o prawach i obowiązkach, a więc musi być sprawiedliwa [Zimmermann 2014, s. 121]. W modelu idealnym administracja jest skierowana przede wszystkim na obywatela i jemu ma służyć, ma też budować swego rodzaju zaufane społeczeństwo, które poprzez akty i decyzje administracyjne do niego bezpośrednio się odnoszące tworzy spójną, kierującą się tymi samymi wartościami, całość. Sprawiedliwość można rozumieć jako prawidłowe i słuszne stosowanie i interpretowanie przepisów administracyjnych, a przede wszystkim jako sprawiedliwość proceduralną (zob. więcej: [Zimmermann 2014, s. 122 i nast.]).

Jak wskazuje M. Kasiński [2007, s. 353], w warunkach współczesnego demokratycznego państwa prawa na plan pierwszy wysunąć należy krąg wartości, których respektowanie przez administrację publiczną jest wymogiem konstytucyjnym, ściśle związanym z charakterem tego państwa. Biorąc pod uwagę przepisy obowiązującej Konstytucji RP, utworzyć należy zbiór podstawowych cech dobrej administracji, składających się na jej ustrojowy ideał, w którym znajdzie się:

- administracja respektująca (realizująca) zasadę demokracji i urzeczywistniania sprawiedliwości społecznej, chroniąca niepodległość państwa, wolności i prawa człowieka i obywatela, bezpieczeństwo obywateli, dziedzictwo narodowe i dobra kultury, środowisko, rodzinę i małżeństwo itd.,

- administracja rzetelna (uczciwa),

- administracja społecznie efektywna,

- administracja sprawna, to znaczy w szczególności skuteczna, tania i szybka,

- administracja przestrzegająca przepisów ustaw i innych aktów prawotwórczych pod warunkiem ich zgodności z przepisami konstytucji oraz wyrażonymi w nich wartościami.

Wśród różnych rodzajów wartości dla administracji szczególnie znaczenie mają wartości prakseologiczne, a wśród nich jako najważniejsze Z. Cieślak (podobnie jak M. Kasiński) wymienia: normatywne umocowanie działania, aksjologiczne uzasadnienie działania, maksymalizowanie efektów działania, minimalizowanie kosztów działania, optymalną pojemność kompetencyjną działającego podmiotu, rozdzielność kompetencyjną działających podmiotów, określoność sposobów wewnątrzukładowego oddziaływania, oznaczoność skutków wewnątrzukładowego oddziaływania, rozpoznanie okoliczności działania, wewnątrzukładowe weryfikowanie rozstrzygnięć, domniemanie prawidłowości rozstrzygnięć w układzie, względną trwałość rozstrzygnięć, identyfikację dobra wspólnego, ważenie interesów państwa, wspólnot, obywateli, prawną determinację form pozaukładowego oddziaływania, określoność skutków pozaukładowego oddziaływania [Cieślak 2012, s. 225].

Jednym z przedmiotów administracji jest współzycie społeczne. Administracja ma obowiązek zajmować się sprawami wspólnoty i jej członkami, co oznacza ukierunkowanie administracji na interes publiczny [Celarek 2009, s. 74]. Administracja, realizując funkcje państwa, w konsekwencji polega na bezpośrednim realizowaniu dobra wspólnego. Dobro wspólne pełni funkcję pojęcia narzędzia, wskazując istnienie skonkretyzowanych wartości oraz celów w obowiązujących regulacjach prawnych. Dla pracownika administracji publicznej celem jest realizowanie potrzeb społecznych, gdzie prawo ma być dla niego zarówno środkiem, jak i granicą, której nie może przekraczać [Stadniczeńko 2009, s. 644]. Nie państwo i jego zadania, ale jednostka staje się centralnym punktem w zakresie regulacji administracyjnych [Leoński 1998, s. 2].

## **4. Prawo do dobrej administracji – Karta praw podstawowych Unii Europejskiej i Europejski kodeks dobrej praktyki administracyjnej**

### **4.1. Uwagi ogólne**

Aby zagwarantować prawidłowe działanie administracji powstały takie akty prawne jak Karta praw podstawowych Unii Europejskiej (uchwalona i podpisana 7 grudnia 2000 r.)<sup>3</sup>, która wprowadziła m.in. zasady bezstronności postępowania i sprawiedliwości w załatwianiu spraw, oraz Europejski kodeks dobrej praktyki administracyjnej przyjęty przez Parlament Europejski 6 września 2001 r. Jako akt

---

<sup>3</sup> Moc wiążąca dokumentu została mu nadana przez traktat lizboński podpisany dnia 13 grudnia 2007 r., który wszedł w życie dnia 1 grudnia 2009 r., Karta stanowi obecnie część II Traktatu Ustanawiającego Konstytucję dla Europy.

niewiążący, o charakterze zaleceń stanowiących konkretyzację obywatelskiego prawa do dobrej administracji wyrażonego w art. 41 Karty praw podstawowych, mający zastosowanie wobec administracji unijnej i administracji poszczególnych krajów członkowskich. Kodeks normuje zasady określające stosunki między instytucjami i urzędnikami Unii a osobami fizycznymi i prawnymi, obejmuje wszelkie kontakty administracji z obywatelem.

Wartości chronione przez prawo administracyjne zostały więc skodyfikowane. Są ujęte w tekstach konkretnych dokumentów, a tym samym zostały sformalizowane. Nie stanowią tylko abstrakcyjnych postulatów, ale realnie istniejące zapisy, które powinny znaleźć się w praktyce stosowania regulacji administracyjnych.

## 4.2. Karta praw podstawowych Unii Europejskiej

Jak wskazuje B. Suchodolski [2012, s. 153, 155], jednym z elementów wysokiej jakości świadczonych usług jest etyczne postępowanie urzędników. W celu zagwarantowania etycznego postępowania urzędników jednostki administracji publicznej coraz częściej opracowują kodeksy etyczne. Urzędy administracji w swojej działalności wypełniają misję społeczną, są organizacjami zaufania publicznego, które świadczą różnorodne usługi dla swoich interesantów. Według I. Lipowicz [2005, s. 111], dobra administracja opiera się na zakotwiczonych w konstytucji wartościach, jest rzetelna, sprawna i efektywna, działa według właściwej podstawy prawnej i w formach prawem przewidzianych, przestrzega procedury administracyjnej, a równocześnie jest elastyczna i odbiurokratyzowana. Jest to pewien ideał, który jako pojęcie niedookreślone zyskał odbicie normatywne w Karcie praw podstawowych Unii Europejskiej<sup>4</sup>.

Art. 41 Karty wprowadził tzw. prawo do dobrej administracji polegające na tym, że:

– każdy ma prawo do bezstronnego i sprawiedliwego rozpatrzenia swojej sprawy w rozsądnym terminie przez instytucje, organy i jednostki organizacyjne Unii. Prawo to obejmuje: a) prawo każdego do bycia wysłuchanym, zanim zostaną podjęte indywidualne środki mogące negatywnie wpłynąć na jego sytuację, b) prawo każdego do dostępu do akt jego sprawy, przy poszanowaniu uprawnionych interesów, poufności oraz tajemnicy zawodowej i handlowej, c) obowiązek administracji uzasadniania swoich decyzji;

– zgodnie z prawem do dobrej administracji – każdy ma prawo domagania się od Unii naprawienia, zgodnie z zasadami ogólnymi wspólnymi dla praw państw członkowskich, szkody wyrządzonej przez instytucje lub ich pracowników przy wykonywaniu ich funkcji;

---

<sup>4</sup> *Karta praw podstawowych Unii Europejskiej* (2010/C 83/02), <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0389:0403:pl:PDF>, dostęp: 10.03.2015.

– każdy może zwrócić się pisemnie do instytucji Unii w jednym z języków Traktatów i musi otrzymać odpowiedź w tym samym języku.

Artykuł 41 Karty praw podstawowych ma więc znaczenie przełomowe, ponieważ ostatecznie przeniósł pojęcie dobrej administracji z kręgu pojęć pozaprawnych do kręgu „praw obywatelskich” obywateli Unii Europejskiej. Ale nie tylko im przysługuje to prawo, lecz „każdej osobie”, która domagać się może załatwienia jej sprawy przez organy i instytucje Unii bezstronnie, sprawiedliwie i w odpowiednim terminie. Sam tytuł przepisu i jego miejsce w systematyce Karty wskazuje, że chodzi o prawo obywatelskie i polityczne o mieszanym procesowym i materialno-prawnym charakterze. Prawo do dobrej administracji zawiera w swojej treści zwłaszcza zasadę demokratyzacji administracji, w sensie prawa obywateli do kontroli tego co czyni administracja i generalnie konstytuuje partnerski model relacji między tymi podmiotami. Przepis zatem art. 41 Karty tworzy generalną podstawę publicznego prawa podmiotowego do dobrej administracji [Kasiński 2007, s. 355].

### 4.3. Europejski kodeks dobrej praktyki administracyjnej

Europejski kodeks dobrej praktyki administracyjnej (EKDPA) został opracowany przez Ombudsmána Unii Europejskiej, Jacoba Södermana. We wstępie do EKDPA Europejski Rzecznik Praw Obywatelskich zauważył, że zaszczerpienie zasad kultury świadczenia usług w tak zróżnicowanym środowisku pracy, jakim są instytucje UE, nie jest łatwym zadaniem. Europejską służbę cywilną tworzą osoby o różnym pochodzeniu i reprezentujące wiele kultur; ich wizje roli i celów administracji publicznej są bardzo zróżnicowane. Wyzwaniem dla wszystkich instytucji, jest wpojenie wszystkim pracownikom, niezależnie od ich stażu pracy, pozycji i doświadczenia, że kultura świadczenia usług oznacza coś więcej niż tylko przestrzeganie przepisów prawa. Wymaga ona od każdego urzędnika pewnego poziomu autorefleksji i poszukiwania najlepszego sposobu aktywnego wdrażania zasad dobrej administracji na co dzień, a nie tylko unikania błędów niewłaściwego administrowania [*Europejski kodeks dobrej praktyki administracyjnej* 2014].

Jak wskazuje J. Świątkiewicz [2007, s. 7], kodeks jest interesujący i może przyczynić się do lepszego działania organów administracji oraz stanowić gwarancję skutecznej ochrony praw obywateli i innych podmiotów w relacjach z organami Wspólnoty Państw. Kodeks nie ma mocy bezwzględnie obowiązującej, ale jego zasady mogą przede wszystkim odegrać pozytywną rolę w usprawnianiu działalności administracji publicznej. Zgodnie z EKDPA każdy obywatel UE ma prawo domagania się od organów i instytucji Unii bezstronnego, zgodnego z prawem rozpatrzenia wniesionej sprawy, bez zbędnej zwłoki. Stosowanie zasad kodeksu ma na celu skuteczniejszą ochronę praw obywateli i innych podmiotów prawa

oraz sprawniejsze działanie administracji [*Co to jest Europejski kodeks dobrej administracji?* 2003]. Przepisy EKDPA nakazują urzędnikowi być uprzejmym i kładą duży nacisk na właściwe informowanie obywatela o jego prawach w toku postępowania. Zasadnicze znaczenie kodeks nadaje prawu do dobrej administracji. Każda osoba ma zgodnie z nim prawo do bezstronnego i rzetelnego załatwienia swojej sprawy w rozsądnym terminie. Prawo to obejmuje obowiązek wysłuchania strony przed podjęciem działań, które mogą negatywnie wpłynąć na załatwienie jej sprawy. Zgodnie z EKDPA obywatele mają zagwarantowane prawo dostępu do dokumentów, na organy nałożono natomiast obowiązek uzasadniania decyzji. Mimo że zasada do dobrej administracji z założenia miała służyć samokontroli organu, została uznana za jedno z praw podstawowych [*Co to jest Europejski kodeks dobrej administracji?* 2003]. EKDPA wprowadza zasady, jakimi powinni kierować się urzędnicy służby cywilnej UE. Są to: zasada oddania Unii Europejskiej i jej obywatelom, rzetelność, obiektywność, szacunek dla innych, przejrzystość. Zasady dobrej praktyki administracyjnej, które wymienia kodeks to: zasada praworządności (art. 4), niedyskryminowania (art. 5), proporcjonalności (art. 6), zakaz nadużywania uprawnień (art. 7), zasada bezstronności i niezależności (art. 8), obiektywności (art. 9), uzasadnionego prawnie oczekiwania konsekwentnego działania i doradztwa (art. 10), zasada uczciwości (art. 11), uprzejmości (art. 12), odpowiadania na pisma w języku obywatela (art. 13), potwierdzania odbioru i wskazania właściwego urzędnika (art. 14), zobowiązanie do przekazania sprawy do właściwej jednostki organizacyjnej instytucji (art. 15), prawo wysłuchania i do złożenia oświadczeń (art. 16), stosowny termin podjęcia decyzji (art. 17), obowiązek uzasadnienia decyzji (art. 18), informacja o możliwościach odwołania (art. 19), powiadomienie o podjętej decyzji (art. 20), ochrona danych (art. 21), prawo składania wniosków o udzielenie informacji (art. 22), prawo do składania wniosków o umożliwienie dostępu do publicznych dokumentów (art. 23), prawo do złożenia skargi do Europejskiego Rzecznika Praw Obywatelskich (art. 26).

Zdaniem M. Kuleszy i M. Niziołek dobre funkcjonowanie państwa zależy w znacznym stopniu od właściwego funkcjonowania administracji publicznej, a zwłaszcza od przestrzegania norm etycznych przez urzędników. Nie wszystko bowiem da się unormować w ustawach. Chociaż to właśnie ustawy wyznaczają wzorzec zachowań ludzkich, także urzędniczych, wiele jeszcze przestrzeni pozostaje dla wzorców etycznych, innymi słowy, przestrzeganie prawa to za mało, trzeba jeszcze osobistej uczciwości funkcjonariuszy publicznych, ich poczucia służby i lojalności wobec konstytucji i państwa [Kulesza i Niziołek 2010, s. 12].

## 5. Podsumowanie

„Demokracja to nie jedynie układ instytucji czy konstytucja, nie tylko parlament, nie sam rząd, ani tylko sądy, wszystko to odgrywa bardzo ważną rolę. Jednak demokracja jest przede wszystkim kulturą współistnienia ludzi. Gdyby nie czynniki kulturowe, funkcjonowanie tych instytucji nie byłoby w pełni możliwe, byłoby zapewne wypaczone. Przecież z każdą instytucją związane jest ryzyko, i jeżeli urzędy nie są prowadzone według wypracowanego systemu, porządnie zgodnie z ich misją, wówczas następuje ich zepsucie. I na odwrót. Jeżeli np. sądy konstytucyjne obchodzą się z konstytucją w sposób odpowiedni, sąd konstytucyjny cieszy się dużym społecznym zaufaniem, pociąga to za sobą duże społeczne poszanowanie społeczeństwa dla samej konstytucji. Gdyby jednak było inaczej, gdyby sądy konstytucji nie szanowały ustawy zasadniczej, to i ona straciła by swoją pozycję w państwie. Tak więc niezwykle ważny jest odpowiedni sposób prowadzenia, zarządzania instytucjami” [Schwan 2007, s. 133].

Najważniejszą kwestą związaną z budowaniem administracji respektującej i realizującej podstawowe zasady przewidziane w kodeksie postępowania administracyjnego jest kładzenie nacisku na normy etyczne już na etapie kształcenia kadr urzędniczych. To bowiem od pracowników służby cywilnej zależy jakość usług świadczonych przez organy publiczne i jej wizerunek wśród obywateli, a zatem wzbudzanie zaufania do administracji, które jest zasadą wyrażoną wprost w art. 8 k.p.a. Administracja w przyszłości powinna być postrzegana jako administracja skierowana na obywatela, pomocna, etyczna, budząca zaufanie do państwa, a zatem w pełni realizująca zasadę państwa prawa. Postulaty takie mogą stać się rzeczywiste jedynie wtedy, gdy większą wagę w procesie administrowania, a wcześniej na etapie nauczania przyszłych administratywistów będzie się przywiązywało do znaczenia kodeksów etyki administracyjnej, które przecież istnieją, ale tak w nauce, jak i w praktyce administracji są spychane na margines, a czasem pomijane. Analizując i stosując przepisy prawa administracyjnego, warto zwracać uwagę na wartości, dla ochrony których ustanowiono dane regulacje. Wartości wyrażone i chronione poprzez zasady prawa administracyjnego to przede wszystkim dobro człowieka i obywatela, które powinno (jeżeli to uzasadnione) przedkładać się nad interes publiczny.

Tak na etapie stosowania prawa administracyjnego, jak też w toku jego nauczania, czy to w formie zajęć uniwersyteckich, czy szkoleń należy zawsze mieć na uwadze te dobra. Tylko należycie zinternalizowane wartości będą realnie chronione i realizowane.

## Literatura

- Celarek K. [2009], *Administracja publiczna istotnym elementem w procesie rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, „Państwo i Społeczeństwo”, Rok IX, nr 3.
- Cieślak Z. [2000], *Podstawy aksjologiczne administracji publicznej w Polsce – próba oceny*, „Studia Iuridica”, XXXVIII/2000.
- Cieślak Z. [2012], *Nauka administracji*, LexisNexis, Warszawa.
- Cieślak Z. [2014], *Aksjologiczne podstawy jawności. Perspektywa nauk o administracji* [w:] *Jawność i jej ograniczenia*, t. 2: *Podstawy aksjologiczne*, red. Z. Cieślak, C.H. Beck, Warszawa.
- Co to jest Europejski kodeks dobrej administracji?* [2003], Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, <http://www.cie.gov.pl/WWW/quest.nsf/0/445EBE8FB1B7A6DF-C1256E860027FF5A?Open>, 19.11.2003 r. (dostęp: 15.12.2014).
- Czaputowicz J. [2012], *Etyka w służbie publicznej* [w:] *Etyka w służbie publicznej*, red. J. Czaputowicz, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa.
- Etyczne aspekty działalności samorządu terytorialnego. Poradnik dla samorządów* [2004], red. J. Filek, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków
- Europejski kodeks dobrej praktyki administracyjnej* [2014], Europejski Rzecznik Praw Obywatelskich, <http://www.ombudsman.europa.eu/pl/resources/code.faces#/page/1> (dostęp: 20.01.2015).
- Fukuyama F. [1997], *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław.
- Jaroń A. [2012], *Formacja w zakresie etyki przyszłego pracownika administracji publicznej* [w:] *Etyka w służbie publicznej*, red. J. Czaputowicz, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa.
- Kasiński M. [2007], *Rozważania o dobrej administracji*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, t. 10, nr 1.
- Kiciński K. [2012], *Tradycyjne wartości polskiej administracji w czasie zmian* [w:] *Etyka w służbie publicznej*, red. J. Czaputowicz, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa.
- Kulesza M., Niziołek M. [2010], *Etyka służby publicznej*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Leoński Z. [1998], *Materialne prawo administracyjne*, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa.
- Lipowicz I. [2005], *Prawo obywatela do dobrej administracji* [w:] *Państwo w służbie obywateli. Księga jubileuszowa Jerzego Świątkiewicza*, red. R. Hauser, L. Nawacki, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa.
- Morawski L. [2005], *Wstęp do prawoznawstwa*, Dom Organizatora, Toruń.
- Sakowicz M. [2012], *Zarządzanie a standardy etyczne w urzędzie* [w:] *Etyka w służbie publicznej*, red. J. Czaputowicz, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa.
- Scheler M. [1916], *Der Formalismus in der Ethik und die materiale Wertethik*, Jahrbuch für Philosophie und phänomenologische Forschung, Bd. I u. II, herausgegeben von E. Husserl, Freiburg i. B.- Halle a. d. Saale, Verlag von Max Niemeyer.
- Schwan G. [2007], *Polityka i zaufanie* [w:] *Na drodze do wspólnoty kultury prawnej*, red. M. Lutter, M. Wyrzykowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Sierpowska I. [2012], *Pomoc społeczna jako administracja świadcząca. Studium administracyjnoprawne*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa.



- Sosenko K. [1998], *Ekonomia w perspektywie aksjologicznej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 135, Kraków.
- Stadniczeńko S.L. [2009], *Etos pracowników zawodów administracji publicznej [w:] Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Janowi Bociowi*, red. J. Supernat, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Stępień A.B. [1995], *Wstęp do filozofii*, Prace Wydziału Filozoficznego, nr 65, wyd. 3, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.
- Stępień M. [2008], *Responsywna administracja publiczna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Suchodolski B. [2012], *Kodeks etyczny jako narzędzie służące do podnoszenia jakości usług administracji publicznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 94, Seria: Administracja i Zarządzanie.
- Sztompka P. [2002], *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Świątkiewicz J. [2007], *Europejski kodeks dobrej administracji*, wyd. VI, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa.
- Zimmermann J. [2013], *Aksjomaty prawa administracyjnego*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Zimmermann J. [2014], *Prawo administracyjne*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Żukowski L., Sawuła R. [2012], *Postępowanie administracyjne*, wyd. III, Wyższa Szkoła Prawa i Administracji, Przemysł–Rzeszów.

## **The Axiological Foundations of Modern Administration**

(Abstract)

The paper presents the main aspects of axiology in public administration. Through synthetic analysis of the general principles of the Administrative Code, the paper discusses the values which should protect public administration, analyses the ethics of officials in administration, and briefly presents the assumptions of the European Code of Good Administrative Behaviour implementing the principle of art. 41 of the Charter of Fundamental Rights of the European Union – the right to good administration. This paper contributes to the broader discussion on effective ways to build confidence in public administration, especially through the development of ethical attitudes in civil servants.

**Keywords:** responsive administration, law, trust, ethics, general principles.

*Małgorzata Marchewka*

Studia Doktoranckie Wydziału Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Struktura i dynamika grupowa rad nadzorczych a efektywność przedsiębiorstw\*

## Streszczenie

Rola rad nadzorczych w kształtowaniu wyników przedsiębiorstw jest jednym z kluczowych zagadnień nadzoru korporacyjnego. W artykule opisano badania, których celem było porównanie znaczenia struktury i funkcjonowania rad nadzorczych dla efektywności przedsiębiorstw. Badaniami objęto 291 spółek notowanych na GPW w Warszawie w latach 2010–2013. Dane dotyczące struktury zespołów zebrano na podstawie studiów życiorysów członków rad nadzorczych, natomiast do zgromadzenia informacji na temat dynamiki grupowej wykorzystano opracowany wcześniej kwestionariusz. Z analiz wynika, że ważną cechą struktury zespołów jest zróżnicowanie rodzaju wykształcenia i liczebność zespołów, jednak bezpośredni związek między strukturą a wynikami przedsiębiorstwa jest słaby. Potwierdzono, że efektywność rad nadzorczych zależy od procesów grupowych, w szczególności od spójności, konfliktu poznawczego i norm wysiłku, na które wpływ ma struktura wykształcenia.

Wnioski z badań przyczyniają się do lepszego zrozumienia funkcjonowania rad nadzorczych, a także umożliwiają kształtowanie procesów grupowych sprzyjających efektywności zespołów i efektywności przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** rada nadzorcza, struktura zespołu, efektywność, dynamika grupowa.

---

\* Niniejszy artykuł przygotowano w ramach projektu badawczego. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji nr UMO-2011/01/N/HS4/02166.

## 1. Wprowadzenie

Zainteresowanie zespołami naczelnego kierownictwa w roli podstawowego decydenta w przedsiębiorstwie stało się bodźcem do badania cech funkcjonowania zarządów i rad nadzorczych jako czynników determinujących efektywność przedsiębiorstw. Dodatkowo przyjęcie założenia wynikającego z *upper echelons theory* [Hambrick i Mason 1984], dotyczącego częściowej zależności między naczelnymi organami kierownictwa a wynikami przedsiębiorstw, zaowocowało wieloma badaniami w tym obszarze. Identyfikowanie czynników determinujących efektywność przedsiębiorstwa związanych ze strukturą naczelnych organów kierownictwa stało się jednym z kluczowych zagadnień Corporate Governance. Równocześnie wyniki zagranicznych badań nie pozwalają na określenie jednoznacznych zależności, w Polsce zaś temat ten został podjęty przez niewielu badaczy [Peszek 2006, Bohdanowicz 2010].

Celem artykułu jest przedstawienie wyników empirycznego ujęcia problemu zależności między strukturą i dynamiką grupową rad nadzorczych a efektywnością przedsiębiorstw. Zgromadzono dane dotyczące struktury rad nadzorczych 291 spółek notowanych w latach 2010–2013 na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie oraz dane na temat dynamiki grupowej 46 rad nadzorczych wybranych z powyższej grupy spółek. W wyniku analizy wyłoniono elementy struktury i dynamiki grupowej rad nadzorczych, które są istotne w kontekście wyników przedsiębiorstwa.

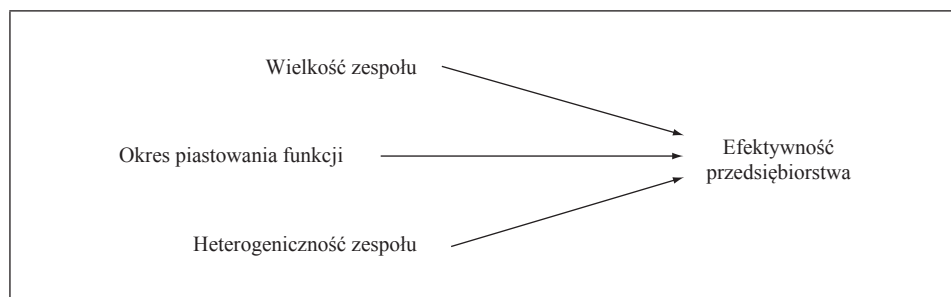
## 2. Struktura rady nadzorczej

Badania naczelnych organów kierownictwa są związane głównie z efektywnością przedsiębiorstwa. Rady nadzorcze są coraz częściej poddawane analizie jako grupy podejmujące decyzje. We współczesnych badaniach dominuje ujęcie statyczne, w którym najistotniejsze są cechy zespołu i ich wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Badane cechy to między innymi wielkość i skład grupy, czas pełnienia funkcji, wiek członków oraz ich doświadczenie i kompetencje.

Demograficzny model efektywności przedsiębiorstwa przedstawiony na rys. 1 łączy wyniki spółki ze strukturą społeczną zespołów naczelnego kierownictwa (np. wiek, płeć, wykształcenie, doświadczenie, pochodzenie decydujące o heterogeniczności zespołu).

Z teoretycznych rozważań wynika, że przewagą dużych zespołów jest różnorodność umiejętności i doświadczeń jego członków. W przypadku rad dyrektorów, w jednopoziomowym systemie władania korporacyjnego, często wymieniane korzyści wynikające z dużej liczebności członków zespołu to możliwość nawią-

zania wielu relacji z otoczeniem, lepsze zabezpieczenie zasobów, a także wyższa jakość i wszechstronność opinii wydawanych przez radę. Równocześnie większa różnorodność zespołu jest szansą na wielopłaszczyznowe spojrzenie na problemy organizacji i większy potencjał innowacyjny [Wiersema i Bantel 1992].



Rys. 1. Demograficzny model efektywności przedsiębiorstwa

Źródło: [Smith i in. 1994, s. 417].

Jednakże zbyt duże rady mogą mieć trudność w sprawnym realizowaniu przypisanych im funkcji – mogą doświadczać trudności komunikacyjnych, czego rezultatem bywa niewłaściwe dzielenie się informacjami i możliwa dominacja przewodniczącego rady [Elsayed 2009, s. 418] albo efekt rozproszenia odpowiedzialności, tzw. próżniactwo społeczne (*social loafing*) [Castro i in. 2009]. Kłopotem może być także utrata spójności przez grupę.

Jak wynika z dotychczasowych studiów, podejście statyczne nie pozwala na stwierdzenie jednoznacznych relacji między właściwościami rad nadzorczych a ich efektywnością. Badania nad wielkością rady nadzorczej, jej składem i efektywnością organizacji przeprowadzone w latach 1998 – 2007 przez A. Bermiga i B. Fricka [2010] z udziałem 294 niemieckich przedsiębiorstw doprowadziły badaczy do nieoczekiwanych wniosków. Przyznają, że uzyskane rezultaty nie pozwoliły na sformułowanie spodziewanego spójnego efektu ani na temat wielkości rady, ani jej składu i ich związku z wynikami gospodarczymi. W innych badaniach [Van der Walt i in. 2006] próbowano ustalić zależność między efektywnością zespołu kierowniczego a stopniem jego zróżnicowania pod względem wieku, płci, pochodzenia etnicznego i umiejętności. Jednak badania nie potwierdziły hipotezy, że większa różnorodność zapewnia wyższą skuteczność. Trudno ustalić jednoznaczną relację między cechami grupy a efektywnością przedsiębiorstwa. Sugeruje to, że wpływ cech rady nadzorczej na wyniki ekonomiczne nie jest prosty ani bezpośredni [Forbes i Milliken 1999, s. 490].

### 3. Dynamika grupowa rady nadzorczej

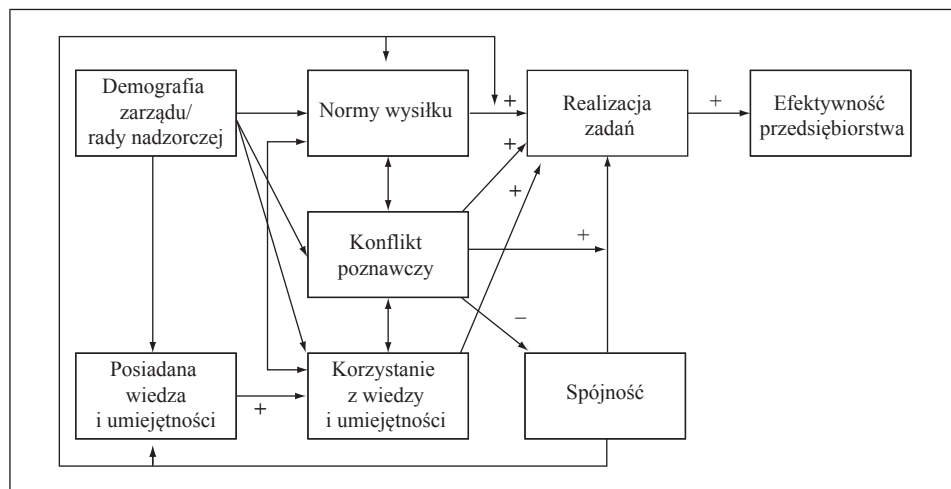
Zdaniem D.A. Nadlera [2004], kluczem do zrozumienia ładu korporacyjnego jest dynamika interakcji naczelnych organów kierowniczych oraz ich kompetencje, przynależność i konstruktywne zaangażowanie członków. Alternatywą dla statycznego opisu rad nadzorczych jest podejście dynamiczne, które poza cechami strukturalnymi uwzględnia również procesy grupowe. Niektórzy badacze twierdzą, że dynamika zespołów kierowniczych jest najważniejszym czynnikiem determinującym ich efektywność, która z kolei jest podstawą do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa [Leblanc i Gillies 2003].

Każdą grupę można scharakteryzować, opisując jej cechy statyczne, do których należą między innymi liczba członków, ich cechy demograficzne, struktura grupy (tj. sieć ról i hierarchia statusów), wiedza i umiejętności posiadane przez poszczególnych członków. Taki opis często jest niewystarczający, ponieważ nie ujmuje bogactwa, które niosą ze sobą relacje interpersonalne. Konieczne jest więc uwzględnienie właściwości funkcjonowania grupy. To założenie stanowi podstawę koncepcji dynamiki grupowej, w której elementami analizy są procesy grupowe. Wśród nich za podstawowe należy uznać proces stawania się członkiem grupy, spójność grupy czy nabywanie i rozwój norm grupowych [Brown 2006]. Spojrzenie na naczelne organy kierownictwa przedsiębiorstwa przez pryzmat procesów grupowych jako na zespoły podejmujące decyzje otwiera nowe możliwości badania zarządów i rad nadzorczych. Jednym z prekursorów takiego podejścia był Kurt Lewin, który badał dynamikę i procesy podejmowania decyzji w zespołach menedżerskich [Papaneek 1973].

Dodatkowo należy uwzględnić specyfikę funkcjonowania rad nadzorczych i rad dyrektorów, które od innych zespołów różnią się m.in. przynależnością członków zespołu do przedsiębiorstwa, częstotliwością spotkań oraz dostępem do wewnętrznych informacji spółek [Levrau i Van den Berhe 2007]. Autorami szczegółowej analizy dynamiki grupowej zespołów naczelnego kierownictwa są D.P. Forbes i F.J. Milliken [1999]. Wyróżniają oni trzy procesy, które uważają za najistotniejsze elementy dynamiki zespołów najwyższego kierownictwa. Są to normy wysiłku, konflikt poznawczy i wykorzystanie posiadanej wiedzy i umiejętności (rys. 2).

Normy wysiłku odnoszą się do podzielanego w grupie przekonania na temat poziomu wysiłku, który jest wymagany od każdego z członków grupy. Wysiłek wynika z motywacji i intensywności indywidualnego zaangażowania w zadania, przejawiającego się między innymi zapoznaniem się z sytuacją przedsiębiorstwa i jej zrozumieniem. Oprócz czasu poświęconego na przygotowanie się do spotkań, normy wysiłku dotyczą dokładności analizy dostępnych informacji i zaangażowania w dyskusje toczące się podczas posiedzeń. Podczas gdy normy wysiłku

dotyczą oczekiwań co do intensywności indywidualnych zachowań, konflikt poznawczy odnosi się do braku zgodności pomiędzy członkami rady czy zarządu w kwestiach związanych z realizowanymi zadaniami.



Rys. 2. Model dynamiki grupowej zespołów naczelnego kierownictwa

Źródło: [Forbes i Milliken 1999, s. 498].

Konflikt poznawczy dotyczy stopnia, w jakim w grupie ujawniane są różne, czasem przeciwstawne, opinie związane z rozwiązywanymi problemami. Na proces ten składają się interakcje, których celem jest dopytywanie, uzasadnianie czy krytyka. W efekcie prowadzi on do poszerzenia liczby rozpatrywanych propozycji i dokładniejszej oceny różnych opcji. Jego konsekwencją może być także wzrost negatywnych emocji, które zmniejszają wzajemną atrakcyjność interpersonalną członków grupy.

Kolejnym czynnikiem składającym się na model Forbesa i Milliken jest spójność grupy, która decyduje o wzajemnej atrakcyjności członków grupy. Zależność między spójnością a efektywnością grupy ma charakter krzywoliniowy. Oznacza to, że do pewnego momentu wzrost spójności grupy wiąże się z wyższym poziomem wykonania, natomiast po przekroczeniu tego punktu, wzrost spójności obniża poziom wykonania. Zbyt wysoki poziom spójności może skutkować między innymi syndromem myślenia grupowego czy redukowaniem konfliktu poznawczego. Najkorzystniejszy jest poziom umiarkowany, który wspiera dyskusowanie i analizowanie różnych scenariuszy.

W przedstawionym modelu brak bezpośredniego wpływu strukturalnych cech grupy na jej efektywność. Charakterystyka zespołu wpływa na procesy grupowe, które pozwalają wnioskować o skuteczności w realizacji zadań. Warto też

zaznaczyć, że poszczególne procesy nie toczą się niezależnie, lecz są wzajemnie powiązane.

Na koniec należy podkreślić, że badania nad dynamiką grupy obejmują także jej strukturę. Cechy statyczne zespołu nie są pominięte, ale równocześnie nie poszukuje się ich bezpośrednich związków z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Badacze poszukują zależności między cechami grupy czy kontekstu a przebiegiem procesów grupowych. Na przykład C.S. Tuggle i in. [2010] przeprowadzili analizę zależności między składem zespołu kierowniczego a procesem dyskusowania i uzgadniania. Naczelne organy kierownictwa między innymi cechują: okres pełnienia funkcji, różnorodność funkcjonalnych obszarów specjalizacji i różnorodność branżowa. Wyniki ich badań wskazują, że poziom różnorodności może zwiększyć liczbę pytań, poprawić jakość dyskusji i prowadzić do uważniejszej analizy przedstawianych pomysłów. Dynamika grupowa okazuje się skutecznym narzędziem przewidywania efektywności naczelnych organów kierownictwa i przedsiębiorstwa.

#### **4. Podstawowe mierniki efektywności przedsiębiorstwa**

W tradycyjnym ujęciu finansowym efektywność przedsiębiorstwa jest rozumiana jako maksymalizacja efektów finansowych i mierzona jest za pomocą wskaźników związanych z kategoriami finansowymi [Sierpińska i Jachna 2006]. Jedną z metod nawiązującą częściowo do oceny efektywności jest koncepcja oceny produktywności, wyrażającej zdolność do generowania efektów przez poszczególne typy działalności przedsiębiorstwa [Stabryła 2006, s. 346–356].

Zgodnie z nowym podejściem, propagowanym przez R.V. Aguilera, K.A. Desendera i de L.R.K. Castro [2012], wyniki przedsiębiorstwa zależą od efektywności „wiązki” mechanizmów nadzoru, a nie od efektywności poszczególnych mechanizmów. Oznacza to, że oceniając efektywność nie wystarczy odnieść się do rezultatów przedsiębiorstwa, ale należy przyjąć szerszą perspektywę interesariuszy. Efektywność przedsiębiorstwa jest więc interpretowana w kategoriach efektów dla interesariuszy i spełniania ich wymagań.

Analiza badań dotyczących zależności efektywności przedsiębiorstwa od struktury zarządów, rad nadzorczych i rad dyrektorów prowadzi do wniosku, że najczęściej uwzględnia się jej tradycyjne – finansowe – rozumienie, co skutkuje stosowaniem mierników głównie księgowych i rynkowych [Carpenter i Fredrickson 2001, Carpenter 2002, Van Ees, Postma i Sterken 2003, Peszko 2006, Van der Walt i in. 2006, McIntyre, Murphy i Mitchell 2007, Bermig i Frick 2010, Bohdanowicz 2010, Hsu 2010, Van-Ness, Miesing i Kang 2010]. Na podstawie przeglądu autorstwa K. Elsayeda [2009, s. 420–422] obejmującego dwadzieścia innych niż wymieniono

badania nad zależnościami między wielkością organów naczelnego kierownictwa a efektywnością przedsiębiorstwa, których wyniki zostały opublikowane w latach 1996–2009, można stwierdzić, że najczęściej używane wskaźniki to ROA, ROE, ROS, Q Tobina, wskaźnik C/WK (wartość rynkowa/wartość księgowa) oraz wartość akcji spółki. Znacznie rzadziej wykorzystywane są mierniki związane z szerszej rozumianą efektywnością, odnoszące się na przykład do transparentności spółek [Wan i Ong 2005] czy wartości dla interesariuszy.

## **5. Struktura i dynamika grupowa rad nadzorczych wybranych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie a ich efektywność**

### **5.1. Hipotezy badawcze**

Głównym celem badania było porównanie znaczenia struktury rad nadzorczych kierownictwa i ich dynamiki grupowej dla wyników przedsiębiorstwa. W kolejnej części artykułu opisano weryfikowane hipotezy badawcze, próbę badawczą, metody badania i osiągnięte wyniki.

Na podstawie przedstawionej analizy literatury w badaniach własnych postawiono następujące hipotezy badawcze:

- związku pomiędzy efektywnością przedsiębiorstw a dynamiką grupową rad nadzorczych są silniejsze niż związku między efektywnością przedsiębiorstw a strukturą tych zespołów,
- między strukturą rad nadzorczych a efektywnością przedsiębiorstw nie istnieje bezpośrednia zależność,
- cechy strukturalne naczelnych organów kierownictwa wpływają na procesy grupowe determinujące efektywność zespołów zarządzających i efektywność przedsiębiorstw.

### **5.2. Próba badawcza**

Próbkę badawczą stanowiło 291 spółek notowanych w latach 2010–2013 na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Na podstawie studiów życiorysów członków rad nadzorczych zgromadzono dane dotyczące struktury zespołów – liczebności, rotacji, rodzaju i poziomu wykształcenia, doświadczenia, a także zróżnicowania pod względem płci i pochodzenia. Zgromadzono także dane na temat wyników finansowych przedsiębiorstw. Z kolei podstawą drugiej części badania były dane kwestionariuszowe zebrane internetowo lub podczas wywiadów od 46 przedstawicieli różnych rad nadzorczych spółek z opisanej wyżej grupy badawczej.



### 5.3. Zmienne badawcze i metody pomiaru

#### *Struktura rad nadzorczych*

Badane cechy struktury to:

- liczba członków rady nadzorczej,
- rotacja członków rady nadzorczej (wyrażona stosunkiem liczby osób należących do rady nadzorczej w badanym okresie do liczby stanowisk w radzie nadzorczej),
- poziom edukacji członków rady nadzorczej (wyrażony zdobytymi stopniami i tytułami naukowymi),
- dziedzina wykształcenia członków rady nadzorczej (wyróżniono cztery obszary specjalizacji: wykształcenie techniczne, ekonomiczne, prawnicze i inne),
- płeć członków rady nadzorczej,
- obywatelstwo członków rady nadzorczej.

Uwzględniono również poziom zróżnicowania rady nadzorczej pod względem dziedziny i poziomu wykształcenia członków rady oraz ich płci i obywatelstwa. Podobnie jak w badaniach M.A. Carpentera [2002, s. 8] oraz R.K. Van-Nessa i in. [2010], do określenia stopnia zróżnicowania wykorzystano indeks Blaua (IB) wyrażony wzorem:

$$IB = 1 - \sum p_i^2, \quad (1)$$

gdzie  $p_i$  to procentowy udział osób reprezentujących daną cechę. Im wartość wskaźnika jest wyższa, tym różnorodność związana z daną kategorią jest większa.

Dane dotyczące struktury zespołów zostały zgromadzone na podstawie studiów życiorysów ich członków. Informacje były publikowane w raportach bieżących spółek w momencie powołania członków do pracy w radach nadzorczych. W ramach badań przestudiowano około 3000 życiorysów.

#### *Dynamika grupowa rad nadzorczych*

Dynamika grupowa rad nadzorczych była analizowana na podstawie danych kwestionariuszowych dotyczących pięciu obszarów: spójności, norm wysiłku, konfliktu poznawczego, konfliktu afektywnego, przywództwa. Ankiety zostały wypełnione (internetowo lub podczas wywiadów) przez 46 członków różnych rad nadzorczych spośród spółek notowanych w latach 2010–2013 na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Z uwagi na trudny dostęp do osób zasiadających w radach nadzorczych dobór próby nie był losowy, co należy uwzględnić, formując wnioski z analiz.

### *Efektywność przedsiębiorstw*

Efektywność przedsiębiorstw mierzono za pomocą dwóch wskaźników – zmiany rentowności aktywów ( $\Delta ROA$ ) i  $Q$  Tobina. Wartość wskaźnika  $Q$  Tobina obliczano na podstawie następującego uproszczonego wzoru stosowanego między innymi przez L. Bohdanowicza [2010, s. 22]:

$$\text{przybliżona wartość } Q \text{ Tobina} = \frac{\text{wartość rynkowa kapitału akcyjnego} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{zobowiązania długoterminowe}}{\text{księgową wartość aktywów ogółem}}. \quad (2)$$

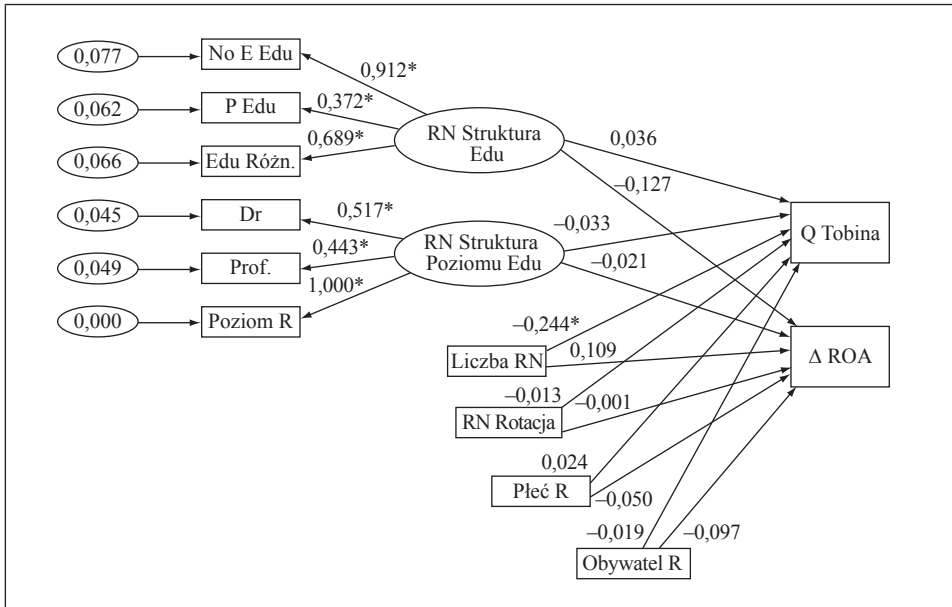
Do analizy wykorzystano dane z rocznych skonsolidowanych raportów finansowych oraz informacje dostępne na stronie internetowej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie i na stronach internetowych spółek.

### **5.4. Analiza wyników badań**

Na pierwszym etapie analizy zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową w celu wyodrębnienia czynników istotnych dla struktury i dynamiki grupowej rad nadzorczych, na drugim zaś etapie – ze względu na dużą złożoność relacji pomiędzy zmiennymi w badaniu – wykorzystano modelowanie równań strukturalnych (analizę ścieżek oraz confirmacyjną analizę czynnikową). Są to metody wykraczające poza poszukiwanie prostych zależności pomiędzy zmiennymi, a specyfika badanego zjawiska wymagała uwzględniania jego złożoności. Wyniki istotne statystycznie (na poziomie  $p < 0,05$ ) oznaczono gwiazdką.

Na rys. 3 przedstawiono wyniki analiz dotyczących wpływu struktury zespołu naczelnego kierownictwa na efektywność przedsiębiorstwa. Na podstawie eksploracyjnej analizy czynnikowej ustalono, że uwzględniając strukturę zespołu, ważne są dwie grupy zmiennych: zmienne dotyczące struktury dziedzin wykształcenia (udział osób z wykształceniem ekonomicznym, udział osób z wykształceniem prawniczym, zróżnicowanie dziedzin wykształcenia) oraz zmienne dotyczące struktury poziomu wykształcenia (udział osób ze stopniem naukowym doktora i tytułem profesora, zróżnicowanie poziomów wykształcenia), a także pojedyncze zmienne, takie jak: liczebność zespołu, rotacja oraz zróżnicowanie pod względem płci i pochodzenia.

Z kolei z analizy ścieżek wynika, że dla efektywności przedsiębiorstwa ważne jest zróżnicowanie specjalności i wykształcenia członków rad nadzorczych, przy czym korzystna jest sytuacja, gdy liczba ekonomistów przeważa liczbę prawników. Mniej istotne jest zróżnicowanie poziomu wykształcenia, natomiast na uwagę zasługuje liczebność rad nadzorczych.



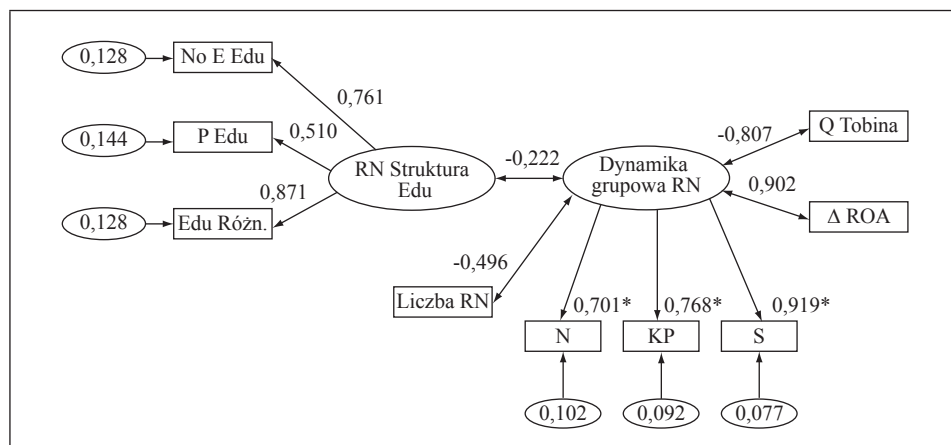
Oznaczenia: RN Struktura Edu – struktura wykształcenia członków rady nadzorczej, No E Edu – brak wykształcenia ekonomicznego, P Edu – wykształcenie prawnicze, Edu Różn. – różnorodność wykształcenia członków rady nadzorczej (indeks Blaua), RN Struktura Poziomu Edu – struktura poziomu wykształcenia członków rady nadzorczej, Poziom R – różnorodność poziomu wykształcenia członków rady nadzorczej (indeks Blaua), Liczba RN – liczba członków rady nadzorczej, RN Rotacja – rotacja członków rady nadzorczej, Płeć R – różnorodność płci (indeks Blaua), Obywatel R – różnorodność obywatelstwa (indeks Blaua).

Rys. 3. Wpływ struktury rady nadzorczej na wyniki przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analiz można zaobserwować tendencję do osiągnięcia przez mniejsze zespoły lepszych wyników mierzonych za pomocą wskaźnika Q Tobina. Równocześnie wszelkie zidentyfikowane zależności między cechami strukturalnymi rad nadzorczych a wynikami przedsiębiorstwa są słabe, co wskazuje słusność przypuszczenia, że związek ten nie jest bezpośredni. Wskaźniki dobroci dopasowania skonstruowanego modelu są satysfakcjonujące (np. RMSEA Steigera-Linda wynosi 0,099; wskaźnik Gamma populacji  $-0,927$ , a GFI Joreskoga 0,902).

Kolejnym obszarem analizy była dynamika grupowa rad nadzorczych (rys. 4). Podstawą tej części badania były dane kwestionariuszowe zebrane internetowo lub podczas wywiadów od 46 przedstawicieli różnych rad nadzorczych spółek z opisaną wcześniej grupy badawczej. Na podstawie eksploracyjnej analizy czynnikowej ustalono, że największe znaczenie dla dynamiki grupowej mają spójność, konflikt poznawczy i normy wysiłku.



Oznaczenia: S – spójność, KP – konflikt poznawczy, N – normy wysiłku, RN Struktura Edu – struktura wykształcenia członków rady nadzorczej, No E Edu – brak wykształcenia ekonomicznego, P Edu – wykształcenie prawnicze, Edu Różn. – różnorodność wykształcenia członków rady nadzorczej (indeks Blaua), Liczba RN – liczba członków rady nadzorczej.

Rys. 4. Związki pomiędzy dynamiką grupową rad nadzorczych a wynikami przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Dalsze badania z wykorzystaniem analizy ścieżek potwierdziły, że efektywność rad nadzorczych zależy od dynamiki grupowej (współczynnik regresji wyniósł 56% i jest istotny statystycznie na poziomie ufności  $p < 0,05$ ), a w szczególności od spójności, konfliktu poznawczego i norm grupowych.

Chociaż z uwagi na ograniczoną liczbę danych dotyczących dynamiki grupowej niemożliwe jest wnioskowanie na temat ogólnych związków między funkcjonowaniem rady nadzorczej a efektywnością przedsiębiorstwa, jednak za pomocą confirmacyjnej analizy czynnikowej zidentyfikowano zależność między dynamiką grupową a wynikami spółek wyrażoną wskaźnikiem Q Tobina i  $\Delta$ ROA. Równocześnie stwierdzono związek dynamiki grupowej ze strukturą zespołu, szczególnie ze strukturą wykształcenia członków rad nadzorczych. Wskaźniki dobroci dopasowania skonstruowanego modelu są satysfakcjonujące (np. RMSEA Steigera-Linda wynosi 0,000; wskaźnik Gamma populacji –1,000, a GFI Joreskoga 0,832). Brak odpowiedniej liczby danych uniemożliwił statystyczne zweryfikowanie hipotezy na temat istotności związków pomiędzy wynikami przedsiębiorstwa a dynamiką grupową rad nadzorczych, jednak stwierdzone prawidłowości wskazują, że rola procesów grupowych nie może być pominięta.

## 6. Wnioski i podsumowanie

Przeprowadzone badanie przyczyniło się do pogłębienia wiedzy dotyczącej zależności pomiędzy strukturą i funkcjonowaniem zespołów naczelnego kierownictwa a wynikami przedsiębiorstw, stanowiąc wsparcie dla rozważań teoretycznych podejmowanych w Polsce i za granicą. Z analiz wynika, że bezpośrednia zależność istniejąca między strukturą rad nadzorczych a efektywnością przedsiębiorstw jest bardzo słaba, podczas gdy dynamika grupowa ma większe znaczenie dla wyników przedsiębiorstwa. Równocześnie procesy grupowe zależą od cech struktury zespołu, głównie od struktury wykształcenia.

Ponieważ do tej pory przeprowadzono niewiele badań dotyczących procesów grupowych charakterystycznych dla zespołów naczelnego kierownictwa, wartość próby polega na dostarczeniu obserwacji związanych ze strukturą i funkcjonowaniem rad nadzorczych i zarządów oraz na wyeksponowaniu problemów, które należy rozwiązać, prowadząc kolejne badania w tym obszarze. Główne ograniczenia wiążą się z trudnym dostępem do członków rad nadzorczych, którzy chcieliby wyrazić zgodę na opisanie funkcjonowania ich zespołów. Jednocześnie wypracowane wnioski skłaniają do pogłębienia badań nad wybranymi cechami struktury zespołów naczelnego kierownictwa (wykształcenia członków zespołów i rotacji) oraz ich dynamiki grupowej (spójność, konflikt poznawczy i normy wysiłku).

## Literatura

- Aguilera R.V., Desender K.A., Castro L.R.K. [2012], *A Bundle Perspective to Comparative Corporate Governance* [w:] *The SAGE Handbook of Corporate Governance*, red. T. Clarke, D. Branson, Sage Publications, New York.
- Bermig A., Frick B. [2010], *Board Size, Board Composition, and Firm Performance: Empirical Evidence from Germany*, Working Papers, <http://ssrn.com/abstract=1623103> (dostęp: 15.01.2011).
- Bohdanowicz L. [2010], *Wpływ liczebności rad nadzorczych i zarządów spółek publicznych na wyniki spółek*, „Master of Business Administration”, vol. 18, nr 3.
- Brown R. [2006], *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Carpenter M.A. [2002], *The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance*, „Strategic Management Journal”, vol. 23(3), <http://dx.doi.org/10.1002/smj.226>.
- Carpenter M.A., Fredrickson J.W. [2001], *Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty*, „Academy of Management Journal”, vol. 44(3), <http://dx.doi.org/10.2307/3069368>.

- Castro C.B., De La Concha M.D., Gravel J.V., Perrián M.M.V. [2009], *Does the Team Leverage the Board's Decisions?*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 17(6), <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00772.x>.
- Elsayed K. [2009], *Board Size and Corporate Performance: the Missing Role of Board Leadership Structure*, „Journal of Management & Governance”, nr 15(3), <http://dx.doi.org/10.1007/s10997-009-9110-0>.
- Forbes D.P., Milliken F.J. [1999], *Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-making Groups*, „The Academy of Management Review”, vol. 24(3), <http://dx.doi.org/10.2307/259138>.
- Hambrick D., Mason P.A. [1984], *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, „The Academy of Management Review”, vol. 9(2), <http://dx.doi.org/10.2307/258434>.
- Hsu H. [2010], *The Relationship between Board Characteristics and Financial Performance: An Empirical Study of United States Initial Public Offerings*, „International Journal of Management”, vol. 27(2).
- Leblanc R., Gillies J. [2003], *The Coming Revolution in Corporate Governance*, „Ivey Business Journal”, vol. 68(1).
- Levrau A., Van den Berge L.A.A. [2007], *Corporate Governance and Board Effectiveness: Beyond Formalism*, „ICFAI Journal of Corporate Governance”, vol. 6(4).
- McIntyre M.L., Murphy S.A., Mitchell P. [2007], *The Top Team: Examining Board Composition and Firm Performance*, „Corporate Governance”, vol. 7(5).
- Nadler D.A. [2004], *Building Better Boards*, „Harvard Business Review”, vol. 82(5).
- Papanek M.L. [1973], *Kurt Lewin and his Contributions to Modern Management Theory*, „Academy of Management Proceedings”, nr 1, <http://dx.doi.org/10.5465/ambpp.1973.4981410>.
- Peszko A. [2006], *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Sierpińska M., Jachna T. [2006], *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa.
- Smith K.G., Smith K.A., Olian J.D., Sims Jr. H.P., O'Bannon D.P., Scully J.A. [1994], *Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 39(3), <http://dx.doi.org/10.2307/2393297>.
- Stabryła A. [2006], *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tuggle C.S., Schnatterly K., Johnson R.A. [2010], *Attention Patterns in the Boardroom: How Board Composition and Processes Affect Discussion of Entrepreneurial Issues*, „Academy of Management Journal”, vol. 53(3), <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.51468687>.
- Van der Walt N., Ingley C., Shergill G.S., Townsend A. [2006], *Board Configuration: Are Diverse Boards Better Boards?*, „Corporate Governance: The International Journal of Business in Society”, vol. 6, nr 2, <http://dx.doi.org/10.1108/14720700610655141>.
- Van Ees H., Postma T.J.B.M., Sterken E. [2003], *Board Characteristics and Corporate Performance in the Netherlands*, „Eastern Economic Journal”, vol. 29(1).
- Van Ness R.K., Miesing P., Kang J. [2010], *Board of Director Composition and Financial Performance in Sarbanes-Oxley World*, „Academy of Business and Economics Journal”, vol. 10(5).

- Wan D., Ong C.H. [2005], *Board Structure, Process and Performance: Evidence from Public-listed Companies in Singapore*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 13(2), <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00422.x>.
- Wiersema M.F., Bantel K.A. [1992], *Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change*, „Academy of Management Journal”, nr 35(1), <http://dx.doi.org/10.2307/256474>.

## **Supervisory Board Structure and Group Dynamics as Determinants of Company Performance**

(Abstract)

The role of supervisory boards (SB) in shaping company performance is one of the key issues of corporate governance. The article describes a study comparing the importance of the structure and functioning of SB for company performance. The study examined 291 companies listed on the Warsaw Stock Exchange (from 2010 to 2013). The data on the structure of SB was based on the study of board member CVs, while in the analysis of group dynamics data from the survey was used. The analysis showed that the diversity of educational degrees and the size of the board are important features of the structure, but the direct relationship between the structure and company performance is weak. It was confirmed that the effectiveness of SB depends on group processes, such as cohesion, cognitive conflict and effort norms, which are affected by the structure of education.

The results provide insight into the issue and enable the development of group processes conducive to board effectiveness and company performance.

**Keywords:** supervisory board, team structure, effectiveness, group dynamics.

*Marek Rawski*

Katedra Marketingu

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Zróźnicowanie źródeł informacji marketingowej w przekroju rodzaju działalności – wyniki badań

## Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie, jakie jest zróźnicowanie znaczenia źródeł pozyskiwania informacji marketingowej przez przedsiębiorstwa prowadzące odmienne rodzaje działalności (działalność wytwórcza, usługowa, handlowa) na polskim rynku. Bazę informacyjną formułowanych tez stanowią wyniki badań przeprowadzonych przez Katedrę Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w 2013 r. nt. zakresu i uwarunkowań wykorzystania marketingu przez przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstw wszystkich rodzajów działalności ważność poszczególnych źródeł informacji jest taka sama. Zdecydowanie dominuje własne doświadczenie i intuicja, a najmniejsze znaczenie mają badania zlecane wyspecjalizowanym agencjom. Zróźnicowanie znaczenia wykorzystywania źródeł informacji przez przedsiębiorstwa w przekroju rodzaju działalności jest niewielkie. Przedsiębiorstwa wytwórcze częściej wykorzystują gotowe informacje pochodzące z różnych źródeł zewnętrznych. Przedsiębiorstwa usługowe częściej wykorzystują własne badania marketingowe, częściej zlecają badania wyspecjalizowanym agencjom rynku i częściej korzystają z własnego doświadczenia i intuicji. Przedsiębiorstwa handlowe częściej wykorzystują własne dane ewidencyjne.

**Słowa kluczowe:** marketing, informacja marketingowa, pierwotne źródła informacji, wtórne źródła informacji, zewnętrzne źródła informacji, wewnętrzne źródła informacji.



## 1. Wprowadzenie

W warunkach współczesnej gospodarki rynkowej sukces przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od umiejętności wykorzystania w procesie zarządzania firmą marketingu. Podstawową determinantą skuteczności i efektywności decyzji marketingowych jest umiejętność określenia, uzyskania dostępu, oceny oraz wykorzystania potencjalnych źródeł informacji. Jest wiele źródeł informacji marketingowych, a rola każdego z tych potencjalnych źródeł jest odmienna dla przedsiębiorstw i zmienna w czasie.

Głównym celem publikacji jest próba ukazania znaczenia różnych źródeł pozyskiwania informacji marketingowej przez przedsiębiorstwa prowadzące różny rodzaj działalności (wytwórcza, usługowa, handlowa) na polskim rynku oraz wskazanie tych cech przedsiębiorstw i cech obsługiwanych przez nie rynków, które wywołują istotne różnice znaczenia poszczególnych źródeł informacji marketingowej.

## 2. Metodyka badań

Źródła informacji marketingowej wykorzystywane w procesie gromadzenia informacji można grupować w różnych przekrojach. Podział na źródła pierwotne i źródła wtórne ma istotne znaczenie między innymi ze względu na koszty pozyskiwania informacji [Kaczmarczyk 2002, s. 136–139]. Źródła pierwotne pozwalają na zebranie informacji specjalnie w celu zaspokojenia istniejących potrzeb informacyjnych decydenta – marketera (np. cechy rzeczy, osób, zdarzeń, stanów) [Rawski 2012, s. 258]. Źródła wtórne to takie, które pozwalają pozyskać informacje już istniejące, zebrane dla realizacji innych celów, niezwiązanych z istniejącymi potrzebami decydenta – marketera [Sojkin 2009, s. 74–89]. Przyjmując za kryterium podziału granice organizacyjne przedsiębiorstwa, źródła wtórne i pierwotne można podzielić na wewnętrzne (tkwiące w przedsiębiorstwie) i zewnętrzne (znajdujące się w otoczeniu przedsiębiorstwa). Jest to klasyczne ujęcie, ale nie jedyne. W przeprowadzonych badaniach wykorzystano inną klasyfikację. Wykorzystując własne doświadczenie wynikające z badań prowadzonych w 1999 r. przez Katedrę Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie (zob. [Pilarski i Rawski 1999, s. 61–86]) oraz opierając się na badaniach innych ośrodków akademickich (zob. np. [Dietl 1998, s. 13–17; Wilmańska-Sosnowska 2001, s. 573; Kędzior 1997, s. 20–23; Mazurek-Łopacińska 2002, s. 12–13; Fonfara 2001, s. 19–26; Kowal 2012, s. 210–216; Szostek 2012, s. 2–9]), uwzględniono następujące źródła informacji: własna ewidencja, własne obserwacje i doświad-

czenia, własne badania marketingowe, wyspecjalizowane agencje badań rynku, źródła wtórne zewnętrzne.

Bazę informacyjną formułowanych tez stanowią wyniki badań przeprowadzonych przez Katedrę Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w 2013 r. nt. zakresu i uwarunkowań wykorzystania marketingu przez przedsiębiorstwa. W realizowanym projekcie badawczym autor był odpowiedzialny za rozeznanie problematyki roli informacji marketingowej w procesie podejmowania decyzji rynkowych przez przedsiębiorstwa. Badanie miało przebieg dwufazowy i wieloetapowy. Posłużono się hybrydową metodą rekrutacji respondentów (przedsiębiorstw i ich przedstawicieli), łączącą rekrutację telefoniczną i internetowe zaproszenia do udziału w badaniu. Dane pierwotne pozyskano metodą badań ankietowych, wykorzystując technikę ankiety internetowej. Próba badawcza liczyła 442 przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 50 pracowników, dobranych losowo spośród przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Polski<sup>1</sup>. Wśród przebadanych przedsiębiorstw 37,1% prowadziło działalność wytwórczą, 36,9% – usługową oraz 26,0% – handlową. Typowe badane przedsiębiorstwo dla każdego rodzaju działalności to przedsiębiorstwo, które: ocenia swój stopień przystosowania do współczesnej gospodarki rynkowej jako przeciętny na tle branży, obsługuje głównie przedsiębiorstwa, prowadzi działalność na rynku, na którym wymagania klientów zmieniają się istotnie, ale powoli, ocenia konkurencję na rynku jako silną, działa na rynku dojrzałym, należy na rynku do grupy czołowych firm o dominującym krajowym kapitale i nadzorze właścicielskim, ocenia swoją kondycję finansową jako korzystną, zatrudnia do stu pracowników. Typowe przedsiębiorstwo wytwórcze i handlowe prowadzi działalność na rynku krajowym, a przedsiębiorstwo usługowe na rynku regionalnym. Typowe przedsiębiorstwo wytwórcze i handlowe prowadzi działalność na rynku, na którym wyróżnia się kilka grup klientów o specyficznych wymaganiach, a typowe przedsiębiorstwo usługowe prowadzi na rynku, na którym klienci wymagają indywidualnego podejścia.

### 3. Znaczenie podstawowych źródeł informacji marketingowej

Jak już wspomniano, źródła, z których przedsiębiorstwa pozyskują informacje marketingowe, a które były rozważane w badaniu, to własne: ewidencja, obserwacje i doświadczenia, badania marketingowe oraz wyspecjalizowane agencje badań rynku, źródła wtórne zewnętrzne (tabela 1).

---

<sup>1</sup> Szczegółowe założenia badawcze, sposób doboru próby badawczej oraz techniczną stronę przebiegu badania przedstawiono w: [Kaperka, Kuziak i Niestrój 2014, s. 21–28].

Tabela 1. Częstotliwość wyboru znaczenia różnych źródeł informacji marketingowych w przekroju prowadzonej działalności (w %)

Wyszczególnienie		Znaczenie wyszczególnionych źródeł informacji				
		kluczowe	bardzo ważne	istotne	marginalne	bez znaczenia
Własne badania marketingowe	W	16,9	29,7	28,7	10,3	14,4
	U	21,0	21,6	25,8	11,6	20,0
	H	20,8	29,2	23,9	9,2	16,9
Badania zlecone wyspecjalizowanym agencjom	W	2,2	10,2	15,0	22,6	50,0
	U	3,9	11,2	12,9	17,9	54,1
	H	1,6	15,1	14,3	21,4	47,6
Gotowe informacje z różnych źródeł zewnętrznych	W	6,7	31,6	37,8	11,4	12,5
	U	6,4	31,0	39,0	11,8	11,8
	H	5,3	37,9	38,6	9,9	8,3
Własne dane ewidencyjne	W	24,9	37,0	24,9	6,9	6,3
	U	20,7	43,9	22,2	5,3	7,9
	H	27,9	38,0	27,9	3,1	3,1
Własne doświadczenie i intuicja	W	39,1	45,7	11,2	1,0	3,0
	U	40,7	35,6	15,5	4,6	3,6
	H	38,8	43,4	16,2	0,8	0,8

Objaśnienie: W – przedsiębiorstwa prowadzące działalność wytwórczą, U – przedsiębiorstwa prowadzące działalność usługową, H – przedsiębiorstwa prowadzące działalność handlową.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 1, między innymi można dostrzec, że znaczenie poszczególnych źródeł informacji jest zróżnicowane, ale w taki sam sposób dla przedsiębiorstw prowadzących różnego rodzaju działalność. Własne doświadczenie i intuicja jako źródło informacji są zdecydowanie najczęściej wykorzystywane. W zależności od rodzaju działalności od 76% do prawie 85% przedsiębiorstw wskazywane jest to źródło<sup>2</sup> jako kluczowe (około 40% przedsiębiorstw) i bardzo ważne. Jest to źródło marginalne i bez znaczenia dla co dwunastego przedsiębiorstwa usługowego, co dwudziestego piątego przedsiębiorstwa wytwórczego i dla co sześćdziesiątego drugiego przedsiębiorstwa handlowego. Ogólnie nie ma wielu różnic wskazań znaczenia tego źródła w przekroju cech przedsiębiorstw i cech obsługiwanych przez nie rynków.

Wskazania znaczenia tego źródła przez przedsiębiorstwa wytwórcze różnicują: konkurencyjna struktura rynku oraz kategoria nabywców finalnych. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku rozproszonym częściej oceniają rozważane

<sup>2</sup> Jako kluczowe badani wskazywali to źródło informacji marketingowej, które jest najczęściej wykorzystywane, a jako bardzo ważne, źródło wykorzystywane w drugiej, ewentualnie trzeciej kolejności co do częstotliwości wykorzystywania.

źródło jako kluczowe (o 6 p.p.)<sup>3</sup> i częściej jako kluczowe (o 13 p.p.) przedsiębiorstwa obsługujące głównie jednostki budżetowe. Żadne przedsiębiorstwo obsługujące głównie klientów indywidualnych nie ocenia tego źródła jako bez znaczenia i marginalnego. Wskazania znaczenia tego źródła przez przedsiębiorstwa usługowe różnicuje tylko intensywność konkurencji na rynku. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku o słabej konkurencji rzadziej oceniają rozważane źródło jako kluczowe (o 25 p.p.), a częściej (o 18 p.p.) jako bez znaczenia. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku o umiarkowanej konkurencji częściej oceniają rozważane źródło jako kluczowe (o 11 p.p.). Wskazania znaczenia tego źródła przez przedsiębiorstwa handlowe różnicują: kondycja finansowa firmy oraz dominujący kapitał i nadzór założycielski. Przedsiębiorstwa o dominującym kapitale i nadzorze zagranicznym oraz mieszanym rzadziej oceniają rozważane źródło jako kluczowe (odpowiednio o 19 p.p. i 14 p.p.). Jednocześnie żadne z tych przedsiębiorstw nie ocenia rozważanego źródła jako marginalnego i bez znaczenia. Przedsiębiorstwa o kapitale i nadzorze właścicielskim krajowym częściej (o 7 p.p.) oceniają to źródło jako kluczowe.

Także własna ewidencja jako źródło informacji marketingowej ma duże znaczenie, generalnie podobne dla przedsiębiorstw realizujących różny rodzaj działalności. Jako kluczowe i bardzo ważne ocenia to źródło od około 62% do 66% przedsiębiorstw (jako kluczowe średnio co czwarte przedsiębiorstwo wytwórcze i co piąte przedsiębiorstwo usługowe). Generalnie nie ma także wielu różnic wskazań znaczenia tego źródła w przekroju cech przedsiębiorstw i cech obsługiwanych przez nie rynków. Wskazania znaczenia tego źródła przez przedsiębiorstwa wytwórcze różnicuje tylko dynamika rynku. Przedsiębiorstwa działające na rynku szybko rozwijającym się częściej oceniają to źródło jako kluczowe (o 5 p.p.). Przedsiębiorstwa działające na rynku o tendencji schyłkowej rzadziej oceniają to źródło jako kluczowe (o 15 p.p.), a częściej jako marginalne (o 21 p.p.) i bez znaczenia (o 12 p.p.). Wskazania znaczenia tego źródła przez przedsiębiorstwa usługowe różnicują: dynamika rynku i stopień zróżnicowania potrzeb klientów. Przedsiębiorstwa działające na rynku szybko rozwijającym się rzadziej (o 6 p.p.) oceniają to źródło jako kluczowe, a także rzadziej (o 4 p.p.) jako kluczowe przedsiębiorstwa działające na rynku, na którym można wskazać kilka grup klientów o specyficznych wymaganiach. Wskazania znaczenia tego źródła przez przed-

---

<sup>3</sup> Dane liczbowe w punktach procentowych (p.p.) informują o odchyleniu pomiędzy procentem wskazań rodzaju znaczenia poszczególnych źródeł informacji przez przedsiębiorstwa o danej cesze względnie cesze obsługiwanego rynku a procentem wskazań rodzaju znaczenia poszczególnych źródeł informacji dla łącznie wszystkich przedsiębiorstw danego rodzaju działalności. Dalej wskazano tylko te odchylenia, które są najważniejsze i najciekawsze. Uwzględniono tylko te związki pomiędzy źródłami informacji a tymi cechami przedsiębiorstw i rynków, które okazały się statystycznie istotne.

siębiorstwa handlowe różnicują także dynamika rynku i stopień zróżnicowania potrzeb klientów. Przedsiębiorstwa działające na rynku o tendencji schyłkowej częściej (o 6 p.p.) oceniają to źródło jako kluczowe. Przedsiębiorstwa obsługujące klientów wymagających indywidualnego podejścia częściej oceniają to źródło jako kluczowe (o 13 p.p.), a rzadziej (o 9 p.p.) – przedsiębiorstwa działające na rynku, gdzie wyróżnia się kilka grup klientów o specyficznych wymaganiach.

Własne badania marketingowe jako źródło informacji są rzadziej wykorzystywane, chociaż z podobną częstotliwością przez przedsiębiorstwa realizujące różny rodzaj działalności. Za kluczowe i bardzo ważne uznaje to źródło od ponad 42% do 50% przedsiębiorstw (za kluczowe średnio co piąte przedsiębiorstwo usługowe i handlowe oraz co szóste przedsiębiorstwo wytwórcze). Jest to źródło bez znaczenia dla co siódmego przedsiębiorstwa wytwórczego, co piątego przedsiębiorstwa usługowego i co szóstego przedsiębiorstwa handlowego. Generalnie różnice wskazań znaczenia tego źródła w przekroju cech przedsiębiorstw i cech obsługiwanych przez nich rynków są niewielkie. Wskazania znaczenia tego źródła przez przedsiębiorstwa wytwórcze różnicują:

- odmienne potrzeby klientów. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku, na którym brak większego zróżnicowania potrzeb klientów rzadziej (o 5 p.p.), uznają to źródło za kluczowe, a częściej (o 13 p.p.) – za bez znaczenia. Przedsiębiorstwa działające na rynku, na którym klienci wymagają indywidualnego podejścia, częściej uznają to źródło za kluczowe (o 5 p.p.);

- zmienność rynku. Przedsiębiorstwa działające na rynku, na którym wymagania klientów zmieniają się szybko, częściej oceniają to źródło jako kluczowe (o 10 p.p.) i rzadziej oceniają je jako bez znaczenia (o 6 p.p.). Częściej jako bez znaczenia (o 20 p.p.) oceniają to źródło przedsiębiorstwa działające na rynku, na którym zmiany wymagań klientów są mało istotne lub żadne i rzadziej jako kluczowe (o 8 p.p.). Przedsiębiorstwa działające na rynku, na którym zmiany wymagań klientów są istotne, ale powolne, rzadziej uznają to źródło za kluczowe (o 20 p.p.).

Wskazania znaczenia tego źródła przez przedsiębiorstwa usługowe różnicują:

- zmienność rynku. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku, na którym wymagania klientów zmieniają się szybko, częściej oceniają to źródło jako kluczowe (o 6 p.p.) i rzadziej jako bez znaczenia (o 6 p.p.), natomiast przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku, na którym zmiany potrzeb są mało istotne lub żadne, rzadziej oceniają to źródło jako kluczowe (o 7 p.p.) i częściej jako bez znaczenia (o 19 p.p.);

- intensywność konkurencji. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku o umiarkowanej konkurencji częściej uznają to źródło za kluczowe (o 7 p.p.). Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku o słabej konkurencji rzadziej uznają to źródło za kluczowe (o 7 p.p.) i częściej za bez znaczenia (26 p.p.);

– zasięg działania. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku regionalnym rzadziej oceniają to źródło jako kluczowe (o 10 p.p.) i częściej jako bez znaczenia (o 11 p.p.). Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku lokalnym rzadziej oceniają to źródło jako kluczowe (o 7 p.p.), ale także rzadziej jako bez znaczenia (o 7 p.p.);

– stopień zróżnicowania potrzeb klientów. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku, na którym brak większego zróżnicowania potrzeb klientów, rzadziej oceniają to źródło jako kluczowe (o 3 p.p.), a częściej jako bez znaczenia (o 14 p.p.). Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku wymagającym indywidualnego podejścia do klienta częściej wskazują to źródło jako kluczowe (o 3 p.p.) i rzadziej jako bez znaczenia (o 7 p.p.).

Wskazania znaczenia tego źródła przez przedsiębiorstwa handlowe różnicują:

– zmienność rynku. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku szybko rozwijającym się częściej uznają to źródło za kluczowe (o 5 p.p.) i rzadziej za bez znaczenia (o 4 p.p.);

– stopień zróżnicowania potrzeb klientów. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku, na którym wymagania klientów zmieniają się szybko, częściej oceniają to źródło jako kluczowe (o 10 p.p.) i rzadziej jako bez znaczenia (8 p.p.). Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku o zmianach mało istotnych lub żadnych rzadziej oceniają to źródło jako kluczowe (o 11 p.p.), a częściej jako bez znaczenia (o 29 p.p.). Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku, na którym braknie większego zróżnicowania potrzeb klientów, rzadziej oceniają to źródło jako kluczowe (o 8 p.p.), a częściej jako bez znaczenia (o 16 p.p.). Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku wymagającym indywidualnego podejścia do klienta częściej oceniają to źródło jako kluczowe (o 11 p.p.) i rzadziej jako bez znaczenia (o 6 p.p.);

– stopień dostosowania firmy do współczesnej gospodarki rynkowej. Przedsiębiorstwa oceniające stopień przystosowania swojej firmy do współczesnej gospodarki rynkowej jako wyższy od przeciętnego w branży częściej uznają to źródło za kluczowe (o 5 p.p.), a rzadziej za bez znaczenia (o 8 p.p.).

Gotowe informacje marketingowe pochodzące z różnych źródeł zewnętrznych są zdecydowanie rzadziej wykorzystywane, chociaż z podobną częstotliwością przez przedsiębiorstwa o różnych rodzajach działalności. Za bardzo ważne uważa to źródło od ponad 38% do ponad 43% przedsiębiorstw (za kluczowe uważa średnio co piętnaste przedsiębiorstwo wytwórcze i usługowe oraz co dziewiętnaste przedsiębiorstwo handlowe). To źródło jest bez znaczenia dla co ósmego przedsiębiorstwa wytwórczego, co piątego przedsiębiorstwa wytwórczego i usługowego i co dwunastego przedsiębiorstwa handlowego. Generalnie różnice wskazań znaczenia tego źródła w przekroju cech przedsiębiorstw i cech obsługiwanych przez nich rynków są niewielkie. Wskazania znaczenia tego źródła przez przedsię-

biorstwa wytwórcze różnicuje tylko kondycja finansowa firmy. Przedsiębiorstwa oceniające swoją kondycję finansową jako bardzo korzystną częściej oceniają to źródło jako kluczowe (o 20 p.p.), ale też częściej jako bez znaczenia (o 3 p.p.). Żadne przedsiębiorstwo oceniające swoją kondycję finansową jako trudną nie ocenia tego źródła jako kluczowe, a rzadziej jako bez znaczenia (o 6 p.p.).

Wskazania znaczenia tego źródła przez przedsiębiorstwa usługowe różnicuje:

– zmienność rynku. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku, na którym zmiany wymagań klientów są mało istotne lub żadne, częściej oceniają to źródło jako kluczowe (o 5 p.p.), ale także częściej jako bez znaczenia (o 14 p.p.). Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku, na którym wymagania klientów zmieniają się szybko, rzadziej oceniają je jako kluczowe (o 4 p.p.).

– stopień zróżnicowania potrzeb klientów. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku, na którym brakuje większego zróżnicowania potrzeb klientów, częściej oceniają to źródło jako bez znaczenia (o 16 p.p.), a prowadzące działalność na rynku, na którym można wyróżnić kilka grup klientów o specyficznych wymaganiach rzadziej oceniają je jako bez znaczenia (o 8 p.p.).

– kondycja finansowa firmy. Przedsiębiorstwa będące w dobrej kondycji finansowej częściej oceniają to źródło jako kluczowe (o 4 p.p.), a rzadziej jako bez znaczenia (o 5 p.p.). Żadne z przedsiębiorstw będących w trudnej sytuacji finansowej nie ocenia go jako kluczowe, a częściej ocenia je jako bez znaczenia (o 8 p.p.).

Wskazania znaczenia tego źródła przez przedsiębiorstwa handlowe różnicuje tylko kondycja finansowa firmy. Przedsiębiorstwa oceniające swoją kondycję finansową jako bardzo korzystną częściej uznają to źródło za kluczowe (o 3 p.p.). Przedsiębiorstwa oceniające swoją kondycję finansową jako przeciętną częściej uznają to źródło za bez znaczenia (o 7 p.p.). Przedsiębiorstwa znajdujące się w trudnej kondycji finansowej rzadziej oceniają to źródło jako kluczowe (o 14 p.p.) i częściej jako bez znaczenia (o 12 p.p.).

Znikome znaczenie uznane za źródła informacji mają badania zlecane wyspecjalizowanym agencjom. Wszystkie typy przedsiębiorstw wskazują na znaczenie tego źródła z podobną częstotliwością. Za kluczowe i bardzo ważne uznaje to źródło od ponad 12% do prawie 17% przedsiębiorstw (za kluczowe średnio co czterdzieste piąte przedsiębiorstwo wytwórcze, co dwudzieste szóste przedsiębiorstwo usługowe oraz co sześćdziesiąte trzecie przedsiębiorstwo handlowe). Jest to źródło bez znaczenia dla połowy przedsiębiorstw wytwórczych, ponad połowy przedsiębiorstw usługowych i prawie połowy przedsiębiorstw handlowych. Generalnie różnice wskazań znaczenia tego źródła w przekroju cech przedsiębiorstw i cech obsługiwanych przez nich rynków są znaczne. Wskazania znaczenia tego źródła przez przedsiębiorstwa wytwórcze różnicuje aż sześć cech: kategoria nabywców finalnych, stopień zróżnicowania potrzeb nabywców, intensywność

konkurencji, konkurencyjna struktura rynku, kondycja finansowa firm oraz dominujący kapitał i nadzór właścicielski (tabela 2).

Tabela 2. Odchylenia wskazań znaczenia badań zleczanych wyspecjalizowanym agencjom jako źródła informacji (od wskazań łącznych) dla cech przedsiębiorstw wytwórczych i obsługiwanych przez nie rynków (w p.p.)

Wyszczególnienie	Znaczenie źródeł informacji				
	kluczowe	bardzo ważne	istotne	marginalne	bez znaczenia
Nabywcy finalni					
– głównie konsumenci indywidualni	+5	+10	-5	-2	-7
– głównie przedsiębiorstwa	-2	-2	-	-	+4
– głównie jednostki budżetowe	0	0	+10	+27	-25
Stopień zróżnicowania potrzeb klientów					
– brak większego zróżnicowania	0	-3	-14	-	+20
– kilka grup klientów o specyficznych potrzebach	-	+4	+2	+4	+9
– klienci wymagający indywidualnego podejścia	-	-3	+6	-3	-
Konkurencyjna struktura rynku					
– dominuje jedna firma	0	+4	-	+20	-21
– liczy się kilka dużych firm	-	-	+3	-	-5
– rynek rozproszony	-	-	-11	-5	+17
Konkurencja					
– silna	-	-	-3	+3	-2
– umiarkowana	0	-3	+5	-4	+3
– słaba	0	0	-	+7	+22
Dominujący kapitał i nadzór właścicielski					
– kapitał krajowy	-	-	-5	-	+4
– kapitał zagraniczny	0	-3	+23	-	-20
– kapitał mieszany	+6	-3	-	-	-4
Kondycja finansowa firmy					
– bardzo korzystna	+8	+5	-	+4	-18
– korzystna	-	+2	-	-3	-
– przeciętna	0	-3	-	+3	+5
– trudna	0	0	-4	+7	+9

Objaśnienie: – brak istotnych odchyżeń; 0 – brak wskazań.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 2, warto zwrócić uwagę na następujące fakty. Przedsiębiorstwa obsługujące głównie konsumentów indywidualnych częściej zlecają badania wyspecjalizowanym agencjom ocenia jako kluczowe



(o 5 p.p.), a rzadziej jako bez znaczenia (o 7 p.p.). Żadne przedsiębiorstwo obsługujące głównie jednostki budżetowe nie ocenia tego źródła jako kluczowe, a zdecydowanie rzadziej ocenia je jako bez znaczenia (o 25 p.p.). Żadne przedsiębiorstwo działające na rynku, na którym brak większego zróżnicowania potrzeb klientów, nie ocenia tego źródła jako kluczowe, a częściej jako bez znaczenia (o 20 p.p.). Żadne przedsiębiorstwo prowadzące działalność na rynku, na którym dominuje jedna firma, nie uważa tego źródła za kluczowe, a rzadziej jako bez znaczenia (o 21 p.p.). Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku rozproszonym częściej oceniają to źródło jako bez znaczenia (o 17 p.p.). Żadne przedsiębiorstwo oceniające konkurencję na rynku, na którym prowadzą działalność jako słabą i umiarkowaną, nie uważa tego źródła za kluczowe. Przedsiębiorstwa działające na rynku o słabej konkurencji częściej uważają to źródło za bez znaczenia (o 22 p.p.). Przedsiębiorstwa o dominującym zagranicznym kapitale i nadzorze właścicielskim rzadziej uznają to źródło za bez znaczenia (o 20 p.p.), a żadne przedsiębiorstwo nie uznaje tego źródła za kluczowe. Przedsiębiorstwa oceniające swoją kondycję finansową jako bardzo korzystną częściej uznają to źródło za kluczowe (o 8 p.p.), a rzadziej za bez znaczenia (o 18 p.p.). Żadne przedsiębiorstwo oceniające swoją kondycję finansową jako przeciętną i trudną nie uważa tego źródła za kluczowe. Wskazania znaczenia tego źródła przez przedsiębiorstwa usługowe różnicuje: stopień przystosowania firmy do współczesnej gospodarki rynkowej, kategoria obsługiwanych nabywców, dominujący kapitał i nadzór założycielski oraz zmienność rynku. Przedsiębiorstwa obsługujące głównie konsumentów indywidualnych częściej oceniają to źródło jako kluczowe (o 6 p.p.), ale także częściej jako bez znaczenia (o 3 p.p.). Żadne przedsiębiorstwo obsługujące głównie jednostki budżetowe nie ocenia tego źródła jako kluczowe, a częściej jako bez znaczenia (o 28 p.p.). Żadne przedsiębiorstwo prowadzące działalność na rynku, na którym zmiany wymagań klientów są mało istotne lub żadne, nie ocenia tego źródła jako kluczowe i wskazują częściej jako bez znaczenia (o 14 p.p.). Żadne z przedsiębiorstw oceniających stopień przystosowania do współczesnej gospodarki jako w pełni zadowolający, ale niedostateczny, nie ocenia tego źródła jako kluczowe. Przedsiębiorstwa oceniające swoje przystosowanie do gospodarki jako przeciętne i niedostateczne częściej oceniają to źródło jako bez znaczenia (odpowiednio o 11 p.p. i 12 p.p.). Przedsiębiorstwa w których dominuje zagraniczny kapitał i nadzór założycielski częściej uznają to źródło za kluczowe (o 7 p.p.) i rzadziej za bez znaczenia (o 20 p.p.). Wskazania znaczenia tego źródła przez przedsiębiorstwa handlowe różnicuje dominujący kapitał i nadzór założycielski oraz kondycja finansowa firmy. Żadne z przedsiębiorstw o dominującym zagranicznym i mieszanym kapitale i nadzorze założycielskim nie ocenia tego źródła jako kluczowe a rzadziej jako bez znaczenia (odpowiednio o 25 p.p. i 16 p.p.). Przedsiębiorstwa będące w bardzo korzystnej kondycji finansowej częściej oceniają to źródło jako kluczowe

(o 14 p.p.), a rzadziej jako bez znaczenia (o 10 p.p.). Żadne z przedsiębiorstw będące w kondycji finansowej korzystnej, przeciętnej i trudnej nie oceniają tego źródła jako kluczowe. Przedsiębiorstwa o korzystnej kondycji finansowej częściej oceniają to źródło jako bez znaczenia (o 7 p.p.), a przedsiębiorstwa o trudnej kondycji finansowej częściej oceniają źródło jako bez znaczenia (o 36 p.p.).

Podsumowując, można sformułować kilka wniosków:

– ogólnie można stwierdzić, że wszystkie przedsiębiorstwa, jeśli chodzi o wybór poszczególnych źródeł informacji marketingowej, zachowują się racjonalnie, dostosowując swoje decyzje w tym zakresie do rozpoznanych warunków działania firmy, tj. stanu otoczenia oraz wartości posiadanych zasobów. Szczególnie potwierdzają tę tezę ujawnione wskazania zróżnicowań korzystania z poszczególnych źródeł informacji w przekroju charakterystyk firm i cech obsługiwanego przez nie rynku;

– dla przedsiębiorstw wszystkich rodzajów działalności ważność poszczególnych źródeł informacji jest taka sama. Dominuje własne doświadczenie i intuicja, a najmniejsze znaczenie mają badania zlecane wyspecjalizowanym agencjom. Zastanawia względnie niskie znaczenie dla wszystkich typów przedsiębiorstw gotowych informacji pochodzących z różnych źródeł zewnętrznych. Może to wynikać z braku świadomości istnienia takich informacji oraz z braku techniki poszukiwania takich źródeł;

– zróżnicowanie znaczenia wykorzystywania różnych źródeł informacji przez przedsiębiorstwa w przekroju rodzaju działalności jest niewielkie, chociaż można dostrzec pewne prawidłowości. Przedsiębiorstwa wytwórcze częściej wykorzystują (w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw) gotowe informacje pochodzące z różnych źródeł zewnętrznych. Przedsiębiorstwa usługowe częściej wykorzystują własne badania marketingowe, częściej zlecają badania wyspecjalizowanym agencjom rynku i częściej korzystają z własnego doświadczenia i intuicji. Przedsiębiorstwa handlowe częściej wykorzystują własne dane ewidencyjne;

– wśród przedsiębiorstw wytwórczych różnicuje znaczenie poszczególnych źródeł informacji łącznie osiem cech przedsiębiorstw i rynków. Najsilniej zróżnicowane jest ocenianie znaczenia jako źródła informacji badań zleczanych wyspecjalizowanym agencjom (sześć cech przedsiębiorstw i rynków), najslabiej zróżnicowane jest korzystanie z własnych danych ewidencyjnych i gotowych informacji pochodzących z różnych źródeł zewnętrznych. Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa usługowe, znaczenie poszczególnych źródeł informacji różnicuje łącznie dziewięć cech przedsiębiorstw i rynków. Najbardziej zróżnicowane jest wykorzystanie własnych badań marketingowych (sześć cech przedsiębiorstw i rynków), najslabiej własne dane ewidencyjne oraz własne doświadczenie i intuicja (po dwie cechy). Wśród przedsiębiorstw handlowych, najsilniej oceniane jest zróżnicowanie znaczenia jako źródła informacji własnych badań marketingowych (cztery cechy),

najsłabiej zróżnicowane jest wykorzystywanie własnego doświadczenia oraz gotowych informacji pochodzących z różnych źródeł zewnętrznych (po jednej cesze);

– analizując łącznie wskazania wszystkich typów przedsiębiorstw znaczenia poszczególnych źródeł informacji, daje się zauważyć, że zróżnicowanie wskazań ważności poszczególnych źródeł wywołuje dziesięć różnych cech przedsiębiorstw i obsługiwanych przez przedsiębiorstwa rynków. Najbardziej różnicują znaczenie źródeł informacji odmienne potrzeby nabywców (siedem przypadków), zmienność rynku (pięć przypadków) i kondycja finansowa firmy (pięć przypadków). Najsłabiej różnicuje znaczenie poszczególnych źródeł informacji zasięg działania przedsiębiorstw (jeden przypadek) oraz ocena stopnia przystosowania firmy do współczesnej gospodarki rynkowej (dwa przypadki). Wśród przedsiębiorstw wytwórczych najczęściej zróżnicowanie wywołuje kategoria finalnego nabywcy (pięć przypadków). Wśród przedsiębiorstw usługowych najczęściej zróżnicowanie wynika z odmiennych potrzeb klientów (siedem przypadków) i zmienności rynku (pięć przypadków), najsłabiej wskazania różnicuje zasięg działania firmy (jeden przypadek).

#### **4. Źródła kluczowe i bardzo ważne**

Przedmiotem dalszej analizy będą tylko źródła informacji, które dla przedsiębiorstw mają kluczowe i bardzo ważne znaczenie (łącznie). Pozwoli to na ukazanie znaczenia (ranking) poszczególnych źródeł informacji w procesie zdobywania informacji marketingowej przez przedsiębiorstwa.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 3 można między innymi dostrzec, że znaczenie poszczególnych źródeł informacji jest zróżnicowane, przy czym ogólnie tak samo dla przedsiębiorstw realizujących różny rodzaj działalności. Najczęściej przedsiębiorstwa oceniają wykorzystanie jako źródła informacji własne doświadczenie i intuicję (średnio co trzecie przedsiębiorstwo), przy czym nieco częściej przedsiębiorstwa wytwórcze. Drugim co do ważności źródłem informacji jest własna ewidencja (średnio dla co czwartego przedsiębiorstwa). To źródło nieznacznie częściej wykorzystują przedsiębiorstwa usługowe. Duże znaczenie własnej ewidencji jako źródła informacji marketingowej jest prawdopodobnie efektem dość istotnych modyfikacji systemu gromadzenia i przekształcania informacji, pozyskiwanych w różny sposób o zjawiskach i zdarzeń przebiegających wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. Dzięki temu wzrosła sprawność systemu informacji wewnętrznej, dając możliwość wykorzystania posiadanych informacji w szerszym zakresie. Własne badania marketingowe jako źródło informacji marketingowej wykorzystuje średnio co piąte przedsiębiorstwo, przy czym częściej przedsiębiorstwa handlowe. Gotowe informacje pochodzące

Tabela 3. Częstotliwość wskazań znaczenia kluczowego i bardzo ważnego poszczególnych źródeł informacji w przekroju rodzaju działalności (w %)

Wyszczególnienie	Rodzaj działalności		
	wytwórcza	usługowa	handlowa
Własne badania marketingowe	19,1	18,0	19,4
Badania zlecone wyspecjalizowanym agencjom	5,1	6,4	6,4
Gotowe informacje z różnych źródeł zewnętrznych	15,6	15,8	16,8
Własne dane ewidencyjne	25,4	27,5	25,5
Własne doświadczenie i intuicja	34,8	32,3	31,9
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

z różnych źródeł zewnętrznych są średnio wykorzystywane przez co szóste przedsiębiorstwo, przy czym częściej korzystają z tego źródła przedsiębiorstwa handlowe. Badania zlecane wyspecjalizowanym agencjom jako źródło informacji marketingowej są wykorzystywane z najmniejszą częstotliwością (średnio co szesnaste przedsiębiorstwo), przy czym najrzadziej przez przedsiębiorstwa wytwórcze (średnio co dziewiętnaste przedsiębiorstwo). Ranking częstotliwości wykorzystywania poszczególnych źródeł informacji dla przedsiębiorstw prowadzących różne rodzaje działalności jest identyczny, przy czym dystanse pomiędzy częstotliwościami są odmienne. Przykładowo własne dane ewidencyjne w stosunku do doświadczenia i intuicji są wykorzystywane rzadziej, ale przez przedsiębiorstwa wytwórcze o 9 p.p., przez przedsiębiorstwa usługowe o 5 p.p., a przez przedsiębiorstwa handlowe o 6 p.p. Także różnice pomiędzy częstotliwością wykorzystywania własnych badań marketingowych a częstotliwością wykorzystywania własnych danych ewidencyjnych w przekroju rodzaju działalności są odmienne. Przedsiębiorstwa wytwórcze i handlowe rzadziej wykorzystują własne badania marketingowe o ponad 6 p.p., a przedsiębiorstwa usługowe o prawie 10 p.p.

Źródła informacji marketingowej wykorzystywane w procesie gromadzenia informacji można grupować w różnych przekrojach. Standardowa klasyfikacja to podział na źródła pierwotne i źródła wtórne oraz na wewnętrzne i zewnętrzne. Poprzez nałożenie na siebie klasyfikacji na podstawie wymienionych kryteriów, można wyróżnić cztery podstawowe kategorie źródeł informacji, uporządkowane zgodnie z ich efektywnością wykorzystania, tj. źródła: wtórne wewnętrzne, wtórne zewnętrzne, pierwotne wewnętrzne, pierwotne zewnętrzne.

W tabeli 4 zestawiono częstotliwości wykorzystywania poszczególnych kategorii źródeł w procesie pozyskiwania informacji marketingowych przez przedsiębiorstwa w przekroju rodzaju działalności.

Tabela 4. Znaczenie poszczególnych kategorii źródeł informacji w przekroju rodzaju działalności (w %)

Wyszczególnienie	Źródła pierwotne			Źródła wtórne			Ogółem		
	W	U	H	W	U	H	W	U	H
Źródła zewnętrzne	5,1	6,4	6,4	15,6	15,8	16,8	20,7	22,2	23,2
Źródła wewnętrzne	19,1	18,0	19,4	60,2	59,8	57,4	79,3	77,8	76,8
Ogółem	24,2	24,4	25,8	75,8	75,6	74,2	100,0	100,0	100,0

Objaśnienie: W – przedsiębiorstwa wytwórcze, U – przedsiębiorstwa usługowe, H – przedsiębiorstwa handlowe.

Źródło: obliczenia własne.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 4 można między innymi stwierdzić, że ogólnie dla wszystkich przedsiębiorstw znaczenie źródeł pierwotnych jest małe. Z tych źródeł korzysta średnio co czwarte przedsiębiorstwo, przy czym częściej przedsiębiorstwa handlowe. Także małe jest znaczenie źródeł zewnętrznych. Z tych źródeł korzysta średnio co piąte przedsiębiorstwo, przy czym rzadziej przedsiębiorstwa wytwórcze. Zwraca uwagę racjonalność zachowań przedsiębiorstw. Zdecydowanie przeważają najtańsze źródła informacji, czyli wtórne wewnętrzne (ponad 60% wskazań wśród przedsiębiorstw wytwórczych i ponad 57% wśród przedsiębiorstw handlowych), a najrzadziej są wykorzystywane źródła pierwotne zewnętrzne (średnio co dwudzieste przedsiębiorstwo wytwórcze i co szesnaste przedsiębiorstwo usługowe i handlowe). Ze źródeł pierwotnych wewnętrznych i źródeł wtórnych zewnętrznych przedsiębiorstwa w zasadzie korzystają z podobną częstotliwością, chociaż obserwuje się pewne różnice w przekroju rodzajów działalności. Częściej źródła pierwotne wewnętrzne (w stosunku do źródeł wtórnych zewnętrznych) wykorzystują przedsiębiorstwa wytwórcze (o prawie 4 p.p.) i przedsiębiorstwa usługowe (o ponad 2 p.p.), a rzadziej przedsiębiorstwa handlowe (o prawie 3 p.p.). Może to także wynikać z faktu, że w Polsce infrastruktura informacyjna rynku (źródła wtórne zewnętrzne) w dalszym ciągu jest słabo rozwinięta, a także jakość informacji pochodzących ze źródeł zewnętrznych nie jest wysoka. Skłania to przedsiębiorstwa do uruchamiania własnych procedur pozyskiwania informacji. Ta dominacja źródeł wtórnych wewnętrznych nad źródłami zewnętrznymi może wynikać także z traktowania przez przedsiębiorstwa problemów marketingowych jako problemów operacyjnych.

## 5. Zakończenie

Zróżnicowanie znaczenia poszczególnych źródeł informacji marketingowej dla przedsiębiorstw wszystkich rodzajów działalności ogólnie jest niewielkie. Dominuje własne doświadczenie i intuicja a najmniejsze znaczenie mają badania zlecane wyspecjalizowanym agencjom. Zróżnicowanie znaczenia wykorzystywania poszczególnych źródeł informacji przez przedsiębiorstwa w przekroju rodzaju działalności jest niewielkie, a mianowicie:

- przedsiębiorstwa wytwórcze częściej wykorzystują gotowe informacje pochodzące z różnych źródeł zewnętrznych,
- przedsiębiorstwa usługowe częściej wykorzystują własne badania marketingowe, częściej zlecają badania wyspecjalizowanym agencjom rynku i częściej korzystają z własnego doświadczenia i intuicji,
- przedsiębiorstwa handlowe częściej wykorzystują własne dane ewidencyjne.

Zastanawia względnie niskie znaczenie dla przedsiębiorstw wszystkich rodzajów działalności gotowych informacji pochodzących z różnych źródeł zewnętrznych. Może to być spowodowane wieloma czynnikami, np.: brakiem świadomości istnienia takich źródeł, brakiem techniki poszukiwania takich źródeł, świadomością, że jakość informacji pochodzących ze źródeł zewnętrznych nie jest wysoka, traktowania przez przedsiębiorstwa problemów marketingowych jako problemów operacyjnych, a także dlatego że w Polsce infrastruktura informacyjna rynku (źródła wtórne zewnętrzne) jeszcze ciągle jest słabo rozwinięta.

Wśród przedsiębiorstw wytwórczych znaczenie poszczególnych źródeł informacji różnicuje łącznie osiem cech przedsiębiorstw i rynków. Najbardziej zróżnicowane jest znaczenie jako źródło informacji badań zleczanych wyspecjalizowanym agencjom. Wśród przedsiębiorstw usługowych znaczenie poszczególnych źródeł informacji różnicuje łącznie dziewięć cech przedsiębiorstw i rynków. Najbardziej zróżnicowane jest wykorzystanie własnych badań marketingowych. Wśród przedsiębiorstw handlowych, najsilniej oceniane jest zróżnicowanie znaczenia jako źródła informacji własnych badań marketingowych (cztery cechy przedsiębiorstw i rynków).

Pogłębione poszukiwanie innych czynników różnicujących znaczenie poszczególnych źródeł informacji marketingowej wśród przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem rodzaju prowadzonej działalności, to kierunek dalszych prac nad podjętym w artykule problemem.

## Literatura

- Dietl J. [1998], *Orientacja marketingowa polskich przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, nr 2.

- Fonfara K. [2001], *Rynkowa orientacja polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, nr 12.
- Kaczmarczyk S. [2002], *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.
- Kapera K., Kuziak M., Niestrój R. [2014], *Założenia, przebieg badań i ocena zebranego materiału* [w:] *Marketing polskich przedsiębiorstw w 25-leciu gospodarki rynkowej*, red. R. Niestrój, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kędzior Z. [1997], *Orientacja marketingowa w przedsiębiorstwach (próba identyfikacji)*, „Marketing i Rynek”, nr 7.
- Kowal W. [2012], *Rozwój koncepcji zarządzania marketingowego w świetle wyników badań polskich przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny”, t. 9–10, nr 1.
- Mazuerk-Łopacińska K. [2002], *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Pilarski R., Rawski M. [1999], *Informacje marketingowe w procesie podejmowania decyzji rynkowych* [w:] *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, red. J. Altkorn, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania, Kraków.
- Rawski M. [2012], *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych* [w:] *Podstawy marketingu*, red. A. Czubała, PWE, Warszawa.
- Sojkin B. [2009], *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa.
- Szostek D. [2012], *Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie polski*, „Marketing i Rynek”, nr 1.
- Wilmańska-Sosnowska S. [1998], *Funkcja marketingowa w przedsiębiorstwach handlowych w świetle badań* [w:] *Marketing 2001*, red. T. Rydel, Uniwersytet Gdański, Sopot.

## **The Diversification of Sources of Marketing Information by Business Activity Type – Research Results**

(Abstract)

The aim of the publication is to show the importance of different sources of marketing information in companies conducting different types business (manufacturing, services, trade) on the Polish market. The theses are formulated based on the results of research conducted by the Marketing Department of the Cracow University of Economics in 2013. The subject of the research was: “The scope and conditions of marketing used by companies in Poland”. For all the companies researched, the validity of the various sources of information is the same. The companies’ own experience and intuition prevail as the most important sources of information while the least important was research commissioned to specialised agencies. For the companies across all activity types, the importance of the various sources of information is the same. Manufacturing companies often use ready-made information from various external sources. Service companies prefer to use their own marketing research, market research outsourced to specialised agencies, and they also often use their own experience and intuition. Trading companies often use their own data.

**Keywords:** marketing, marketing information, marketing information sources, primary sources of information, secondary sources of information, internal sources of information, external sources of information.

*Marcin Salamaga*

Katedra Statystyki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# **Badanie wpływu metody estymacji teoretycznych modeli rozkładu dochodów na jakość aproksymacji rozkładu dochodów mieszkańców Krakowa\***

## **Streszczenie**

Celem artykułu jest próba wskazania modeli teoretycznych oraz metod ich estymacji, które możliwie najdokładniej odzwierciedlają empiryczny rozkład dochodów mieszkańców Krakowa. W badaniach brano pod uwagę rozkłady teoretyczne najczęściej wykorzystywane w analizie płac i dochodów, jak: rozkład Singha-Maddali, Fiska, log-normalny czy gamma. Przedmiotowe rozkłady badano pod względem precyzji oszacowania miar położenia, zmienności i nierówności dochodowych w zależności od przyjętej metody estymacji parametrów. W obliczeniach wykorzystano dane o indywidualnych dochodach krakowian w 2013 r., pochodzące z badania panelowego przeprowadzonego w ramach „Diagnozy społecznej”. Wyniki badań wskazują, że najbardziej dokładne oszacowanie rozkładu dochodów i jego charakterystyk liczbowych można osiągnąć, stosując model Singha-Maddali, a rekomendowaną metodą szacowania parametrów teoretycznych modeli jest metoda największej wiarygodności.

---

\* Artykuł powstał w ramach realizacji projektu badawczego sfinansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.



**Słowa kluczowe:** rozkład dochodów, metoda największej wiarygodności, współczynnik Giniego, model Singha-Maddali.

## 1. Wprowadzenie

Badania nad rozkładem dochodów oraz płac w społeczeństwie od dawna są podejmowane w literaturze przedmiotu. Celem badaczy jest często próba poszukiwania rozkładów teoretycznych, które możliwie najlepiej odzwierciedlają empiryczny rozkład dochodów. Modele teoretyczne mogą stanowić skuteczne narzędzie w identyfikacji niektórych własności rozkładów empirycznych i pozwalają na wyrażenie charakterystyk liczbowych, takich jak: średnia, modalna, odchylenie standardowe, współczynnik Giniego, Atkinsona czy miary dobrobytu społecznego za pomocą parametrów tych modeli. Dotychczasowe badania dowodzą, że najczęściej empiryczne rozkłady dochodów wyróżniają się jednododalnością, prawostronną asymetrią i dodatnią kurtozą [Kot 1999a]. Z tego powodu do ich modelowania wykorzystuje się takie rozkłady teoretyczne, które przy odpowiedniej parametryzacji prawidłowo odzwierciedlają te właściwości. Badacze najczęściej odwołują się do rozkładów Pareto, Weibulla, Singha-Maddali, Daguma, Fiska, log-normalnego, gamma i innych. Wyniki modelowania rozkładów dochodów można znaleźć zarówno w literaturze krajowej [Kot 1999a, 2000, Ulman 2011, Ostasiewicz 2013], jak i zagranicznej [McDonald i Ransom 1979, Kleiber i Kotz 2003, Clementi i in. 2010]. Ważnym elementem poruszanego zagadnienia jest również badanie metod szacowania parametrów przedmiotowych rozkładów. Oprócz powszechnie stosowanej metody największej wiarygodności analizuje się też efektywność innych metod, takich jak metoda najmniejszych kwadratów czy minimalizacji statystyki chi-kwadrat Pearsona [McDonald i Ransom 1979, Ostasiewicz 2013].

Niniejszy artykuł również wpisuje się w ten nurt badań. Jego celem jest porównanie wybranych modeli teoretycznych oraz metod ich estymacji pod kątem dokładności aproksymacji rozkładu dochodów mieszkańców Krakowa. W badaniach przedstawionych w polskiej literaturze przedmiotu często wskazuje się na modele klasy Burra jako modele szczególnie dobrze dopasowane do danych empirycznych. Analiza prowadzona w niniejszym artykule pozwoli ten wniosek zweryfikować zarówno ze względu na stosowaną metodę estymacji, jak i precyzję oszacowania charakterystyk liczbowych empirycznego rozkładu dochodów. Pod uwagę wzięto teoretyczne rozkłady najczęściej wykorzystywane w modelowaniu dochodów i posłużono się nimi do oszacowania wybranych miar położenia, zmienności i nierówności rozkładu dochodów. Estymację modeli przeprowadzono, wykorzystując dane o dochodach indywidualnych mieszkańców Krakowa

w 2013 r., które zaczerpnięto z zasobów „Diagnozy społecznej”, [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com) (dostęp: 2.10.2015). W obliczeniach korzystano z programów komputerowych EasyFit oraz R. Otrzymane rozkłady dochodów cechują się jednomodalnością i prawostronną asymetrią. Oznacza to, że większość osób ma niższy poziom dochodów niż wynosi średni poziom dochodów w badanej zbiorowości. Osoby o dochodach powyżej średniej stanowią mniejszość. Taki niesymetryczny rozkład dochodów jest konsekwencją rozwarstwienia zamożności mieszkańców Krakowa, przy czym zjawisko to jest obserwowane w rozkładach dochodów całego społeczeństwa Polski, jak i z różnym natężeniem w innych krajach.

## 2. Wybrane modele rozkładu dochodów

W niniejszych badaniach wykorzystano popularne modele teoretyczne stosowane w aproksymacji rozkładu dochodów: Singha-Maddali (Burra typu XII), Fiska (logarytmiczno-logistyczny), log-normalny i gamma. Do oceny stopnia dopasowania rozkładu teoretycznego do empirycznego rozkładu dochodów zastosowano wartości statystyk Kołmogorowa-Smirnowa  $D_n$  i Andersona-Darlinga  $A^2$  [Anderson 1962]. Dodatkowo zgodność rozkładu teoretycznego i empirycznego zmierzono za pomocą kwadratu współczynnika korelacji  $R^2$  pomiędzy kwantylami teoretycznymi i kwantylami empirycznymi [D’Agostino i Stephens 1986, Kot 1999b].

Funkcja gęstości rozkładu Singha-Maddali [Singh i Maddala 1976] ma następującą postać:

$$f_{S-M}(x) = \alpha\beta^{-1}k \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\alpha-1} \left(1 + \left(\frac{x}{\beta}\right)^{\alpha}\right)^{-k-1} \quad \text{dla } x > 0, \quad (1)$$

gdzie:  $\alpha, \beta, k$  – parametry rozkładu.

Wartość średnia i odchylenie standardowe w rozkładzie Singha-Maddali dane są wzorami:

$$\mu_{S-M} = \beta\Gamma\left(\frac{1+\alpha}{\alpha}\right)\Gamma\left(\frac{k\alpha-1}{\alpha}\right)\Gamma^{-1}(k), \quad (2)$$

$$\sigma_{S-M} = \frac{\beta}{\Gamma(k)} \sqrt{\Gamma\left(\frac{\alpha+2}{\alpha}\right)\Gamma(k)\Gamma\left(\frac{k\alpha-2}{\alpha}\right) - \Gamma^2\left(\frac{\alpha+1}{\alpha}\right)\Gamma^2\left(\frac{k\alpha-1}{\alpha}\right)}, \quad (3)$$

gdzie:  $\Gamma$  – funkcja gamma.

Modalną w przedmiotowym rozkładzie można zapisać następująco:

$$Mo_{S-M} = \beta \left( \frac{\alpha - 1}{k\alpha + 1} \right)^{\frac{1}{\alpha}}. \quad (4)$$

Należy zauważyć, że średnia (2) istnieje wówczas, gdy spełniony jest warunek  $k\alpha > 1$ , natomiast odchylenie standardowe (3) istnieje, o ile  $k\alpha > 2$ .

Gdy w modelu Singha-Maddali parametr  $k = 1$ , wówczas przyjmie on postać modelu Fiska [Fisk 1961] z parametrem położenia  $\beta$  i parametrem kształtu  $\alpha$ .

Kolejnym z rozważanych modeli jest rozkład log-normalny [Aitchison i Brown 1957]. Tutaj funkcja gęstości, wartość średnia, odchylenie standardowe, modalna dane są wzorami odpowiednio (5) – (8):

$$f_{L-N}(x) = \frac{1}{\sigma x \sqrt{2\pi}} \exp\left(-\frac{(\ln x - \mu)^2}{2\sigma^2}\right) \text{ dla } x > 0, \quad (5)$$

$$\mu_{L-N} = \exp(\mu + 0,5\sigma^2), \quad (6)$$

$$\sigma_{L-N} = \sqrt{\exp(2\mu + \sigma^2)[\exp(\sigma^2) - 1]}, \quad (7)$$

$$Mo_{L-N} = \exp(\mu - \sigma^2), \quad (8)$$

gdzie:  $\mu, \sigma$  – parametry rozkładu ( $\mu$  – parametr położenia,  $\sigma$  – parametr kształtu).

W rozkładzie gamma funkcję gęstości można przedstawić następująco:

$$f_G(x) = \beta^{-\alpha} x^{\alpha-1} \exp(-x\beta^{-1}) \Gamma^{-1}(\alpha) \text{ dla } x > 0, \quad (9)$$

gdzie:  $\alpha, \beta$  – parametry rozkładu ( $\alpha$  – parametr kształtu,  $\beta$  – parametr położenia).

Średnia i odchylenie standardowe w tym rozkładzie dane są wzorami odpowiednio:

$$\mu_G = \alpha\beta, \quad (10)$$

$$\sigma_G = \beta\sqrt{\alpha}, \quad (11)$$

$$Mo_G = \beta(\alpha - 1). \quad (12)$$

Estymację parametrów omawianych modeli przeprowadzono za pomocą metody największej wiarygodności (MNW), metody najmniejszych kwadratów (MNK) i minimalizacji wartości statystyki chi-kwadrat Pearsona ( $\min \chi^2$ ). Posłużono się w tym celu danymi pogrupowanymi w szeregach rozdzielczych przedziałowych.

Jeśli szereg rozdzielczy składa się z  $k$  przedziałów klasowych, a liczebność w  $j$ -tej klasie wynosi  $n_j$ , natomiast prawdopodobieństwo tego, że dochód przyjmie wartość z klasy  $j$  wynosi  $p_j(\theta)$ , to funkcję wiarygodności wykorzystywaną w estymacji można przedstawić następująco [Kot 1999a]:

$$L(\theta) = \frac{n!}{n_1! n_2! \dots n_k!} \prod_{j=1}^k p_j^{n_j}(\theta), \quad (13)$$

gdzie:

$$n = n_1 + n_2 + \dots + n_k,$$

$\theta$  – wektor szacowanych parametrów modelu.

Funkcja (13) podlega maksymalizacji ze względu na wektor parametrów  $\theta$ , co pozwala wyznaczyć estymatory tych parametrów.

W metodzie najmniejszych kwadratów (MNK) parametry wektora  $\theta$  są dobierane w ten sposób, aby minimalizować funkcję [McDonald i Ransom 1979]:

$$K(\theta) = \sum_{j=1}^k \left( \frac{n_j}{n} - p_j(\theta) \right)^2. \quad (14)$$

Z kolei istota metody minimalizacji wartości statystyki  $\chi^2$  Pearsona polega na minimalizacji funkcji [McDonald i Ransom 1979]:

$$CH(\theta) = n \sum_{i=1}^k \frac{\left( \frac{n_j}{n} - p_j(\theta) \right)^2}{p_j(\theta)}. \quad (15)$$

Powyższe metody estymacji zostaną porównane w dalszej części opracowania pod względem jakości dopasowania czterech przedstawionych modeli teoretycznych, jak również pod względem precyzji oszacowania wybranych charakterystyk liczbowych rzeczywistego rozkładu dochodów.

### 3. Miary nierówności dochodowych i indeksy dobrobytu społecznego

Rozkłady Singha-Maddali, Fiska, log-normalny i gamma porównywano pod względem dokładności oszacowań miar nierówności dochodowych i indeksów dobrobytu społecznego. W praktyce najczęściej wykorzystywanym wskaźnikiem nierówności dochodowych jest miara Giniego  $G$ . Współczynnik ten stanowi iloraz przeciętnej absolutnej różnicy pomiędzy dochodami dwóch dowolnych jednostek i podwojonego dochodu przeciętnego [Kakwani 1980, Kot 2000]:

$$G = \frac{E|X - Y|}{2\mu}, \quad (16)$$

gdzie:

$X, Y$  – dochody dwóch różnych jednostek,

$\mu$  – przeciętny dochód.

Wyższe wartości współczynnika (16) świadczą o większych nierównościach dochodowych w społeczeństwie. Współczynnik Giniego w modelach Singha-Maddali,

Fiska, log-normalnym i gamma można wyrazić następującymi wzorami [Kot 1999b, Kot 2000]:

$$G_{S-M} = 1 - \Gamma\left(2k - \frac{1}{\alpha}\right) \Gamma(k) \Gamma^{-1}\left(k - \frac{1}{\alpha}\right) \Gamma^{-1}(2k), \quad (17)$$

$$G_F = \frac{1}{\alpha}, \quad (18)$$

$$G_{L-N} = 2\Phi\left(\frac{\sigma}{\sqrt{2}}\right) - 1, \quad (19)$$

$$G_G = \sqrt{\pi} \Gamma(\alpha + 0,5) \Gamma^{-1}(\alpha + 1). \quad (20)$$

gdzie:  $\Phi$  – dystrybuanta rozkładu normalnego standaryzowanego.

Kolejną analizowaną miarą nierówności jest współczynnik Atkinsona [Atkinson 1970] odwołujący się do tzw. ekwiwalentnego dochodu (czyli dochodu, który rozdzielony pomiędzy każdą jednostkę zapewniłby taki sam łączny dobrobyt, jak rozkład referencyjny). Wskaźnik ten można obliczyć według wzoru:

$$At = 1 - \frac{\left(E(X^{1-\varepsilon})\right)^{\frac{1}{1-\varepsilon}}}{E(X)}, \quad (21)$$

gdzie:

$\varepsilon$  – parametr wyrażający wagę przypisywaną transferom dochodów pomiędzy różnymi jednostkami,

$E(X)$  – wartość oczekiwana rozkładu dochodów.

Wraz ze wzrostem parametru  $\varepsilon$  rośnie znaczenie dochodów transferowanych do najuboższych jednostek. W szczególnej sytuacji, gdy  $\varepsilon = 0$ , to wszystkim transferom dochodów nadawana jest jednakowa waga.

Przedmiotem oszacowania w niniejszym artykule są również indeksy Sena [1973] i Kakwaniego [1980], które obliczamy według wzorów odpowiednio (22) i (23):

$$IS = \mu(1 - G), \quad (22)$$

$$IK = \frac{\mu}{1 + G}. \quad (23)$$

Wartości obu indeksów umożliwiają porównanie rozkładów dochodów ze względu na przeciętny poziom dochodów, jak i rozmiary nierówności dochodowych. Przyjmuje się, że jeśli współczynnik Giniego jest mniejszy od 0,5, to wskaźnik Sena (22) jest dominowany przez przeciętny dochód  $\mu$ . Natomiast w sytuacji, gdy  $G \geq 0,5$ , to wówczas indeks Giniego  $G$  dominuje wskaźnik Sena. Z kolei miernik Kakwaniego (23) jest zawsze bardziej wrażliwy na przeciętne dochody niż na wskaźnik Giniego [Kot 1999b].

#### 4. Wyniki badań empirycznych

Liczebność próby badawczej pochodzącej z „Diagnozy społecznej” zwiększono dodatkowo do 5000 obserwacji poprzez zastosowanie losowania bootstrapowego z odpowiedniego panelu gospodarstw domowych. Aby zapewnić właściwą reprezentatywność próby, zastosowano taki system ważenia dochodów, który uwzględnił różnicę między częstościami udziałów zbadanych osób w łącznej klasyfikacji według miejsca zamieszkania, wieku i płci, a faktyczną strukturą tych udziałów w populacji [Czapiński i Panek 2007]. Aproksymację teoretycznego rozkładu dochodów wykonano za pomocą trzech omówionych wcześniej metod: MNW, MNK i  $\min \chi^2$  Pearsona.

Wyniki oszacowania modeli Singha-Maddali, Fiska, log-normalnego i gamma dopasowanych do rozkładu dochodów mieszkańców Krakowa zawierają odpowiednio tabele 1–4. Biorąc pod uwagę wartości statystyk Kołmogorowa-Smirnowa  $D_n$ , Andersona-Darlinga  $A^2$ , a także  $R^2$ , trudno wskazać jedną metodę aproksymacji, która we wszystkich modelach zapewni najlepsze oszacowania parametrów. W modelach Singha-Maddali oraz Fiska najdokładniejsze przybliżenia rzeczywistych rozkładów dochodów uzyskano za pomocą metody MNW, natomiast w modelach log-normalnym i gamma najlepszą aproksymację empirycznych rozkładów daje metoda  $\min \chi^2$ . Powyższy wniosek znajduje odzwierciedlenie w wynikach każdej z trzech statystyk:  $D_n$ ,  $A^2$  oraz  $R^2$ .

Najgorsze dopasowania wszystkich czterech modeli najczęściej otrzymano, stosując aproksymację metodą MNK. Stwierdzono jedynie dwa odstępstwa od tej zasady: zgodnie z wartościami statystyki  $A^2$  najsłabsze dopasowanie modelu Fiska do danych empirycznych uzyskano za pomocą metody  $\min \chi^2$ , a według wartości  $R^2$  najgorsze przybliżenie rzeczywistego rozkładu dochodu za pomocą modelu gamma uzyskano stosując MNW.

Aby szczegółowo porównać modele teoretyczne szacowane różnymi metodami pod względem stopnia dopasowania do danych empirycznych, sporządzono ich rankingi według wartości każdej z trzech statystyk:  $D_n$ ,  $A^2$  oraz  $R^2$ . Uporządkowania modeli okazały się bardzo podobne, ale nie identyczne (por. tabelę 5). Potwierdzają to współczynniki korelacji rang Spearmana obliczone dla wszystkich par rankingów (tabela 6). Wszystkie współczynniki są dodatnie i na poziomie istotności 0,05 statystycznie istotne. Ich stosunkowo wysokie wartości wskazują na dużą zgodność uporządkowań modeli według wartości statystyk  $D_n$ ,  $A^2$ ,  $R^2$ .

Kierując się wartościami statystyki  $D_n$ , stwierdzamy, że najlepiej dopasowanymi modelami do empirycznego rozkładu dochodów mieszkańców Krakowa są kolejno: rozkład log-normalny (szacowany metodą  $\min \chi^2$ ), Singha-Maddali (MNW) i Singha-Maddali ( $\min \chi^2$ ). Natomiast według wartości  $D_n$  najsłabiej dopasowanymi modelami są: rozkład gamma (MNK), rozkład Fiska (MNK) i rozkład

Tabela 1. Wyniki estymacji parametrów modelu Singha-Maddali aproksymującego rozkład dochodów mieszkańców Krakowa w 2013 r.

Metoda estymacji	Parametry modelu			Miary dopasowania do danych empirycznych		
	$\alpha$	$\beta$	$k$	$D_n$	$A^2$	$R^2$
MNW	3,2472	1747	0,89533	0,04961	7,905	0,942
MNK	3,1041	1809,6	1,00459	0,06872	13,925	0,884
min $\chi^2$	3,2358	1756,8	0,90001	0,05054	10,118	0,918

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badania „Diagnoza społeczna” 2013, www.diaгноza.com (dostęp: 2.10.2014).

Tabela 2. Wyniki estymacji parametrów modelu Fiska aproksymującego rozkład dochodów mieszkańców Krakowa w 2013 r.

Metoda estymacji	Parametry modelu		Miary dopasowania do danych empirycznych		
	$\alpha$	$\beta$	$D_n$	$A^2$	$R^2$
MNW	3,1334	1851,7	0,05587	8,769	0,908
MNK	2,9249	1902,7	0,13143	12,601	0,831
min $\chi^2$	3,0187	1886,4	0,07048	16,438	0,885

Źródło: jak do tabeli 1.

Tabela 3. Wyniki estymacji parametrów modelu log-normalnego aproksymującego rozkład dochodów mieszkańców Krakowa w 2013 r.

Metoda estymacji	Parametry modelu		Miary dopasowania do danych empirycznych		
	$\mu$	$\sigma$	$D_n$	$A^2$	$R^2$
MNW	7,5075	0,57965	0,05647	17,702	0,914
MNK	7,6201	0,54021	0,11254	23,514	0,843
min $\chi^2$	7,5242	0,57506	0,04924	13,092	0,934

Źródło: jak do tabeli 1.

Tabela 4. Wyniki estymacji parametrów modelu gamma aproksymującego rozkład dochodów mieszkańców Krakowa w 2013 r.

Metoda estymacji	Parametry modelu		Miary dopasowania do danych empirycznych		
	$\alpha$	$\beta$	$D_n$	$A^2$	$R^2$
MNW	2,1548	1046,215	0,12541	102,764	0,815
MNK	2,3457	871,38	0,19312	161,882	0,835
min $\chi^2$	2,2937	980,16	0,09616	89,738	0,864

Źródło: jak do tabeli 1.

Tabela 5. Rankingi modeli teoretycznych i metod estymacji według jakości dopasowania do danych empirycznych

Rozkład (metoda estymacji)	Miejsce w rankingu według wartości statystyki		
	$D_n$	$A^2$	$R^2$
Singha-Maddali (MNW)	2	1	1
Singha-Maddali (MNK)	6	6	7
Singha-Maddali (min $\chi^2$ )	3	3	3
Fiska (MNW)	4	2	5
Fiska (MNK)	11	4	11
Fiska (min $\chi^2$ )	7	7	6
Log-normalny (MNW)	5	8	4
Log-normalny (MNK)	9	9	9
Log-normalny (min $\chi^2$ )	1	5	2
Gamma (MNW)	10	11	12
Gamma	12	12	10
Gamma (min $\chi^2$ )	8	10	8

Źródło: jak do tabeli 1.

Tabela 6. Współczynniki korelacji rang Spearmana dla uporządkowań modeli według jakości dopasowania do danych empirycznych

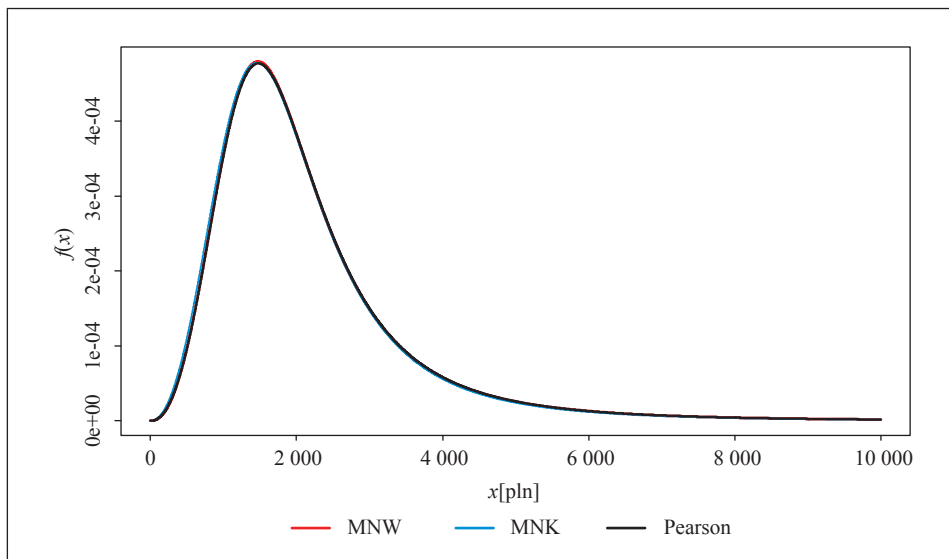
Pary rankingów modeli	$r_s$	$t$	$p$
$D_n$ & $A^2$	0,706	3,155	0,010
$D_n$ & $R^2$	0,951	9,732	0,000
$A^2$ & $R^2$	0,671	2,864	0,017

Źródło: jak do tabeli 1.

gamma (MNW). Jeśli kierować się wartościami statystyki  $A^2$ , to najlepszą aproksymację dochodów otrzymujemy za pomocą rozkładu Singha-Maddali (MNW), Fiska (MNW) oraz Singha-Maddali (min  $\chi^2$ ). Najślabiej dopasowanymi modelami w sensie  $A^2$  są modele gamma (MNK), gamma (MNW), gamma (min  $\chi^2$ ). Biorąc pod uwagę wartości kwadratu współczynnika korelacji pomiędzy kwantylami rozkładu teoretycznego i empirycznego, należy zauważyć, że najlepiej dopasowanym modelami do danych empirycznych są kolejno: rozkład Singha-Maddali (MNW), log-normalny (min  $\chi^2$ ) i Singha-Maddali (min  $\chi^2$ ), a najgorzej dopasowane są odpowiednio: rozkład gamma (MNW), Fiska (MNK) i gamma (MNK).

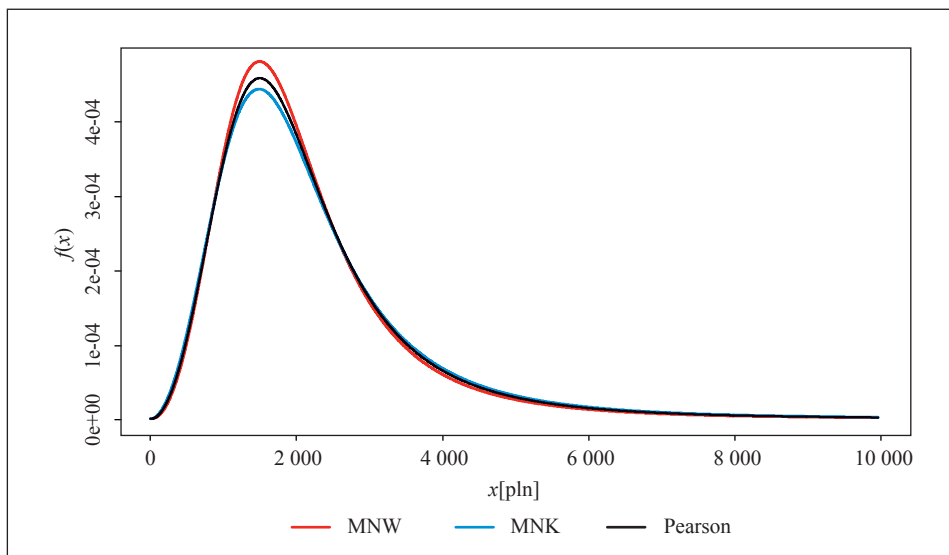
Przebieg funkcji gęstości czterech rozważanych rozkładów teoretycznych szacowanych za pomocą metod MNW, MNK i min  $\chi^2$  Pearsona przedstawiono na rys. 1–4. Analizując wykresy funkcji gęstości, można stwierdzić, że stosując trzy





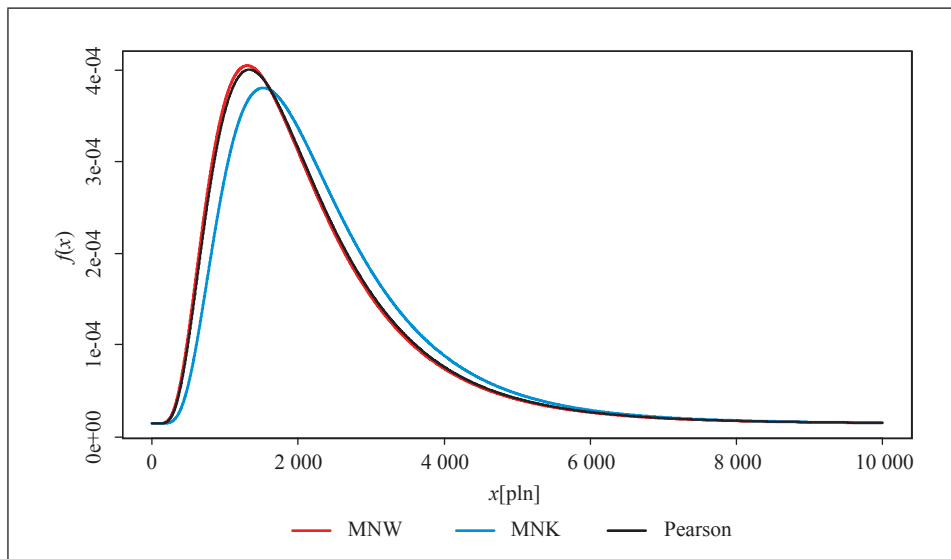
Rys. 1. Funkcja gęstości modelu Singha-Maddali aproksymującego empiryczny rozkład dochodów mieszkańców Krakowa w 2013 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania „Diagnoza społeczna” 2013, [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com) (dostęp: 2.10.2014).



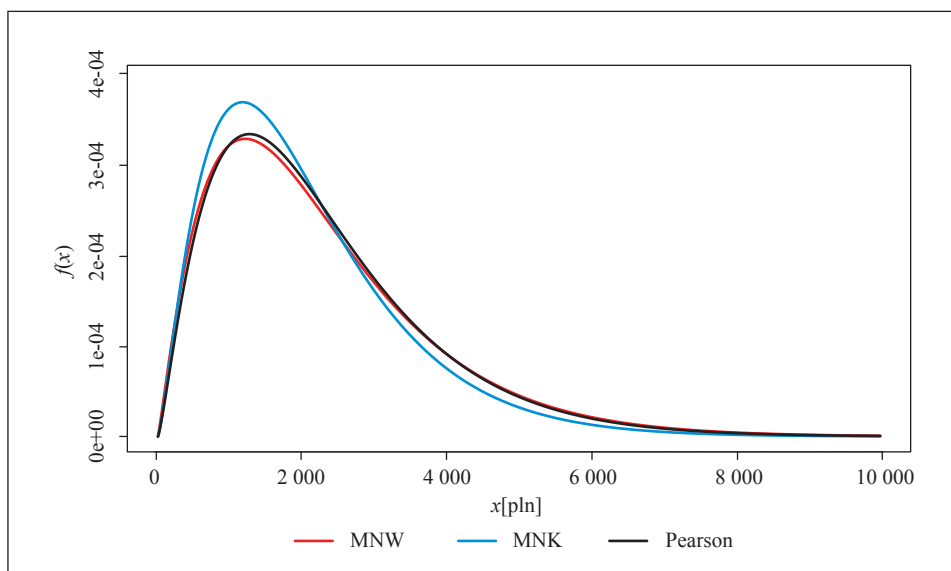
Rys. 2. Funkcja gęstości modelu Fiska aproksymującego empiryczny rozkład dochodów mieszkańców Krakowa w 2013 r.

Źródło: jak do rys. 1.



Rys. 3. Funkcja gęstości modelu log-normalnego aproksymującego empiryczny rozkład dochodów mieszkańców Krakowa w 2013 r.

Źródło: jak do rys. 1.



Rys. 4. Funkcja gęstości modelu gamma aproksymującego empiryczny rozkład dochodów mieszkańców Krakowa w 2013 r.

Źródło: jak do rys. 1.

różne metody estymacji parametrów, najbardziej zbliżone aproksymacje rozkładu empirycznego otrzymano w modelu Singha-Maddali.

Posługując się oszacowanymi modelami teoretycznymi, obliczono wybrane charakterystyki liczbowe rozkładów, tj. średnią, modalną, odchylenie standardowe i współczynnik zmienności, a otrzymane wyniki porównano z charakterystykami obliczonymi dla rzeczywistego rozkładu dochodów mieszkańców Krakowa (tabela 7).

Na podstawie przedstawionych rezultatów można stwierdzić, że modele teoretyczne Singha-Maddali, Fiska i gamma szacowane metodą MNW przeszacowują średnią empiryczną wysokość dochodów, a także przeszacowują odchylenie standardowe i współczynnik zmienności. Natomiast wykorzystując rozkład log-normalnym szacowany metodą MNW, otrzymamy zaniżone oceny tych charakterystyk.

Niedoszacowanie średniej i modalnej rzeczywistych dochodów mieszkańców Krakowa ma również miejsce, gdy stosujemy modele Singha-Maddali i gamma w połączeniu z metodą MNK, a przeszacowanie tych charakterystyk otrzymujemy dla modeli Fiska i log-normalnego, gdy są one szacowane metodą MNK. Większość rozkładów teoretycznych (z wyjątkiem modelu Fiska) szacowanych metodą  $\min \chi^2$  zaniża wartość modalną empirycznego rozkładu dochodów i jednocześnie zawyża wartość odchylenia standardowego i współczynnika zmienności (z wyjątkiem rozkładu log-normalnego). Ponadto rozkłady Fiska i gamma szacowane metodą  $\min \chi^2$  przeszacowują średnie dochody, a pozostałe dwa rozkłady estymowane tą metodą niedoszacowują średniej. W większości przypadków to, czy model teoretyczny niedoszacowuje, czy też przeszacowuje miary położenia lub zmienności, zależy od wyboru metody estymacji. Jedynie dwa modele: Singha-Maddali i Fiska zawsze przeszacowywały odchylenie standardowe i współczynnik zmienności (niezależnie od metody estymacji), a model log-normalny zaniżał wartości tych charakterystyk.

Najmniejszy względny błąd oszacowania średniego dochodu popełnimy, stosując rozkład Fiska szacowany metodą MNW, a największy – gdy posłużymy się rozkładem log-normalnym szacowanym metodą MNK. Najlepsze oszacowanie modalnej rozkładu dochodów otrzymamy, stosując model Singha-Maddali estymowany metodą  $\min \chi^2$ , a najgorsze – gdy zastosujemy rozkład gamma w połączeniu z metodą MNK. Najdokładniejsze oszacowanie zarówno odchylenia standardowego, jak i współczynnika zmienności uzyskano, posługując się modelem gamma i metodą  $\min \chi^2$ , a najmniej dokładne, gdy zastosowano model Fiska i metodą MNK. Uwzględniając średni względny błąd oszacowania dla poszczególnych charakterystyk liczbowych i biorąc pod uwagę wszystkie metody estymacji, można stwierdzić, że przeciętnie najdokładniejsze oszacowania średniej i modalnej otrzymano za pomocą modelu Singha-Maddali, natomiast najdo-

kładniejsze oszacowania odchylenia standardowego i współczynnika zmienności uzyskano za pomocą modelu gamma.

Tabela 7. Wybrane miary położenia i zmienności rozkładu dochodów mieszkańców Krakowa w 2013 r.

Rozkład	Metoda estymacji	Średnia	Modalna	Odchylenie standardowe	Współczynnik zmienności
Singha-Maddali	MNW	2217,708	1473,364	1815,807	0,819
	MNK	2152,933	1457,552	1630,907	0,758
	min $\chi^2$	2225,019	1477,838	1819,614	0,818
Fiska	MNW	2202,615	1499,346	1651,691	0,750
	MNK	2324,577	1491,358	1969,224	0,847
	min $\chi^2$	2275,474	1501,689	1819,867	0,800
Log-normalny	MNW	2154,895	1301,803	1361,734	0,632
	MNK	2359,095	1522,78	1373,292	0,582
	min $\chi^2$	2185,384	1330,761	1368,151	0,626
Gamma	MNW	2254,384	1208,169	1535,764	0,681
	MNK	2043,996	1172,616	1334,578	0,653
	min $\chi^2$	2248,193	1268,033	1484,449	0,660
Empiryczny		2196,116	1482,721	1459,503	0,665

Źródło: jak do tabeli 1.

Teoretyczne modele rozkładu dochodów wykorzystano następnie do obliczenia wybranych miar nierówności dochodowych oraz indeksów dobrobytu społecznego, a otrzymane wyniki porównano z rezultatami obliczonymi dla empirycznych rozkładów dochodów. Wyniki współczynników Giniego, Atkinsona ( $\varepsilon = 0,5$ ), wskaźnika Sena i Kakwaniego przedstawiono w tabeli 8.

Z tabeli 8 wynika, że większość modeli przeszacowuje zarówno empiryczny wskaźnik Giniego, jak i wskaźnik Atkinsona. Współczynnik Giniego jest zawsze przeszacowywany w modelach Singha-Maddali i gamma (niezależnie od stosowanej metody estymacji), a także w modelu Fiska w połączeniu z metodami MNK oraz min  $\chi^2$ . Natomiast w modelu log-normalnym przedmiotowy wskaźnik jest zawsze zaniżony przy każdej z trzech metod estymacji. Wskaźnik Atkinsona jest z kolei przeszacowywany, gdy stosujemy modele Singha-Maddali, Fiska i gamma oraz niedoszacowany przez model log-normalny (bez względu na metodę estymacji parametrów modeli). Ponadto należy zwrócić uwagę, że modele Singha-Maddali i Fiska najczęściej przeszacowują wartości indeksów dobrobytu społecznego (w zależności od przyjętej metody estymacji), a pozostałe modele przeważnie ich niedoszacowują. Najbardziej precyzyjne oszacowanie wskaź-

Tabela 8. Wybrane miary nierówności dochodowych i indeksy dobrobytu społecznego

Rozkład	Metoda estymacji	Współczynnik Giniego	Współczynnik Atkinsona ( $\epsilon = 0,5$ )	Wskaźnik Sena	Wskaźnik Kakwaniego
Singha-Maddali	MNW	0,327	0,111	1493,101	1671,551
	MNK	0,321	0,086	1460,976	1629,279
	min $\chi^2$	0,327	0,090	1497,565	1676,801
Fiska	MNW	0,319	0,085	1499,668	1669,733
	MNK	0,342	0,098	1529,823	1732,313
	min $\chi^2$	0,331	0,092	1521,682	1709,253
Log-normalny	MNW	0,318	0,081	1469,419	1634,847
	MNK	0,298	0,070	1657,198	1818,146
	min $\chi^2$	0,316	0,079	1495,417	1660,981
Gamma	MNW	0,363	0,109	1436,354	1654,154
	MNK	0,349	0,100	1329,840	1514,753
	min $\chi^2$	0,353	0,103	1454,778	1661,743
Empiryczny		0,319	0,083	1495,241	1664,805

Źródło: jak do tabeli 1.

nika Giniego rozkładu dochodów mieszkańców Krakowa uzyskano za pomocą modelu Fiska w połączeniu z metodą MNW, a najmniej precyzyjne oszacowanie tego wskaźnika otrzymano za pomocą modelu gamma i metody MNW. Najlepszą ocenę wskaźnika Atkinsona również otrzymano przy wykorzystaniu modelu Fiska i metody MNW, a najgorszej oceny tego wskaźnika dostarczył model Singha-Maddali z metodą MNW. Model log-normalny (min  $\chi^2$ ) najbardziej precyzyjnie odzwierciedlił wskaźnik Sena, a najgorszą ocenę tego wskaźnika otrzymano za pomocą modelu gamma (MNK). Najlepsze oszacowanie wskaźnika Kakwaniego uzyskano za pomocą modelu gamma w połączeniu z metodą min  $\chi^2$ , a najgorszą ocenę tego wskaźnika dostarczył model log-normalny (MNK). Posługując się średnim względnym błędem oszacowania obliczonym dla poszczególnych miar nierówności dochodowych oraz indeksów dobrobytu społecznego (przy uwzględnieniu wszystkich rozpatrywanych metod estymacji), można stwierdzić, że przeciętnie najlepsze oszacowanie współczynnika Giniego, a także wskaźników Sena i Kakwaniego zapewnia model Singha-Maddali, natomiast przeciętnie najdokładniejsze oszacowanie wskaźnika Atkinsona można uzyskać za pomocą modelu log-normalnego.

## 5. Podsumowanie

Na podstawie wyników modelowania rozkładu dochodów mieszkańców Krakowa można stwierdzić, że dokładność oszacowania empirycznych charakterystyk tego rozkładu, jak i sposób tego oszacowania (przeszacowanie, niedoszacowanie) zależą w wielu przypadkach nie tylko od przyjętego modelu teoretycznego, ale również od stosowanej metody estymacji parametrów. Analizując przeciętne względne błędy oszacowań charakterystyk rozkładów dla poszczególnych metod estymacji, należy przede wszystkim rekomendować metodę MNW. Modele szacowane za pomocą tej metody przeciętnie najlepiej aproksymowały średnią, miary zróżnicowania, współczynnik Giniego i współczynnik Kakwaniego. Do szacowania modalnej rozkładu dochodów należałoby rekomendować metodę MNK, a do aproksymacji współczynników Atkinsona i Sena – metodę  $\min \chi^2$  Pearsona.

W niniejszym artykule wykazano, że najlepsze dopasowanie do danych empirycznych ma model Singha-Maddali. Jego średnia pozycja w rankingach utworzonych względem różnych miar dobroci dopasowania jest wyraźnie wyższa od pozostałych modeli. Można też stwierdzić, że model ten dostarcza przeciętnie najdokładniejszych oszacowań niektórych charakterystyk liczbowych rozkładu dochodów. Dotyczy to zwłaszcza średniej, modalnej, współczynnika Giniego, indeksów Sena i Kakwaniego. Wniosek jest zgodny z wynikami podobnych badań prowadzonych wcześniej nad rozkładami dochodów [McDonald i Ransom 1979, Kot 2000, Ostasiewicz 2013].

Jednak stwierdzony charakter oszacowania tym modelem niektórych charakterystyk rozkładu dochodów jest sprzeczny z wynikami innych autorów. J.B. McDonald, M.R. Ransom i K. Ostasiewicz wskazują na tendencje do niedoszacowywania przez model Singha-Maddali wielu charakterystyk liczbowych, podczas gdy w artykule wykazano, że częściej przeszacowuje on te charakterystyki. Przyczyn rozbieżności można upatrywać w odmiennej próbie badawczej, czy innym okresie badania.

Aby ostatecznie potwierdzić zaobserwowane własności rozkładu Singha-Maddali, konieczne są dodatkowe badania przy zwiększonej liczebności próby badawczej i zastosowaniu ewentualnie innych metod estymacji parametrów rozkładu.

Znalezienie możliwie najlepszego modelu rozkładu dochodów oraz najlepszej metody jego estymacji pozwala potem na szczegółową i rzetelną ocenę właściwości rozkładu dochodów, dokładne zbadanie jego charakterystyk oraz porównanie go z innymi rozkładami dochodów. Ponadto znajomość teoretycznego rozkładu dochodów często jest konieczna do prowadzenia bardziej zaawansowanych analiz statystycznych i ekonometrycznych w zakresie struktury zamożności społeczeństwa, zróżnicowania oraz dysproporcji dochodów itp. Taka wiedza

może być pomocna np. w odpowiednim kształtowaniu polityki społecznej przez właściwe gremia rządowe i samorządowe. Przedmiotowe badania wzbogacają także teorie genezy i kształtowania się rozkładu dochodów w społeczeństwie.

## Literatura

- Aitchison J., Brown J.A.C. [1957], *The Lognormal Distribution with Special Reference to Its Use in Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Anderson T.W. [1962], *On the Distribution of the Two-Sample Cramer-von Mises Criterion*, „The Annals of Mathematical Statistics”, vol. 33(3), <http://dx.doi.org/10.1214/aoms/1177704477>.
- Atkinson A.B. [1970], *On Measurement of Inequality*, „Journal of Economic Theory”, vol. 2(3), [http://dx.doi.org/10.1016/0022-0531\(70\)90039-6](http://dx.doi.org/10.1016/0022-0531(70)90039-6).
- Clementi F., Gallegati M., Kaniadakis G. [2010], *A Model of Personal Income Distribution with Application to Italian Data*, „Empirical Economics”, vol. 39(2), <http://dx.doi.org/10.1007/s00181-009-0318-2>.
- Czapiński J., Panek T. [2007], *Diagnoza Społeczna 2000–2007. Warunki i jakość życia Polaków*, Instytut Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego, Rada Monitoringu Społecznego przy Wyższej Szkole Psychologii i Zarządzania w Warszawie, <http://www.ads.org.pl/opis-szczeg.php?id=58>.
- D’Agostino R.B., Stephens M.A. [1986], *Goodness-of-fit Techniques*, Basel, Marcel Dekker Inc., New York.
- Fisk P.R. [1961], *The Graduation of Income Distributions*, „Econometrica”, vol. 29(2), <http://dx.doi.org/10.2307/1909287>.
- Kakwani N.C. [1980], *Income Inequality and Poverty: Methods of Estimation and Policy Applications*, Oxford University Press, New York–Oxford–London.
- Kleiber C., Kotz S. [2003], *Statistical Size Distributions in Economics and Actuarial Sciences*, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Kot S.M. [1999a], *Empiryczna weryfikacja rozkładów płac w Polsce [w:] Analiza ekonometryczna kształtowania się płac w Polsce w okresie transformacji*, red. S.M. Kot, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kot S.M. [1999b], *Teorie genezy rozkładów płac [w:] Analiza ekonometryczna kształtowania się płac w Polsce w okresie transformacji*, red. S.M. Kot, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kot S.M. [2000], *Ekonometryczne modele dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- McDonald J.B., Ransom M.R. [1979], *Functional Forms, Estimation Techniques and the Distribution of Income*, „Econometrica”, vol. 47(6), <http://dx.doi.org/10.2307/1914015>.
- Ostasiewicz K. [2013], *Adekwatność wybranych rozkładów teoretycznych dochodów w zależności od metody aproksymacji*, „Przegląd Statystyczny”, vol. 60(4).
- Sen A.K. [1973], *On Ignorance and Equal Distribution*, „American Economic Review”, vol. 63(5).
- Singh S.K., Maddala G.S. [1976], *A Function for Size Distribution of Incomes*, „Econometrica”, vol. 44(5), <http://dx.doi.org/10.2307/1911538>.

Ulman P. [2011], *Sytuacja osób niepełnosprawnych i ich gospodarstw domowych w Polsce*, Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie, nr 199, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

### **The Effects of Parameter Estimation Methods of Theoretical Models of Income Distribution on the Quality of Approximation of the Empirical Income Distribution of the Inhabitants of Cracow**

(Abstract)

The purpose of this article is to find theoretical models and the best estimation methods that as closely as possible reflect the income distribution of the inhabitants of Cracow. The study took into account models most commonly used in the analysis of wages and incomes – Singh-Maddala, Fisk, log-normal distribution, and gamma distribution. Selected distributions were tested for their precision in estimating the measures of position, dispersion, and inequality in empirical income distribution depending on the method of parameter estimation used. To estimate the models, data on the individual income of the inhabitants of Cracow in 2013 were used; the data were taken from the “Social Diagnosis” database. The results indicate that the most precise estimation of income distribution and its characteristics can be achieved using Singh-Maddala distribution, while the recommended parameter estimation methods is maximum likelihood method.

**Keywords:** income distribution, maximum likelihood method, Gini coefficient, Singh-Maddala distribution.





*Weronika Wójciaczyk*

Studia Doktoranckie Wydziału Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Analiza porównawcza sytuacji mieszkaniowej w wybranych krajach Unii Europejskiej

## Streszczenie

W artykule starano się zweryfikować wpływ prowadzonej w wybranych państwach polityki mieszkaniowej na istniejącą sytuację mieszkaniową. Celem artykułu było zaprezentowanie i porównanie sytuacji mieszkaniowej w wybranych krajach europejskich z uwzględnieniem polityki mieszkaniowej, która była i jest w tych państwach prowadzona. Cel ten wynika z przekonania, że niektóre programy i działania rządowe okazują się bardziej skuteczne w rozwiązywaniu trudności mieszkaniowych ludności. Wybrane państwa różnią się przy tym zasadniczo, jeśli chodzi o podejście do kwestii mieszkaniowych, pokazując spektrum możliwości, od nastawienia na wynajmowanie lokali – Niemcy, do preferencji własności prywatnej – Hiszpania. W pierwszej części artykułu przedstawiono politykę mieszkaniową w wybranych krajach UE, wykorzystując dostępną literaturę tematu. Aby porównać sytuację mieszkaniową w różnych krajach, zastosowano wskaźniki ilościowe i jakościowe. Do ich konstrukcji wykorzystano istniejące dane statystyczne. W wyniku prowadzonej analizy udało się potwierdzić postawioną hipotezę o wpływie polityki mieszkaniowej na sytuację mieszkaniową w danym kraju.

**Słowa kluczowe:** mieszkalnictwo, programy mieszkaniowe, sytuacja mieszkaniowa w państwach Unii Europejskiej, warunki mieszkaniowe.

## 1. Wprowadzenie

Niekorzystna sytuacja mieszkaniowa w kraju, szczególnie w połączeniu z trudną sytuacją ekonomiczną, może prowadzić do powstania „emigracji mieszkaniowej” zwłaszcza wśród ludzi młodych. Problemy z zaspokojeniem tych potrzeb przyczyniają się także to pogłębiania negatywnych zjawisk demograficznych. Odkładanie w czasie z powodu braku mieszkania decyzji o założeniu rodziny czy posiadaniu dzieci nie należy do rzadkości. Napotykanne trudności w realizacji tak podstawowej potrzeby prowadzą do powstawania frustracji i stanowią barierę w procesie usamodzielniania się grupy ludzi młodych. Problemy spowodowane ograniczoną dostępnością mieszkań przyczyniają się do zmniejszenia mobilności przestrzennej ludności wewnątrz kraju, także w celach zarobkowych, co jest szczególnie niekorzystne, gdy zjawisko bezrobocia nasila się w pewnych regionach.

Celem artykułu jest porównanie sytuacji mieszkaniowej w wybranych krajach europejskich, z uwzględnieniem polityki mieszkaniowej, która była i jest w tych państwach prowadzona. Niektóre programy i działania rządowe okazują się bardziej skuteczne w rozwiązywaniu trudności mieszkaniowych ludności, co oznacza, że mogłyby posłużyć za źródło inspiracji przy tworzeniu tego typu programów w Polsce. Wybrane państwa różnią się przy tym zasadniczo, jeśli chodzi o podejście do kwestii mieszkaniowych, pokazując zakres możliwości, od nastawienia na wynajmowanie lokali – Niemcy, do preferencji własności prywatnej – Hiszpania.

## 2. Polityka mieszkaniowa w wybranych państwach Unii Europejskiej

W większości państw UE od czasu zakończenia drugiej wojny światowej zaobserwowano znaczną poprawę warunków mieszkaniowych. Z uwagi na ograniczone możliwości inwestycyjne obywateli bezpośrednio po wojnie, odpowiedzialność za dostarczenie mieszkań często przejmowało państwo. Takiemu rozwiązaniu sprzyjała solidarność społeczna oraz wiara w dobroczynną rolę państwa jako stymulatora bezkryzysowego rozwoju gospodarczego [*Housing and Environmental...* 2007, s. 360]. Sukces prowadzonych programów, choć różny w zależności od ilości zaangażowanych środków, w wielu przypadkach przyczynił się do zaspokojenia w znacznym stopniu istniejącego zapotrzebowania mieszkaniowego. Działania nastawione na zaspokojenie potrzeb ilościowych oraz zwiększenie dostępności mieszkań dla osób, które nie mogły utrzymać ich na zasadach rynkowych, były kontynuowane aż do końca lat 70. XX w. W latach 80. XX w. państwa zachodnie

wycofywały się z bezpośredniej aktywności w dziedzinie budownictwa mieszkaniowego, popierały natomiast aktywność indywidualną w tym zakresie. Recesja we wczesnych latach 90. XX w. spowodowała w wielu państwach zmianę prowadzonej polityki mieszkaniowej. Tam, gdzie popierano kiedyś mieszkania czynszowe, na przykład w Niemczech i Holandii, większą uwagę zwrócono na wsparcie sektora własnościowego, natomiast w Irlandii, Hiszpanii i Grecji, gdzie dominował sektor prywatny, zwiększono udział mieszkań czynszowych.

Mimo ewidentnej ewolucji politykę mieszkaniową państw Unii Europejskiej charakteryzuje stabilność i ciągłość, jeśli chodzi o stawiane cele i proponowane sposoby ich osiągnięcia. Zmiany nie podważają głównego celu, którym jest zapewnienie godnych warunków mieszkaniowych każdemu obywatelowi.

W ciągu ostatnich siedemdziesięciu lat rządy poszczególnych krajów stosowały cztery główne grupy środków i narzędzi oddziaływania na sytuację mieszkaniową:

- tworzenie zachęt do napływu kapitałów do sektora mieszkaniowego,
- angażowanie znacznych środków publicznych (głównie budżetu centralnego) w celu skłonienia ludności do oszczędzania na mieszkanie,
- prowadzenie wieloletnich programów wspierających budownictwo mieszkań dla osób o niższych i średnich dochodach,
- utrzymywanie czynszów na umiarkowanym poziomie w podsektorze mieszkań społecznych [*Raport 2006... 2007*, s. 56].

### *Polityka mieszkaniowa w Szwecji*

W Szwecji do lat 30. XX w. zaangażowanie państwa miało na celu ograniczenie niedoborów mieszkaniowych oraz podniesienie standardu istniejącego zasobu. Przyjęte regulacje zmierzały do zapewnienia odpowiedniego mieszkania wszystkim obywatelom, zwłaszcza poprzez tworzenie spółdzielni mieszkaniowych oraz udostępnianie mieszkań na wynajem. Podjęte działania nie były jednak wystarczające w stosunku do rosnących potrzeb, co spowodowało pogłębianie się niedoboru lokali aż do lat 60. XX w. Dopiero plan wybudowania miliona mieszkań realizowany w latach 1965–1974, którego celem było zapewnienie wszystkim obywatelom równego dostępu do wysokiej jakości mieszkań po umiarkowanych kosztach, odwrócił tę tendencję [Ström 2010, s. 513]. Za właściwe metody osiągnięcia tego celu uznano przyznawanie dodatków mieszkaniowych oraz subsydiowanie inwestycji. Ważnym założeniem było zapewnienie niezależności warunków mieszkaniowych od posiadanego tytułu prawnego do zajmowanego lokalu. Takie rozwiązanie sprzyjało rozwojowi sektora najmu, zwłaszcza że według ówczesnego prawa własność prywatna mogła dotyczyć jedynie domu, a nie mieszkań. Gdy koniunktura gospodarcza zaczęła się pogarszać wysokie koszty utrzymywania tak rozwiniętego systemu socjalnego okazały się nadmiernym

obciążeniem dla państwa. Od 1993 r. subsydia mieszkaniowe zostały zredukowane do minimum lub całkowicie zlikwidowane, a ceny najmu zdecydowanie wzrosły. Mieszkania społeczne, wcześniej deficytowe, zaczęły generować zyski dla gmin, ale zmiana dokonała się kosztem ograniczenia popytu ze strony gospodarstw domowych, czego konsekwencją był wzrost zagęszczenia mieszkań. Od 2009 r. istnieje możliwość zakupu mieszkań w budynkach wielorodzinnych, co spowodowało lawinowy wykup dobrze położonych lokali oraz przekształcanie mieszkań wynajmowanych w lokale spółdzielcze. Takie przekształcenia spowodowały nasilenie się nierówności społecznych oraz niespotykany dotąd wzrost liczby bezdomnych [Hedin i in. 2012, s. 444–460]. Obecnie wyraźnie widoczne jest zjawisko przenoszenia się dobrze sytuowanych osób do lokali – domów, własnych lub spółdzielczych. Takie tendencje przyczyniają się do pogłębiania segregacji przestrzennej w szwedzkich miastach [Bråmås i Andersson 2010, s. 331–350].

#### *Polityka mieszkaniowa w Niemczech*

Z sytuacją ostrego kryzysu mieszkaniowego państwo niemieckie musiało zmierzyć się bezpośrednio po zakończeniu drugiej wojny światowej, kiedy konieczne było odbudowanie zniszczeń wojennych, a także zapewnienie miejsca pobytu repatriantom ze wschodu. Budowę mieszkań uznano za obowiązek i priorytet w polityce państwa. W 1950 r. wprowadzono „pierwszą ustawę mieszkaniową”, która określała liczbę, wielkość i wyposażenie budowanych lokali, jak również obowiązujący poziom czynszu w relacji do wielkości dochodów przyszłych mieszkańców. Przewidziano udzielenie użytkownikom nieoprocentowanego kredytu na pokrycie 80% kosztów prowadzonych inwestycji. Z bezpośredniej odpowiedzialności za wznoszenie mieszkań państwo wycofało się już w 1956 r., a w myśl „drugiej ustawy mieszkaniowej” interwencje zastąpiono subwencjami promującymi powstawanie lokali własnościowych [*Housing and Environmental...* 2007, s. 360–361]. Ważną rolę w niemieckim budownictwie mieszkaniowym odgrywały i nadal odgrywają kasy oszczędnościowo-budowlane, które ułatwiają w tym zakresie realizację przedsięwzięć osobom mniej zamożnym. Zasadnicze założenia odnośnie do sposobu ich funkcjonowania pozostają niezmiennie od 1938 r. i zakładają stałe oprocentowanie wkładów oszczędnościowych i kredytów, wprowadzenie minimalnego okresu oszczędzania, przeznaczenie oszczędności i otrzymanej pożyczki na cele związane z mieszkalnictwem [Dominiak 1998, s. 16]. Stosowane w Niemczech rozwiązania od początku pozwalały na zaangażowanie prywatnych podmiotów w budowę i udostępnianie mieszkań na wynajem. Status lokalu socjalnego nie był ograniczony do mieszkań należących do określonych organizacji, ale wynikał ze zobowiązania właściciela do przestrzegania ustalonego czynszu oraz kwaterowania wskazanych najemców w zamian za możliwość korzystania z subsydiów. Mieszkania miały charakter socjalny przez ściśle określony czas,

a następnie mogły być wynajmowane na warunkach komercyjnych. Oferowany standard mieszkań był wysoki i porównywalny z lokalami, które można było kupić, co zapobiegło stygmatyzacji mieszkańców. Wiele gospodarstw domowych decydowało się i nadal decyduje na pozostanie w wynajmowanym mieszkaniu, pomimo wzrostu dochodów, ze względu na osiągnięte w ten sposób oszczędności [Voigtlander 2009, s. 355–360]. Dobra jakość mieszkań dostępnych na wynajem oraz uzależnienie ich ceny od walorów, takich jak wielkość czy czas powstania, sprawiają, że są one w dalszym ciągu alternatywą, z której korzysta znaczna część społeczeństwa [Bischoff i Maennig 2011, s. 133–149].

### *Polityka mieszkaniowa we Francji*

Sytuacja mieszkaniowa we Francji bezpośrednio po zakończeniu drugiej wojny światowej była trudna. Problemy wystąpiły nie tylko na skutek zniszczeń wojennych, ale także zaniedbań w rozwoju koniecznej infrastruktury, którymi charakteryzowało się poprzednie stulecie. Pomimo zaistniałych trudności rząd francuski odsunął rozwiązywanie kwestii mieszkaniowych na dalszy plan, forsując industrializację kraju, a zwłaszcza rozwój przemysłu ciężkiego. Intensywne migracje ze wsi do miast oraz wyż demograficzny wywołały głęboki kryzys mieszkaniowy w miastach. Wobec zaistniałej sytuacji władze państwowe uznały rozwiązanie kwestii mieszkaniowych za cel priorytetowy. Odpowiedzią na potrzeby nowych mieszkańców miały się stać zunifikowane osiedla wznoszone na obrzeżach metropolii. W celu pozyskania koniecznych funduszy w 1953 r. wprowadzono specjalny podatek dla pracodawców w wysokości 1% od kwoty wypłacanych wynagrodzeń. Rozwiązanie to pozwoliło na wsparcie finansowe 80% budowanych mieszkań. Od 1965 r. we Francji działają także kasy mieszkaniowe. Ponadto w 1976 r. wprowadzono system dodatków na pokrycie kosztów eksploatacji, a w 1995 r. specjalne kredyty na wykup mieszkań na własność [Raport 2006... 2007, s. 62]. Największą liczbę nowych mieszkań wybudowano na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX w. Przez pewien czas oszczędzanie i kredytowanie budownictwa mieszkaniowego możliwe było poprzez konta oszczędnościowe prowadzone przez wybrane instytucje. Na tych kontach oferowane oprocentowanie było niższe niż w przypadku innych lokat, ale pięcioletnia systematyczność oraz zgromadzenie 30% oczekiwanego kredytu pozwalało na uzyskanie premii oraz niskooprocentowanej pożyczki mieszkaniowej. Zamiana krótkoterminowych depozytów w długoterminie pożyczki wymagała jednak utrzymywania dużych rezerw dla zapewnienia stabilności systemu, toteż wysokość udzielanych pożyczek często nie przekraczała 50% zebranych środków [Driant i Li 2012, s. 97]. Do chwili obecnej społeczne budownictwo czynszowe jest prowadzone przez organizację Mieszkań o Umiarkowanych Czynszach (Habitation à Loyer Modéré – HLM), która pozyskuje konieczne fundusze, dysponując wkładami zebranymi na ksią-

zeczkach mieszkaniowych [*Raport 2006... 2007*, s. 62]. Przełom XX i XXI w. był dla Francji czasem ciągłego wzrostu cen na rynku nieruchomości, które zaczęto nabywać także w celach inwestycyjnych. Pomimo wzrostu udziału właścicieli, wiele rodzin nadal zamieszkuje lokale społeczne. O zakwaterowanie mogą się starać osoby osiągające roczne dochody w granicach dopuszczalnego limitu, który obejmuje 89% społeczeństwa. Mieszkania wchodzące w skład tego zasobu są przeważnie także większe, tańsze i lepszej jakości, niż lokale dostępne do wynajęcia u prywatnych właścicieli. Zgodnie z przyjętymi zasadami funkcjonowania mieszkań społecznych – HLM dysponujące nimi organizacje nie mogą otrzymywać wsparcia na bieżącą działalność. Ze środków państwowych dotowane są jedynie prace budowlane i ewentualny zakup nowych lokali. Czynsze regulowane są przez państwo, a kontrakty najmu mają charakter bezterminowy, co sprawia, że cieszą się dużym zainteresowaniem wśród najemców [Schaefer 2003, s. 27–36]. Trudności w finansowaniu tego sektora spowodowały wprowadzenie zmian w ostatnich latach. Proponuje się ograniczenie możliwości zajmowania tego typu mieszkań przez gospodarstwa domowe, których dochody wzrosły powyżej określonego pułapu [Driant i Li 2012, s. 93].

### *Polityka mieszkaniowa w Wielkiej Brytanii*

Wielka Brytania jest krajem, w którym w 1775 r. powstała pierwsza kasa budowlana zwana Towarzystwem Budowlanym Ketley'a. Początkowo stowarzyszenia oszczędnościowo-kredytowe miały charakter zamknięty, ale ich ciągła ewolucja doprowadziła do powstania modelu otwartego, gdzie odgrywają one rolę pośrednika między osobami chcącymi korzystnie ulokować posiadany kapitał, a tymi, którzy pragną zaciągnąć długoterminowe pożyczki zabezpieczone hipoteką. Termin spłaty całości kwoty może obejmować nawet 20–25 lat. Dodatkową korzyścią z zakupu lokalu poprzez zaciągnięcie pożyczki hipotecznej jest możliwość skorzystania z ulgi podatkowej. Początkowo, w latach po drugiej wojnie światowej, inwestorem bezpośrednio zaangażowanym w budowę mieszkań społecznych były gminy, które realizowały takie przedsięwzięcia na przełomie lat 40. i 50. XX w. Później zmniejszały one stopniowo swój udział na rzecz prywatnych deweloperów. Znaczne ograniczenie budownictwa społecznego w wymiarze całościowym nastąpiło jednak dopiero w latach 80. XX w. [*Housing and Environmental... 2007*, s. 362]. W 1980 r. wprowadzono Housing Act dający osobom wynajmującym prawo do zakupu mieszkania, które zajmowali. Rozwiązanie to, chociaż było wielokrotnie modyfikowane, w dalszym ciągu jest bardzo popularne. Podstawową zaletą programu rządowego jest umożliwienie pięcioletniego wynajęcia lokalu od towarzystwa mieszkaniowego po obniżonej cenie, co daje szansę zgromadzenia w tym czasie kapitału potrzebnego do wykupu mieszkania [Frańczuk 2013, s. 32–37]. Ułatwienia w zakupie mieszkań i domów spowodowały, że

odsetek lokali własnościowych wzrósł w ciągu 50 powojennych lat z 29 do 67% [Raport 2006... 2007, s. 64]. Rząd brytyjski, wspierający około 40% przedsięwzięć w budownictwie mieszkaniowym, na początku XXI w. wprowadził rozwiązania prawne sprzyjające zrównoważonemu rozwojowi w sektorze. Od 1995 r. 50% wszystkich nowo wznoszonych lokali mieszkaniowych powstawać musi na terenach, które były już wcześniej zabudowane (później poziom ten podniesiono do 60%). Kolejne regulacje prawne starały się brać pod uwagę konieczność rewitalizacji terenów miejskich, a zwłaszcza utrzymania terenów zielonych [Adams 2011, s. 953–955].

### *Polityka mieszkaniowa w Hiszpanii*

Polityka mieszkaniowa w Hiszpanii po zakończeniu wojny domowej w latach 40. XX w. doprowadziła do zmiany struktury własności lokali. Początkowy ponad 50-procentowy udział mieszkań wynajmowanych zmalał z czasem do kilkunastu procent. Ewolucja w kierunku własności prywatnej była wynikiem niekorzystnych regulacji prawnych, które zniechęciły prywatnych właścicieli do wynajmowania lokali. Główną ich wadą była dziedziczność kontraktu w przypadku śmierci najemcy oraz brak możliwości renegocjowania wysokości opłat. Dopiero ustawa z 1994 r. przewidywała minimalny – 5-letni okres wynajmu oraz swobodne ustalenie czynszu, jednak niewielka podaż mieszkań spowodowała wzrost cen na rynku najmu, co wywołało znowu zwiększone zainteresowanie zakupem nieruchomości [Eastaway i San Martin Varo 2002, s. 283–294]. Ciągłe zapotrzebowanie na tanie mieszkania doprowadziło do utworzenia w 1978 r. organizacji VPO (Vivienda de Protección Oficial), która, korzystając z państwowych subsydiów, sprzedawała lokale po bardziej przystępnych cenach [Alberdi i San Martin 2004, s. 18–25]. Tym, co charakteryzuje zasób mieszkaniowy w Hiszpanii, a jednocześnie odróżnia go od innych krajów europejskich, jest marginalna rola sektora mieszkań socjalnych, duży udział mieszkań prywatnych, przy czym znaczną część stanowią w tym drugie domy (letniskowe) oraz lokale niezamieszkałe. Pomimo znacznych nakładów na cele wspierania budownictwa ze strony państwa dostęp do własnego lokalu jest nadal nieosiągalny dla części społeczeństwa [Martínez 2005, s. 237–250]. W Hiszpanii popyt na mieszkania i domy utrzymywał się na stale rosnącym poziomie zwłaszcza po przystąpieniu do UE.

Sytuacja mieszkaniowa w przedstawionych, wybranych, krajach UE jest zróżnicowana, co jest konsekwencją różnic w prowadzonej przez nie w przeszłości i obecnie polityki mieszkaniowej. Zestawienie cech charakterystycznych dla prowadzonej polityki mieszkaniowej w każdym z krajów zaprezentowano w tabeli 1, uzupełniając ją dodatkowo o analogiczne informacje dotyczące Polski.



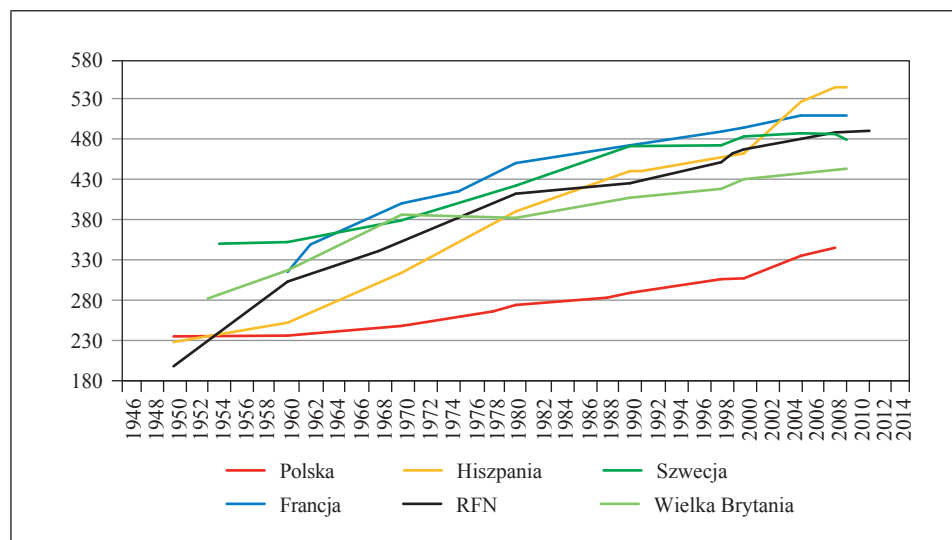
Tabela 1. Porównanie stosowanych regulacji mieszkaniowych w wybranych państwach europejskich

Cechy polityki mieszkaniowej	Szwecja	Niemcy	Francja	Wielka Brytania	Hiszpania	Polska
Popierane sposoby zaspokajania potrzeb mieszkaniowych – w szczególności	Mieszkania społeczne dostępne dla wszystkich obywateli. Subsydia dla osób w gorszej sytuacji.	Mieszkania społeczne są własnością społeczną albo prywatną.	Mieszkania społeczne dostępne dla dużej grupy obywateli.	Mieszkania społeczne dostępne dla potrzebujących z danej gminy.	Własność prywatna. Istniejące umowy najmu wyniszczające dla właścicieli.	Spółdzielnie mieszkaniowe w miastach oraz budownictwo indywidualne na wsi.
Popierane sposoby zaspokajania potrzeb mieszkaniowych – obecnie	Poddanie sektora mieszkań społecznych działaniu praw rynkowych od 2011 r.	Likwidacja sektora publicznego w 1989 r. Wzrost poparcia dla własności mieszkań.	Mieszkania społeczne zapewniane przez organizację HLM.	Możliwość wykupienia wynajmowanego lokalu lub jego części.	Mieszkania społeczne budowane na sprzedaż dla wybranych odbiorców.	Programy pomocy w zdobyciu pierwszego mieszkania.
Mieszkania społeczne	Mieszkania społeczne stanowią 18% całości zasobu, mieszkania społeczne dodatkowe 22%.	Każde mieszkanie może być wynajmowane na zasadach społecznych – charakter czasowy. Mieszkania społeczne stanowią 5% całości zasobu.	Oferowane głównie przez organizacje HLM stanowią 17% całości zasobu.	Mieszkania społeczne stanowią 18% całości zasobu.	Mieszkania społeczne stanowią 2% całości zasobu.	Mieszkania TBS oraz mieszkania społeczne gmin stanowią 10% zasobu.
Zakup mieszkań społecznych	Tylko za zgodą gminy, po utworzeniu przez mieszkańców spółdzielni.	Możliwy w niektórych gminach.	Możliwy dla mieszkańców.	Możliwy w programie <i>rent to buy</i> w zależności od miejsca zamieszkania.	Możliwy w programie <i>rent to buy</i> .	Możliwość wykupu w określonych okolicznościach.
Dostęp do mieszkań społecznych	Dostępne dla wszystkich.	Określony dla landu maksymalny dochód.	Określony maksymalny dochód.	Osoby potrzebujące z danej gminy.	Określony maksymalny dochód.	Uzależniony od uzyskiwanego dochodu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Housing Europe... 2011, s. 30, 34, 51–53, 66–67, 75–78].

### 3. Ocena sytuacji mieszkaniowej w różnych krajach Unii Europejskiej

Aby porównać sytuację mieszkaniową w różnych krajach konieczne jest zastosowanie obiektywnych wskaźników, które pozwolą na ilościowe i jakościowe przedstawienie sytuacji w poszczególnych państwach<sup>1</sup>. Zmiany w nasyceniu w mieszkania w wybranych krajach europejskich zostały zaprezentowane na rys. 1.

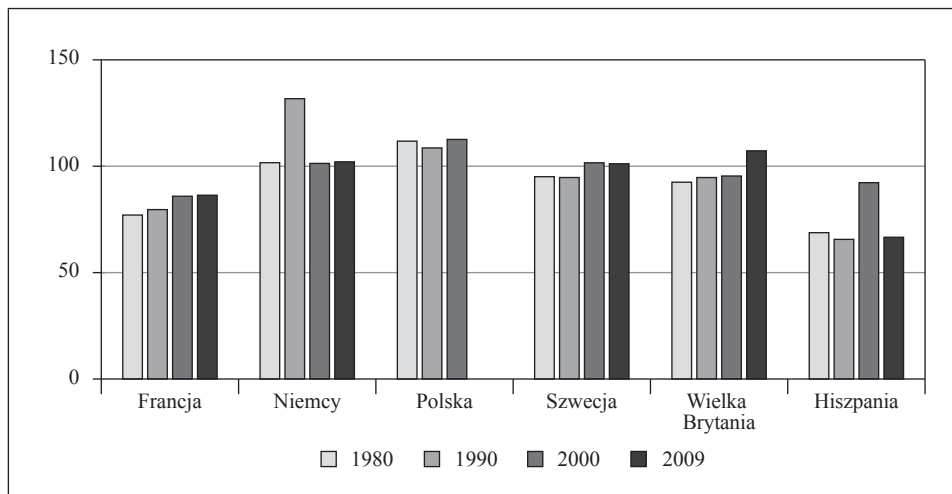


Rys. 1. Porównanie liczby mieszkań przypadających na 1000 mieszkańców w wybranych państwach europejskich

Źródło: [Cesarski 2003, s. 122; Gorczyca 2002, s. 56; Grudziński 1991, s. 14; *Housing Europe...* 2011, s. 13; *Housing Statistics...* 2010, s. 62].

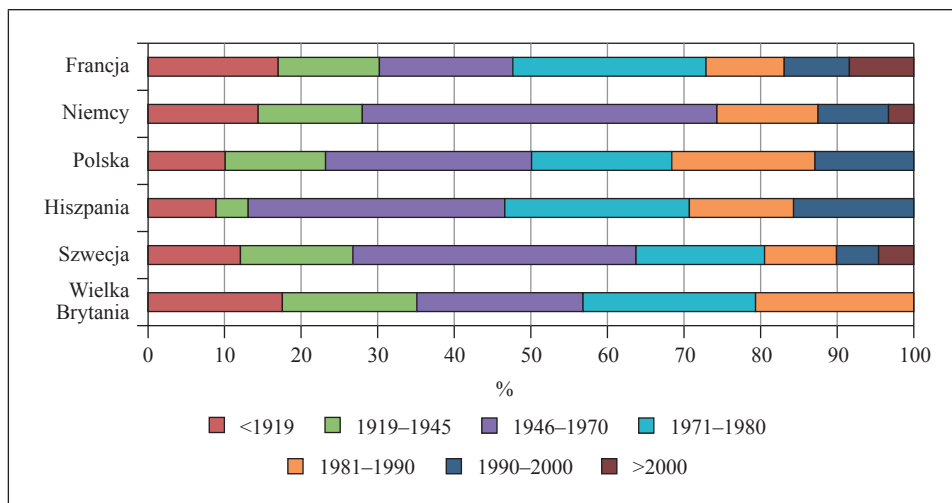
Liczba mieszkań przypadających w Polsce na 1000 osób jest widocznie niższa niż w innych państwach UE. Taka sytuacja jest równoznaczna z większymi trudnościami w uzyskaniu mieszkania oraz wzrostem kosztów takiego przedsięwzięcia. Niektóre państwa europejskie posiadały większy zasób mieszkaniowy już w momencie zakończenia drugiej wojny światowej. Inne dysponowały mniejszym

<sup>1</sup> Ze względu na konieczność analizy danych pochodzących z długich przedziałów czasowych informacje pochodzące z najnowszych opracowań, takich jak np. [*Housing Europe...* 2011], zostały uzupełnione przy wykorzystaniu starszych publikacji. Może to spowodować pewne trudności statystyczne, wynikające choćby z ewolucji uregulowań prawnych i zmian definicyjnych dotyczących nawet samego terminu „mieszkanie”. Dostępne źródła nie zawsze zawierają również analogiczne dane dla wszystkich krajów.



Rys. 2. Liczba gospodarstw domowych przypadających na 100 mieszkań w latach 1980–2009

Źródło: obliczenia własne na podstawie: [Housing Statistics... 2010, s. 29, 60].



Rys. 3. Udział budynków pochodzących z różnych okresów w całości zasobów mieszkaniowych kraju

Źródło: [Housing Statistics... 2010, s. 54].

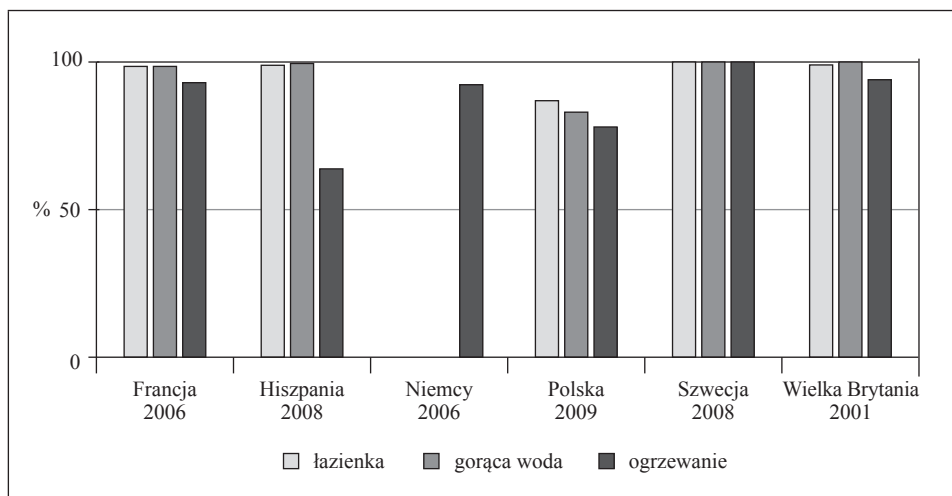
zasobem ze względu na znaczne zniszczenia wojenne oraz wcześniejsze zapóźnienia. Duże inwestycje spowodowały jednak poprawę sytuacji. W większości krajów europejskich liczba mieszkań oddawanych do użytku przypadająca na

1000 mieszkańców przez wiele lat była znacznie wyższa niż w Polsce. Nawet w najlepszych pod tym względem latach 70. XX w. Polska pozostawała za europejską czołówką, a przez większość rozpatrywanego okresu wskaźnik ten należał do niższych w Europie.

Samdzielność zamieszkiwania to kolejny ważny aspekt charakteryzujący sytuację mieszkaniową w danym kraju. Można ją opisać, stosując wskaźnik określający liczbę gospodarstw domowych przypadających na 100 mieszkań. Ocenę sytuacji w skali europejskiej komplikuje posiadanie drugich mieszkań w niektórych państwach (zwłaszcza śródziemnomorskich) przez zamożniejsze rodziny. Lokale takie nie są wykorzystywane w ciągu całego roku i realnie nie powodują zwiększenia dostępności mieszkań dla całego społeczeństwa. Wartość wskaźnika na poziomie równym lub poniżej 100 oznacza, że istnieje szansa, aby każde gospodarstwo domowe zajmowało odrębne mieszkanie, chociaż w praktyce nie zawsze jest to możliwe. Jeżeli wskaźnik przybiera wartości powyżej 100, pewna część gospodarstw domowych zmuszona jest do zamieszkiwania z innymi. Czasami rozwiązania takie mają podłoże kulturowe, kiedy tradycyjnie pojawiają się rodziny wielopokoleniowe. Niemniej jednak w Polsce odsetek młodych dorosłych mieszkających z rodzicami należy do jednego z najwyższych w Europie i osiąga 44,4%, czego nie można uznać za wielkość wynikającą jedynie z preferencji tej grupy osób. Należy domniemywać, że dla znacznej części z nich jest to konieczność wynikająca z warunków ekonomicznych [Turek 2013, s. 18–21]. Liczbę gospodarstw domowych przypadającą na 100 mieszkań w poszczególnych krajach przedstawiono na rys. 2.

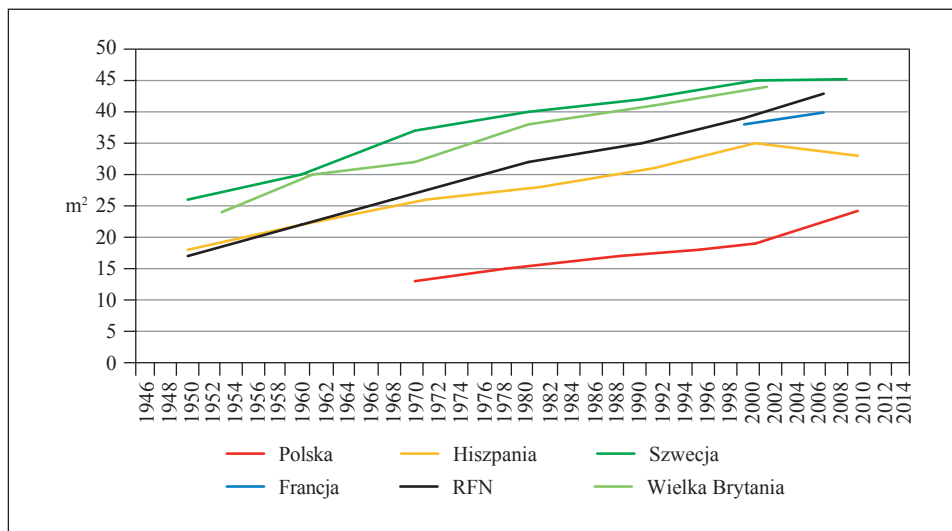
Do oceny sytuacji mieszkaniowej w kraju duże znaczenie ma wiek istniejącego zasobu lokalowego. Większy udział starszych budynków wiąże się z koniecznością prowadzenia prac remontowych i podnoszenia ich standardu. W Polsce największy udział (26,9%) mają budynki wzniesione bezpośrednio od końca drugiej wojny światowej do początku lat 70. XX w. Także w innych państwach europejskich był to czas intensywnej budowy. W Grecji, Hiszpanii, Szwecji i Włoszech udział takich budynków przekracza 30%. Zdecydowany rekord należy jednak do Niemiec, w których z tego okresu pochodzi aż 46,3% istniejącego obecnie zasobu. Strukturę wiekową istniejącego zasobu mieszkaniowego przedstawiono na rys. 3.

Warunki mieszkaniowe w poszczególnych krajach UE znacznie się różnią, ale w tym względzie najbardziej w starych i nowych państwach członkowskich. Wyposażenie w podstawowe instalacje poprawia się w Polsce systematycznie, niemniej jednak porównania międzynarodowe nie wypadają dobrze. Jak można zauważyć na rys. 4, w dawnych państwach UE poziom wyposażenia w instalacje od wielu lat bliski jest 100%. W przypadku Niemiec nie zostały podane informacje na temat wyposażenia w łazienkę i dostępności ciepłej wody, gdyż są to wymogi konieczne, aby lokal mógł być uznany za mieszkanie.



Rys. 4. Procentowy udział wyposażenia w podstawowe instalacje w wybranych krajach UE

Źródło: [Housing Europe... 2011, s. 17; Navarro i Ayala 2008, s. 604].



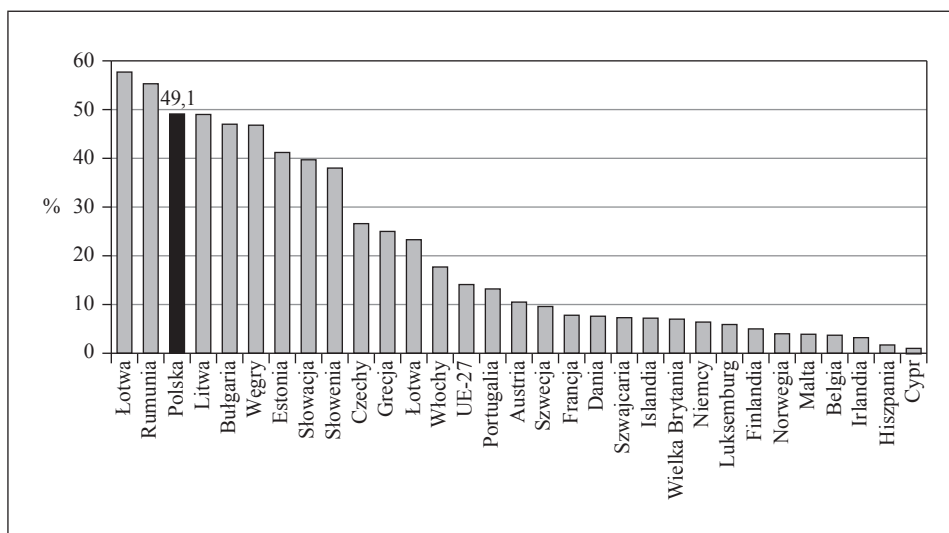
Rys. 5. Wielkość powierzchni użytkowej mieszkania przypadającej na jedną osobę w wybranych krajach europejskich

Źródło: [Gorczyca 2002, s. 58; Housing Statistics... 2010, s. 51].

Do oceny warunków mieszkaniowych w danym kraju duże znaczenie ma także przestronność zamieszkiwania określana przez liczbę m<sup>2</sup> powierzchni użytkowej mieszkania przypadającej na jednego lokatora. W przypadku wszystkich krajów

wielkość ta rosła od czasu zakończenia drugiej wojny światowej (rys. 5). Istniejące dane nie zawsze pozwalają jednak dokładnie określić dynamikę tego procesu. W przypadku Polski początkowo, w latach 40. XX w., zbierano dane dotyczące kubatury lokali (w m<sup>3</sup>), co uniemożliwia przeprowadzenie porównań. Obecnie wskaźnik dla Polski wynosi około 25 m<sup>2</sup>, co różni się od wielkości osiąganych przez kraje europejskie, dla których oscyluje w granicach 35–50 m<sup>2</sup>.

Niewystarczająca liczba mieszkań, a także mała powierzchnia użytkowa mieszkań sprawiają, że w Polsce duża grupa osób zmuszona jest zamieszkiwać w warunkach nadmiernego zagęszczenia (rys. 6). Sytuacja uległa w ostatnim czasie jedynie nieznacznej poprawie, a z trudnościami w tym zakresie zmagają się nie tylko najubożsi obywatele.

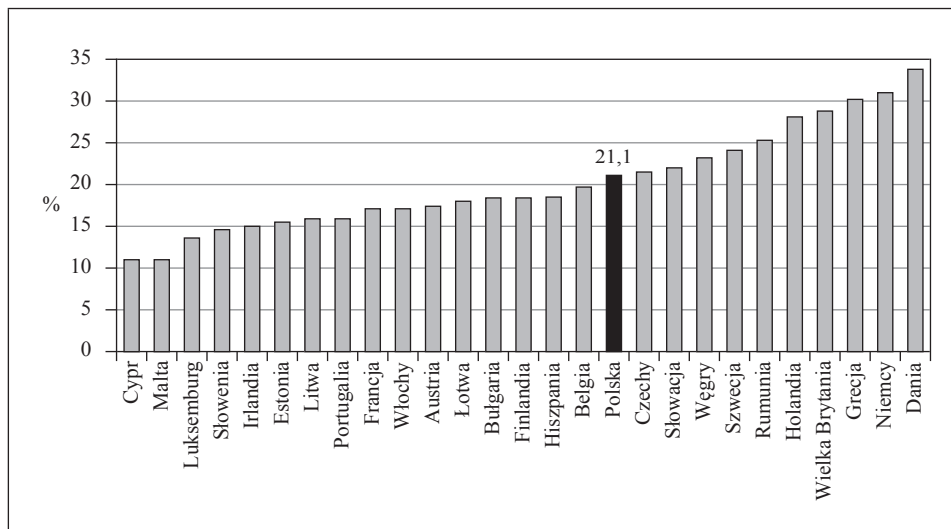


Rys. 6. Wskaźnik przeludnienia nieruchomości mieszkaniowych w krajach europejskich w 2009 r. (% populacji)

Źródło: [Strzępek 2012, s. 60].

Pomimo że warunki mieszkaniowe są w Polsce gorsze niż w państwach „starej Unii Europejskiej”, udział kosztów związanych z utrzymaniem lokalu jest bliski średniej dla wszystkich krajów UE (rys. 7).

We wszystkich krajach europejskich zakup mieszkania stanowi znaczny wydatek dla gospodarstw domowych. Zebranie koniecznych środków jest trudne, gdyż możliwość oszczędzania ograniczana jest także przez wysokie i ciągle rosnące wraz z poprawą standardu, koszty utrzymania lokalu. Dla części osób korzystniejszym rozwiązaniem jest wynajęcie mieszkania i zachowanie możli-



Rys. 7. Udział kosztów utrzymania mieszkania w rozporządzalnym dochodzie gospodarstwa domowego w 2009 r.

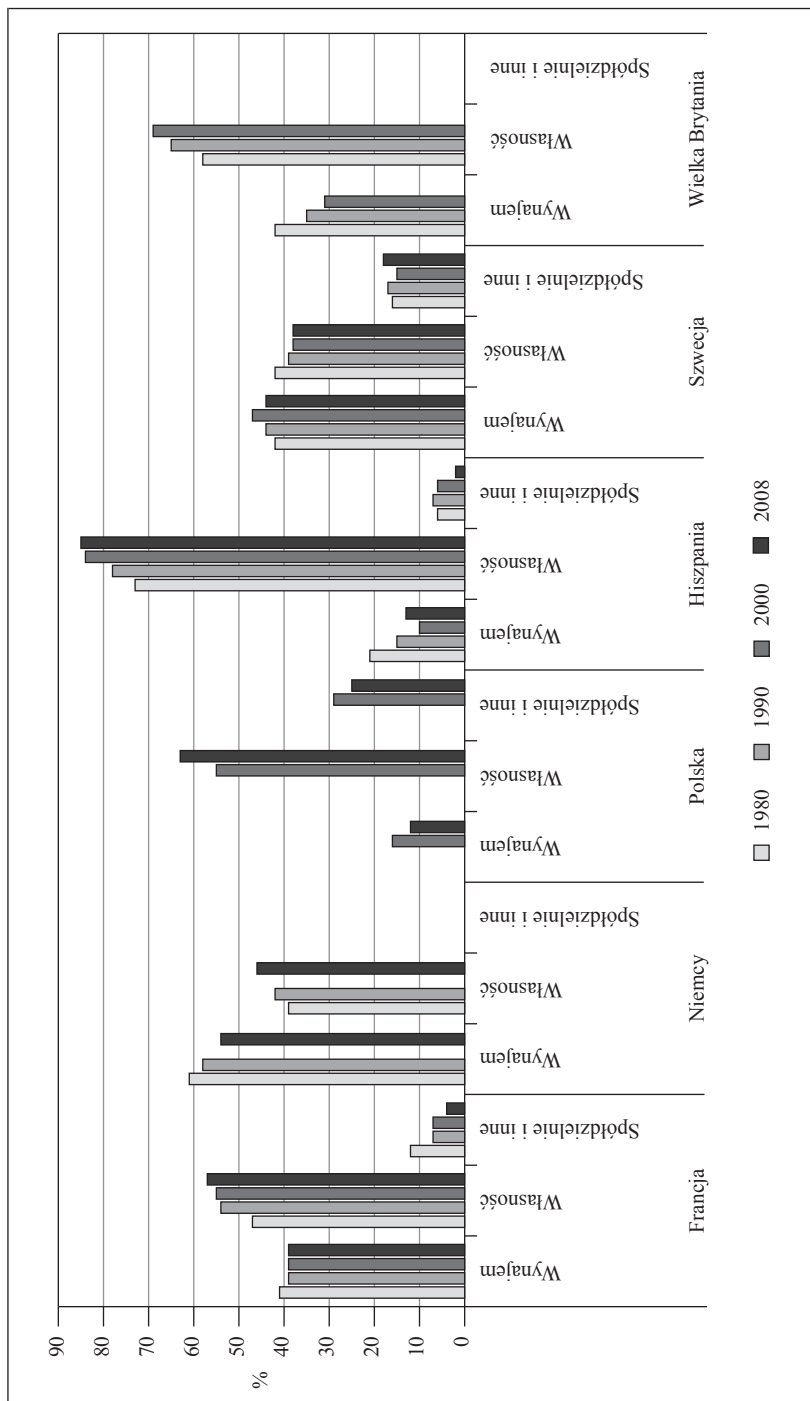
Źródło: [Housing Europe... 2011, s. 15].

wości jego zmiany w przypadku, gdyby sytuacja społeczno-ekonomiczna rodziny ewoluowała. W wielu krajach wynajmowaniem mieszkań zajmują się zarówno specjalistyczne organizacje, jak i osoby fizyczne, a udział takich lokali w całości istniejącego zasobu może być duży (rys. 8).

#### 4. Wnioski

Porównując sytuację mieszkaniową w Polsce oraz w innych państwach europejskich, należy zauważyć, że przedstawia się ona zdecydowanie niekorzystnie. Koszty ponoszone w naszym kraju na utrzymanie lokalu nie odbiegają od średnich europejskich, natomiast warunki zamieszkiwania są zdecydowanie gorsze. Własne mieszkanie nadal nie jest dostępne dla dużej części obywateli. Większa liczba osób w mieszkaniu powoduje sytuację nadmiernego zagęszczenia, co może stanowić przyczynę frustracji zwłaszcza dla młodszego pokolenia, które nie jest w stanie w pełni się usamodzielnąć, a także może sprzyjać pojawianiu się zachowań patologicznych. Uzyskanie własnego lokalu również nie jest jednoznaczne z osiągnięciem komfortu mieszkalnego, gdyż wielkość mieszkania, jego wyposażenie i stan techniczny mogą nie odpowiadać potrzebom i aspiracjom zainteresowanych.

Obecna sytuacja stanowi efekt prowadzonej od zakończenia drugiej wojny światowej polityki państwa. W latach PRL potrzeby mieszkaniowe były zanie-



Rys. 8. Procentowy udział mieszkań według rodzaju własności w całości zasobu w wybranych krajach UE w latach 1980–2008  
 Źródło: [Housing Statistics... 2010, s. 64].



dbywane ze względu na postulat uprzemysłowienia kraju i realizowanie założeń produkcyjnych. Od momentu rozpoczęcia transformacji ustrojowej zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych poddano zasadom wolnego rynku. Liczba nowo budowanych mieszkań była znacznie mniejsza od zgłaszanego zapotrzebowania, co spowodowało podniesienie cen i dalsze zmniejszenie dostępności mieszkań dla dużej grupy obywateli. Programy, takie jak Rodzina na Swoim czy Mieszkanie dla Młodych, wspierały i nadal wspierają osoby zasobniejsze, które stać na zakup lub budowę własnego lokalu. Dotkliwie brakuje mieszkań społecznych, potrzebnych dla dużej części społeczeństwa, a w szczególności ludzi młodych. W art. 34 Karty Praw Podstawowych UE w pkt 3 zapisano, że w celu zapobiegania społecznemu wykluczeniu i ubóstwu Unia uznaje i respektuje prawo do pomocy społecznej i mieszkaniowej, celem zapewnienia przyzwoitej egzystencji tym, którzy nie dysponują odpowiednimi środkami, zgodnie z zasadami ustalonymi przez prawo lokalne oraz praktykę [*Przeszłość i przyszłość...* 2005, s. 22]. UE, uznając zasadnicze znaczenie zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych, przewiduje możliwość podejmowania przez poszczególne państwa działań mających na celu zapewnienie obywatelom odpowiednich lokali, nawet na warunkach niezgodnych z zasadami funkcjonowania wolnego rynku. W przypadku Polski większe zaangażowanie państwa w działania zmierzające do poprawienia warunków mieszkaniowych społeczeństwa wydaje się jak najbardziej uzasadnione. Doświadczenia państw europejskich wskazują, że ilościowy niedobór mieszkań zlikwidowany może być jedynie przy wsparciu ze strony państwa, które zakłada rozwój budownictwa społecznego zarówno dla gorzej, jak i średnio sytuowanej części społeczeństwa. Najbardziej skuteczne w tym względzie okazały się programy promujące społeczne budownictwo czynszowe. Pozostawienie kwestii mieszkaniowych jednie regulacjom wolnego rynku, nie można uznać za skuteczną metodę realizacji potrzeb mieszkaniowych obywateli.

## Literatura

- Adams D. [2011], *The 'Wicked Problem' of Planning for Housing Development*, „Housing Studies”, vol. 26, nr 6, <http://dx.doi.org/10.1080/02673037.2011.593128>.
- Alberdi B., San Martin I. [2004], *Policy and Market Responses to Affordability in Spain*, „Housing Finance International”, vol. 18, nr 4.
- Bischoff O., Maennig W. [2011], *Rental Housing Market Segmentation in Germany according to Ownership*, „Journal of Property Research”, vol. 28, nr 2, <http://dx.doi.org/10.1080/09599916.2010.538477>.
- BråmÅ Å., Andersson R. [2010], *Who Leaves Rental Housing? Examining Possible Explanations for Ethnic Housing Segmentation in Uppsala, Sweden*, „Journal of Housing & The Built Environment”, vol. 25, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1007/s10901-010-9179-4>.

- Cesarski M. [2003], *Reprodukcja mieszkaniowego majątku trwałego w procesach społeczno-gospodarczych. Polska i kraje OECD – 1960–2000*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Dominiak W. [1998], *Systemy oszczędnościowo-kredytowe na mieszkanie w krajach europejskich i w Stanach Zjednoczonych*, Instytut Gospodarki Mieszkaniowej, Warszawa.
- Driant J., Li M. [2012], *The Ongoing Transformation of Social Housing Finance in France: Towards a Self-financing System?*, „International Journal of Housing Policy”, vol. 12, nr 1, <http://dx.doi.org/10.1080/14616718.2012.651337>.
- Eastaway M.P., San Martin Varo I. [2002], *The Tenure Imbalance in Spain: The Need for Social Housing Policy*, „Urban Studies”, vol. 39, nr 2, <http://dx.doi.org/10.1080/00420980120102975>.
- Frańczuk M. [2013], *System Rent to Buy a Home – „wynajmij, żeby wykupić”. Podstawowe zasady działania systemu, porównanie na tle prawa polskiego*, „Świat Nieruchomości”, nr 84, <http://dx.doi.org/10.14659/worej.2013.84.05>.
- Gorczyca M. [2002], *Polski dystans mieszkaniowy. Przyczyny i warunki jego pokonywania w procesie integracji z Unią Europejską*, Z Prac Zakładu Badań Statystyczno-Ekonomicznych, z. 282, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Grudziński A. [1991], *Propozycje polityki standardowej w warunkach gospodarki rynkowej*, Instytut Gospodarki Mieszkaniowej, Warszawa.
- Hedin K., Clark E., Lundholm E., Malmberg G. [2012], *Neoliberalization of Housing in Sweden: Gentrification, Filtering, and Social Polarization*, „Annals of the Association of American Geographers”, vol. 102, nr 2, <http://dx.doi.org/10.1080/00045608.2011.620508>.
- Housing and Environmental Conditions in Post-communist Countries* [2007], red. B. Komar, B. Kucharczyk-Brus, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Housing Europe Review 2012: The Nuts and Bolts of European Social Housing Systems* [2011], CECODHAS Housing Europe’s Observatory, Brussels.
- Housing Statistics in the European Union 2010* [2010], OTB Research Institute for the Built Environment, Delft University of Technology, The Hague.
- Martínez M.T.S. [2005], *Distributive Aspects of Public Expenditure on Housing in Spain*, „European Journal of Housing Policy”, vol. 5, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1080/14616710500342127>.
- Navarro C., Ayala L. [2008], *Multidimensional Housing Deprivation Indices with Application to Spain*, „Applied Economics”, vol. 40, nr 5, <http://dx.doi.org/10.1080/00036840600722323>.
- Przeszłość i przyszłość polskiej polityki mieszkaniowej* [2005], red. L. Frąckiewicz, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Instytut Gospodarki Nieruchomościami, Warszawa.
- Raport 2006 o naprawie sytuacji mieszkaniowej* [2007], <http://www.kongresbudownictwa.pl/pliki/Streszczenie%20A.pdf> (dostęp: 16.09.2015).
- Schaefer J. [2003], *Financing Social Housing in France*, „Housing Finance International”, vol. 17, nr 4.
- Ström S. [2010], *Housing and First Births in Sweden, 1972–2005*, „Housing Studies”, vol. 25, nr 4, <http://dx.doi.org/10.1080/02673031003711519>.
- Strzępek I. [2012], *Warunki mieszkaniowe w Polsce na tle krajów Europejskich*, „Świat Nieruchomości”, nr 1(79).

Turek B. [2013], *Ponad 53 miliony dorosłych Europejczyków mieszka z rodzicami* [w:] *Mieszkalnictwo w roku rodziny. Raport CBOS oraz ekspertyzy i opinie w sprawie sytuacji mieszkaniowej Polaków*, Kongres Budownictwa, Habitat for Humanity Poland, Fundacja Bezdomnych, Warszawa.

Voigtländer M. [2009], *Why Is the German Homeownership Rate So Low?*, „Housing Studies”, vol. 24, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1080/02673030902875011>.

## **Comparative Analysis of the Housing Situation in Selected EU Countries**

(Abstract)

The goal of this article was to verify whether housing policies influence the existing housing situation in a given country. To that end, the housing situation in selected EU countries is presented and compared. The housing policies that were and are in force in these countries are described. The goal stems from the belief that some programmes and government measures are more effective in solving housing problems. The countries chosen are very different in terms of their approach to housing policies, showing the full spectrum of possible approaches – from supporting the rental segment in Germany, to the preferences for private property in Spain. The first part of the article presents housing policies in selected EU countries using the available literature on the topic. To compare the housing situation in the various countries, it was necessary to apply quantitative and qualitative indicators, which were designed using existing statistical data. As a result of the analysis, it was possible to confirm the impact of the housing policies on the housing situation in the selected countries.

**Keywords:** housing, housing in different EU countries, housing needs, living conditions.

*Joanna Wyrobek*

Katedra Finansów Przedsiębiorstw  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Zmiany wydajności pracy i kosztów pracy w Polsce a konkurencyjność gospodarki Polski

## Streszczenie

Celem artykułu było prześledzenie zmian wydajności pracy i kosztów pracy w świetle ich potencjalnego wpływu na pozycję konkurencyjną Polski w okresie 2004–2012. Podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania: jak szybko zmieniała się wydajność pracy w Polsce w ujęciu realnym, jakie było tempo zmian jednostkowego kosztu pracy w ujęciu realnym, czy realne zmiany wydajności pracy były przynajmniej tak samo wysokie jak tempo wzrostu jednostkowego kosztu pracy (co podnosiłoby atrakcyjność polskiej gospodarki dla inwestorów zagranicznych poszukujących lokalizacji dla swoich zakładów produkcyjnych) oraz jaka jest pozycja wydajności pracy i kosztu pracy w Polsce w stosunku do innych gospodarek światowych. Szczególny nacisk położono na porównanie Polski do Czech, Słowacji i Węgier jako krajów o podobnym stopniu rozwoju gospodarczego i warunkach prowadzenia działalności gospodarczej, ale także innych krajów świata.

Z badań wynika, że wzrost wydajności pracy w Polsce był wyższy niż wzrost jednostkowego kosztu pracy, co powinno mieć pozytywny wpływ na pozycję konkurencyjną Polski, a także że Polska nie należy już do krajów o najniższych wynagrodzeniach, co oznacza, że obecna konkurencyjność nie opiera się wyłącznie na taniej sile roboczej, ale na kombinacji niskich kosztów pracy i stosunkowo wysokiej wydajności pracy.

**Słowa kluczowe:** wydajność siły roboczej, koszt jednostkowy siły roboczej, konkurencyjność, wynagrodzenia, inwestycje międzynarodowe.

## **1. Rola wydajności pracy i kosztów pracy w ocenie konkurencyjności gospodarki**

Konkurencyjność gospodarki zależy od bardzo wielu czynników i nie istnieje jeden kompletny zbiór jej determinant. Za pewną wskazówkę może jednak służyć budowa indeksów mierzących konkurencyjność krajów, w tym indeksu konkurencyjności gospodarek publikowanego przez Światowe Forum Ekonomiczne (World Economic Forum). Za najważniejsze determinanty uważa się tam: 1) jakość instytucji publicznych i 2) prywatnych (m.in. ochronę praw własności, poziom etyki i korupcji, niezależność instytucji rządowych i brak faworytyzmu, efektywność rządu, bezpieczeństwo wewnętrzne i zewnętrzne, poziom kontroli i nadzoru przedsiębiorstw), 3) jakość infrastruktury (m.in. transportowej, telekomunikacyjnej, energetycznej), 4) sytuację makroekonomiczną, 5) poziom opieki zdrowotnej i 6) edukacji, 7) poziom efektywności rynku towarów, 8) efektywność rynku pracy, 9) rozwój rynku finansowego, 10) poziom technologiczny kraju, 11) wielkość rynku 12) poziom infrastruktury biznesowej na rynku wewnętrznym, 13) innowacyjność gospodarki.

Na efektywność rynku pracy składają się takie elementy, jak: elastyczność form zatrudnienia, poziom wynagrodzeń i wydajność pracy, równouprawnienie kobiet, skuteczność wykorzystania talentów, łatwość zwolnienia pracowników, poziom opodatkowania wynagrodzeń, rzetelność kadry kierowniczej, atrakcyjność kraju w ściąganiu utalentowanych pracowników. Jednym z głównych czynników wpływających na napływ nowych inwestycji i odpływ istniejących są koszty pracy i jej wydajność [Bossak 2001, Jasiński 2001, Misala 2001].

Celem niniejszej publikacji jest prześledzenie zmian wydajności pracy i kosztów pracy w świetle ich potencjalnego wpływu na pozycję konkurencyjną Polski w okresie 2004–2012. Okres wybrany do badań wynikał z dostępności danych, które Bank Światowy publikuje z dużym opóźnieniem.

## **2. Wydajność i koszty pracy w świetle literatury przedmiotu**

Jedną z cech charakterystycznych współczesnej gospodarki jest nasilający się proces globalizacji, a także bardzo wysoki stopień i szybkość przepływu informacji [Rachwał i in. 2008, s. 1]. Teoretycznie, jak to można próbować (nieco błędnie) wnioskować z bardzo znanego twierdzenia Heckschera-Ohlina-Samuelsona [Blaug 1992, s. 286] globalizacja doprowadzi do wyrównania cen produktów i czynników produkcji (w tym wynagrodzeń) w różnych krajach, nawet jeżeli nie będzie mobilności czynników produkcji. Dotyczy to jednak (o ile w ogóle model ten można rozszerzać na wiele krajów i wiele czynników produkcji (por. [Rybiński

2007, s. 32]) bardzo długiego okresu. W krótkim okresie teoria ekonomii przewiduje jednak występowanie różnic w opisanych cenach, jak to czyni na przykład bardzo znana teoria Balassy-Samuelsona [Samuelson 1994, s. 201–226]. Zgodnie ze wspomnianą teorią różnice w technologii (w efekcie także w wydajności pracy) pomiędzy krajami, dotyczące szczególnie sektora dóbr typu *nontradables* (pozostających poza obszarem handlu międzynarodowego), prowadzą do różnic w cenach (w konsekwencji także w wynagrodzeniach) pomiędzy krajami mniej i bardziej rozwiniętymi gospodarczo. W krótkim okresie i przy nierównym zaawansowaniu technologicznym nie dochodzi do pełnego wyrównania cen produktów i czynników produkcji. Kraje zaawansowane technicznie posiadają wyższą wydajność pracy, ale i wyższe koszty pracy, a kraje mniej zaawansowane technicznie będą wykazywały niższą wydajność pracy i niższe koszty pracy. Opisany proces stwarza pole do konkurowania pomiędzy krajami o nowe inwestycje i daje podstawy teoretyczne do oczekiwania różnic w ich poziomie konkurencyjności.

Wspomniane już wcześniej otwarcie granic pomiędzy krajami na przepływy towarowe i kapitałowe połączone z doskonałym dostępem do informacji powodują, że zmiany w konkurencyjności krajów bardzo szybko wpływają na kierunki przepływu kapitału i inwestycji. Szczególne znaczenie ma atrakcyjność warunków gospodarowania dla przedsiębiorstw produkcyjnych [Domański 1997, Rydz i Szymańska 2006, Zioło 2008], które tworzą różnego rodzaju powiązania przestrzenno-produkcyjne i dlatego są szczególnie cenne dla gospodarki danego kraju<sup>1</sup>. Wyrazem tej atrakcyjności są procesy przenoszenia przedsiębiorstw lub ich części do innych krajów oraz nasilenie koncentracji firm w danym regionie. Zakładając przy tym (za [Rachwał i in. 2008, s. 1]), że w gospodarce opartej na wiedzy podstawową rolę odgrywają zasoby siły roboczej, można przyjąć, że jednym z ważnych kryteriów konkurencyjności danego kraju czy regionu dla relokacji i inwestycji będą właściwości rynku pracy oraz wydajność siły roboczej [Bossak 2001, Jasiński 2001, Misala 2001].

O pozytywnych skutkach nowych inwestycji w danym regionie napisano bardzo dużo, w skrócie korzyści z nich wynikające to nie tylko bezpośredni wzrost zatrudnienia i PKB, ale także szereg efektów mnożnikowych uzyskiwanych dzięki zatrudnianiu podwykonawców z danego regionu, generowaniu dodatkowego popytu, wpływaniu na poprawę koniunktury w danym regionie [Garnick 1970, *Wpływ inwestorów...* 2004, Wiedermann 2007].

---

<sup>1</sup> Nie można jednak zapominać o ryzyku pogorszenia warunków gospodarowania przedsiębiorstw w wyniku występowania wypadków losowych generujących szkody. O metodach zarządzania ryzykiem przedsiębiorstw, w szczególności poprzez ubezpieczenia, pisze G. Strupczewski [2013].

Przy porównywaniu wydajności pracy i jednostkowego kosztu pracy warto pamiętać, że są ze sobą powiązane i dlatego zwykle niskiemu jednostkowemu kosztowi pracy towarzyszy stosunkowo niska wydajność pracy. Dzieje się tak dlatego, że tam, gdzie jednostkowe koszty pracy są wysokie stosuje się zwykle bardziej zaawansowane technologie podnoszące wydajność pracy, a tam gdzie jednostkowe koszty są niskie, bardzo często technologie są mniej zaawansowane, a czasami nawet nie opłaca się wprowadzać bardziej zaawansowanych, ale i kosztowniejszych rozwiązań [Rachwał i in. 2008, s. 5].

Kraje Europy Środkowo-Centralnej czy inne gospodarki rozwijające się charakteryzują się zwykle niską wydajnością pracy i niskimi kosztami pracy, a kraje Europy Zachodniej czy Ameryki Północnej charakteryzują się zwykle wysokimi kosztami pracy i wysoką wydajnością pracy. Wyraźne rozróżnienie warunków pomiędzy krajami rozwiniętymi i rozwijającymi się zwykle skutkuje migracją produkcji pracochłonnej do krajów rozwijających się, a produkcji wymagającej wysokiej technologii do krajów rozwiniętych (jakkolwiek w krajach rozwijających się także mogą występować lub zostać stworzone warunki sprzyjające firmom wysokich technologii).

Podział na kraje z tanią i drogą siłą roboczą i zaawansowaną lub niezaawansowaną technologią nie jest stały i niezmienny. Każdego dnia i w każdym kraju dokonują się zmiany przebiegu procesów gospodarczych, co między innymi wpływa także na wydajność pracy czy też produktywność (wydajność pracy i produktywność pracy to synonimy [Kozioł 2004, s. 65]) i koszt pracy.

### **3. Zmiany jednostkowego kosztu pracy i wydajności pracy w Polsce na tle wybranych krajów świata – wyniki własnych badań**

W celu analizy zmian jednostkowego kosztu pracy i wydajności siły roboczej w Polsce wykorzystano dwa zbiory danych. Pierwszy zbiór pochodził z bazy OECD (Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) i zawierał dane dla krajów członków OECD. Drugi zbiór danych pochodził z bazy IMD World Competitiveness Online 1995–2014 i częściowo obejmował inne kraje niż pierwsze źródło (baza OECD). Grupa krajów i wyniki obliczeń wykonanych osobno dla dwóch wspomnianych źródeł są odmienne, co wynika z innego sposobu pomiaru wydajności pracy. Pomimo częściowych niezgodności wyników (co się wiąże z inną metodą pomiaru wydajności pracy) do badań użyto obydwu zbiorów danych, aby uzyskać pełniejszy obraz sytuacji Polski i porównywalność z większą grupą krajów na świecie.

W obydwu bazach danych (OECD i IMD) jednostkowe koszty pracy i ich zmiana zostały obliczone jako zmiana rok do roku wartości jednostkowych kosztów robocizny wyrażonych w dolarach amerykańskich. Jednostkowe koszty robocizny zostały obliczone jako iloraz całkowitych kosztów siły roboczej w danym kraju podzielonych przez całkowitą wartość dodaną wytworzoną w danym roku w danym kraju, przy czym wartość dodana była wyrażona w stałych cenach (w dolarach amerykańskich). Taki miernik pokazuje jak dużo kosztów robocizny w danej gospodarce wymaga wytworzenie produktu wartego 1 dolara. Im ta wartość jest niższa, tym bardziej konkurencyjna jest dana gospodarka pod względem kosztów pracy.

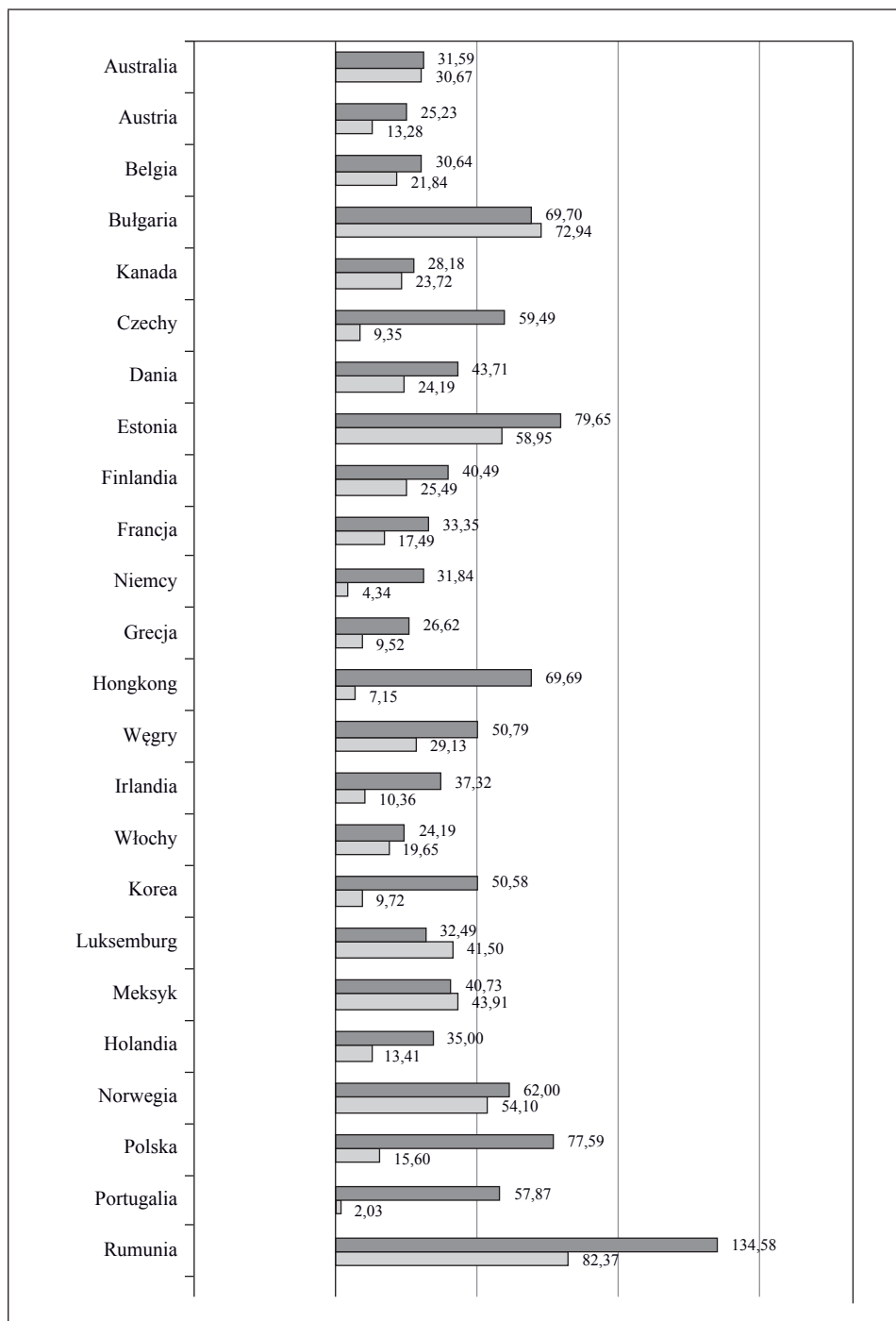
Wydajność siły roboczej w bazie OECD została obliczona na podstawie PKB denominowane w dolarach amerykańskich w stałych cenach. W bazie IMD World Competitiveness Online 1995–2014 (w skrócie, w bazie IMD) wydajność siły roboczej obliczono za pomocą PKB wyrażonego w dolarach amerykańskich według parytetu siły nabywczej (PKB dostosowany do zmian parytetu siły nabywczej).

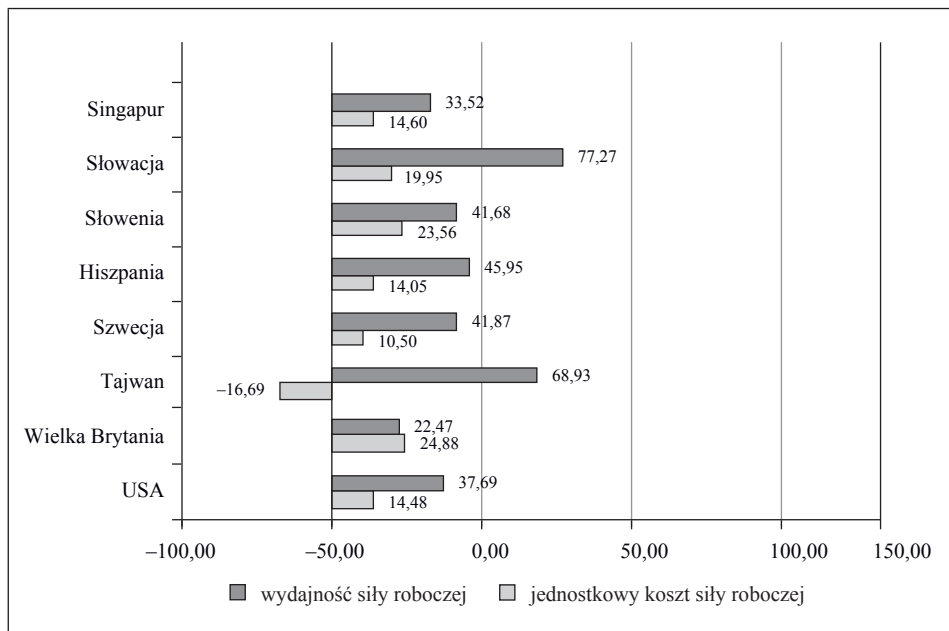
Dla bazy OECD wydajność siły roboczej obliczono jako iloraz wspomnianego PKB (w stałych cenach w USD) podzielonego przez liczbę godzin przepracowanych w danej gospodarce (w danym kraju). Dla bazy IMD miarę PKB (według parytetu siły nabywczej w USD) podzielono przez liczbę pracujących osób w danym kraju i potem przez średnią liczbę godzin przepracowanych przez pracownika w danym kraju [*Koszty pracy 2013*; *OECD: Labour Costs 2013*]. Uzyskane wyniki przedstawiono na rys. 1 i 2.

Jak to wynika z rys. 1 i 2 Polska od 2004 do 2012 r. poprawiła znacząco wydajność siły roboczej: skumulowany wzrost wydajności siły roboczej mierzonej za pomocą realnego PKB wynosił 77,59%, a dla wydajności siły roboczej mierzonej za pomocą PKB według PPP wynosił 31,4%. Spośród badanych krajów jedynie: Estonia, Rumunia, Słowacja i Słowenia uzyskały porównywalny wynik. Większość gospodarek rozwiniętych podnosiła wydajność znacznie wolniej, zwykle osiągając połowę wzrostu, jaki uzyskała Polska. Nawet jeżeli wydajność siły roboczej dla Polski jest wciąż niska w porównaniu z krajami rozwiniętymi, różnica pomiędzy Polską a krajami zachodnimi maleje.

Jak to pokazano na rys. 1, wzrostowi wydajności pracy towarzyszył 43-procentowy wzrost wynagrodzeń (dla wynagrodzeń w walucie krajowej i cenach bieżących, dla okresu 2004–2012). Jednak po wyłączeniu inflacji i po korekcie o parytet siły nabywczej w skrócie PPP) oraz przeliczeniu na dolary amerykańskie, w okresie 2004–2012 średnie wynagrodzenie roczne w Polsce wzrosło z 19 037 USD na rok do 21 110 USD na rok, co daje wzrost o 11% dla całego







Rys. 1. Dynamika wydajności siły roboczej i jednostkowego kosztu pracy w okresie 2004–2012 (w %)

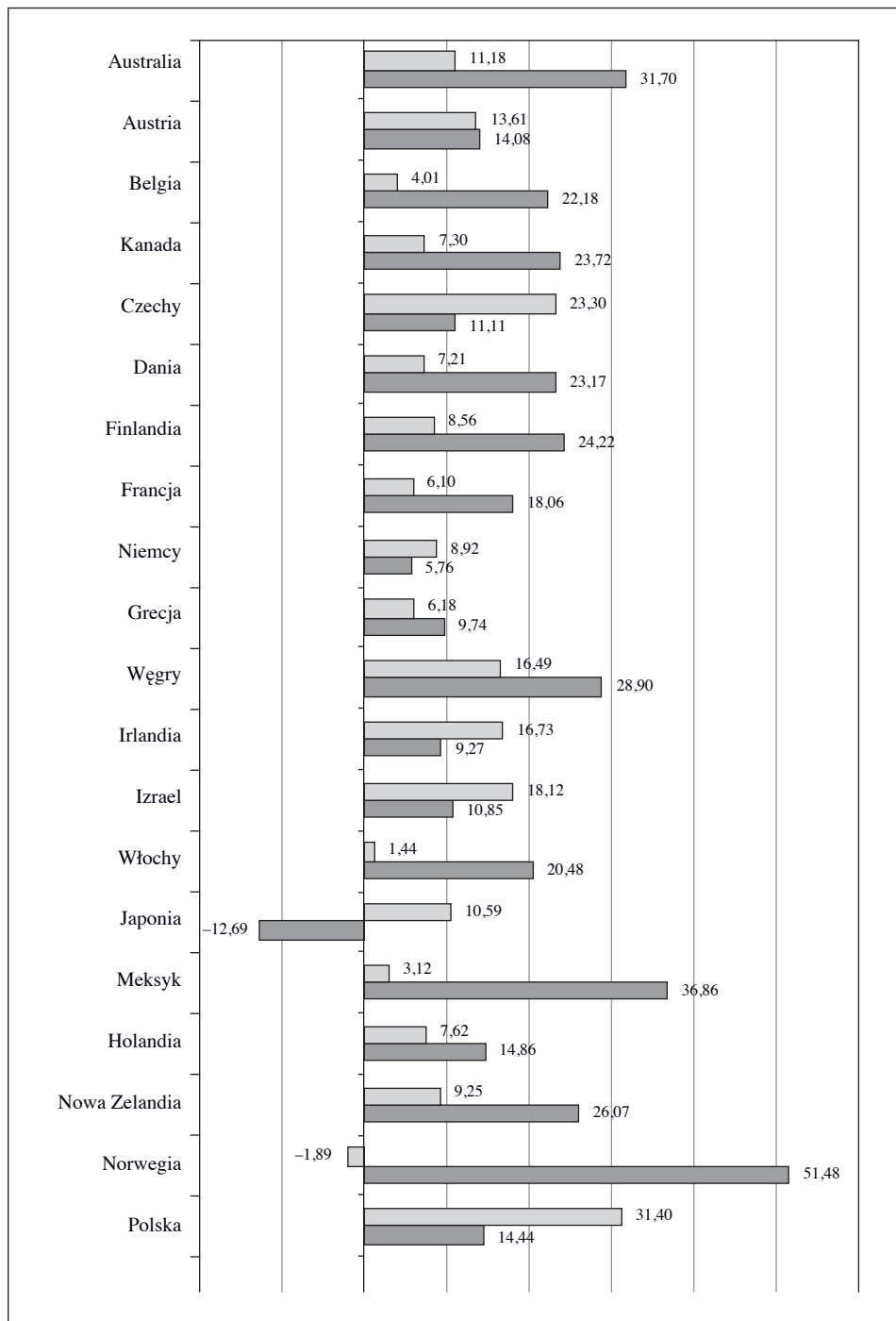
Źródło: IMD World Competitiveness Online 1995–2014, baza dostępna w Bibliotece Narodowego Banku Polskiego (dostęp: 10.07.2015).

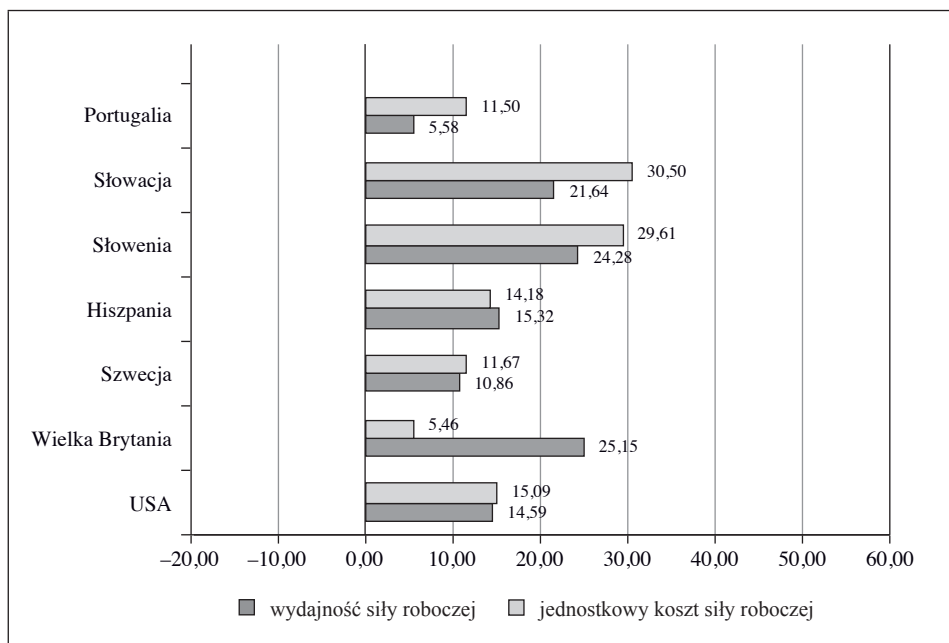
okresu 2004–2012. Porównując zmianę wydajności pracy i realnego kosztu pracy (PPP), można zauważyć, że wynagrodzenia rosły wolniej niż wydajność.

W okresie 2004–2012 nastąpił wzrost jednostkowych kosztów pracy. W zależności od bazy danych wynosił on albo 14,44% albo 15,6% (por. rys. 1 i rys. 2).

Wolniejszy wzrost jednostkowych kosztów pracy można było zaobserwować w: Austrii, Czechach, Niemczech, Grecji, Holandii, Portugalii, Singapurze, Hiszpanii, Szwecji, Tajwanie i USA. Obliczając różnicę pomiędzy skumulowanym przyrostem wydajności pracy i skumulowanym przyrostem jednostkowego kosztu pracy (skumulowanym, tj. obliczonym dla całego okresu 2004–2012), Polska znajduje się na trzecim miejscu po Japonii i Hongkongu (obliczenia wykazały różnicę pomiędzy procentową zmianą wydajności pracy oraz procentową zmianą jednostkowego kosztu pracy – są to różnice pomiędzy wielkościami dla danego kraju liczonymi osobno dla rys. 1 i osobno dla rys. 2, na przykład dla Polski jest to na rys. 1:  $77,59\% - 15,60\% = 61,99$  p.p. a na rys. 2:  $31,4\% - 14,44\% = 16,96$  p.p.).

Aby potwierdzić długookresową poprawę sytuacji gospodarki polskiej pod względem relacji wydajności do kosztów pracy, zbadano na koniec jeszcze



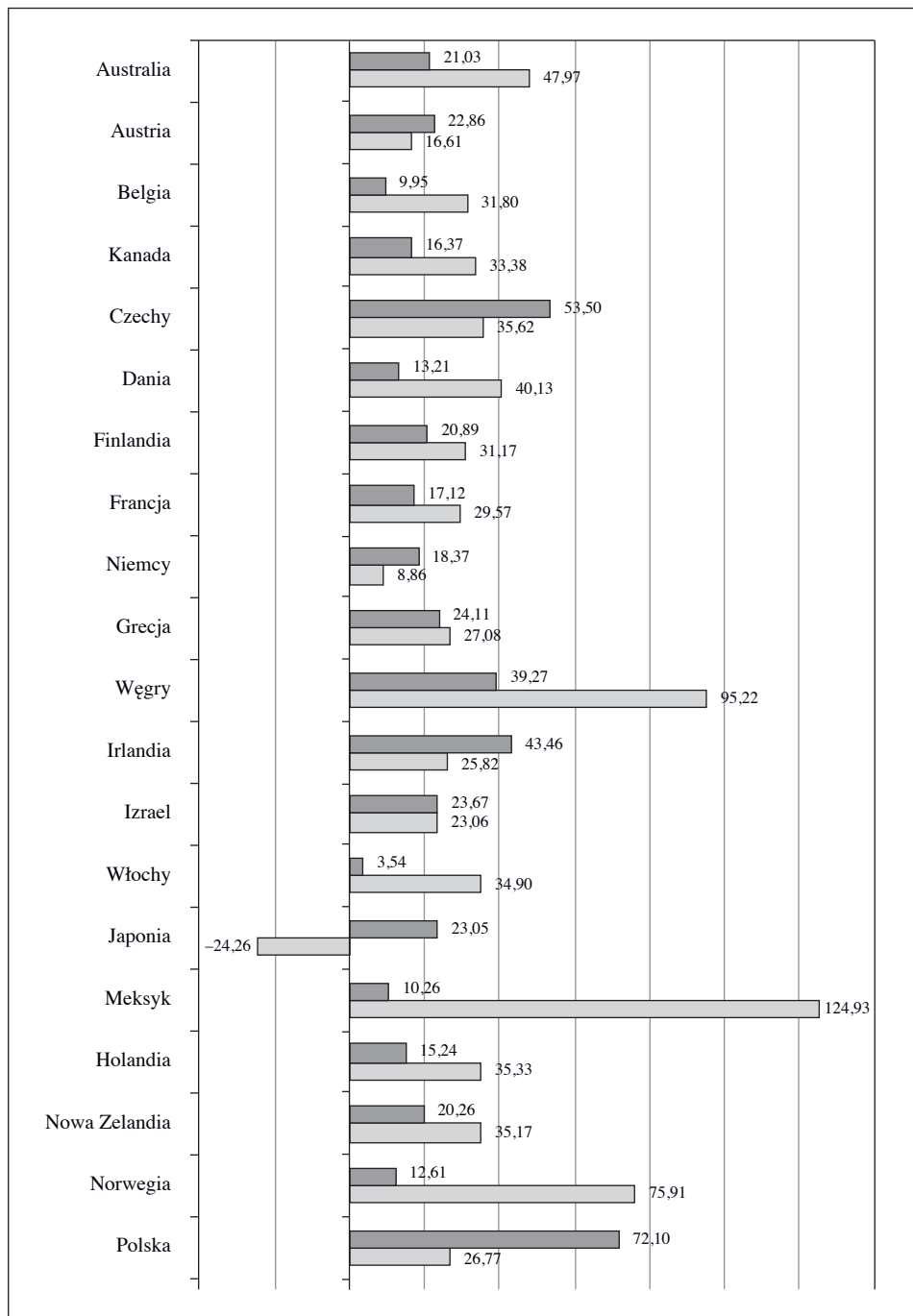


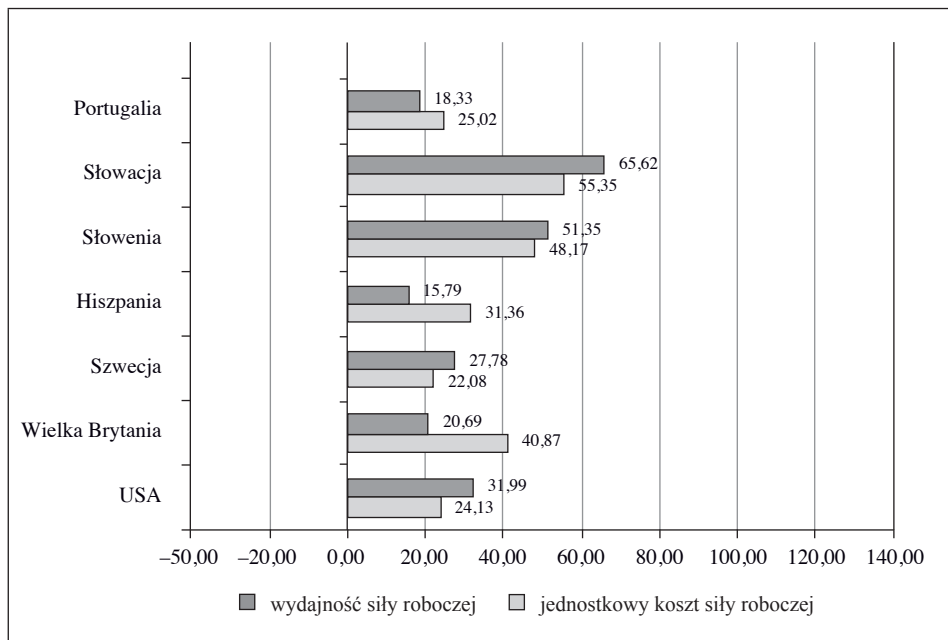
Rys. 2. Dynamika wydajności siły roboczej i jednostkowego kosztu pracy w okresie 2004–2012 (w %)

Źródło: wydajność pracy: <http://stats.oecd.org/index.aspx?datasetcode=level>; jednostkowy koszt pracy: <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryname=426> (dostęp: 11.07.2015).

dłuższy szereg czasowy, a mianowicie lata od 1999 do 2012. W dłuższym okresie (lata 1999–2012, rys. 3, taki długi szereg czasowy był tylko dostępny dla bazy OECD) można zauważyć, że Polska jest ponownie jednym z liderów klasyfikacji, gdyż zakumulowana poprawa wydajności oraz różnica pomiędzy zmianą wydajności a zmianą jednostkowego kosztu robocizny były najwyższe ( $72,1\% - 26,77\% = 45,33$  p.p.). Był to najlepszy wynik wśród wszystkich krajów objętych obliczeniami.

Warto na koniec przyrzeć się zmianom składowej powyższej różnicy (jednostkowego kosztu pracy), jakim jest średnie wynagrodzenie. Średnie wynagrodzenie w Polsce (wyrażone w dolarach amerykańskich dostosowanych do PPP) wzrosło z 17 752 USD w 1999 r. do 21 110 w 2012 r., co oznacza wzrost o prawie 19% (tabela 1).





Rys. 3. Dynamika wydajności siły roboczej i jednostkowego kosztu pracy w okresie 1999–2012 (w %)

Źródło: jak do rys. 2.

Tabela 1. Dynamika średniego wynagrodzenia (dostosowanego do PPP) w krajach OECD, lata 1999–2012

Wyszczególnienie	Ceny stałe (USD), PPP					Ceny zmienne waluta krajowa				
	1999–2012	2004–2012	1999	2004	2012	1999–2012	2004–2012	1999	2004	2012
Australia	17,09%	10,56%	42 407	44 911	49 655	65%	38%	45 560	54 298	75 138
Austria	8,65%	3,49%	41 088	43 139	44 644	40%	24%	27 296	30 870	38 273
Belgia	5,99%	0,99%	44 804	47 023	47 487	37%	21%	30 277	34 203	41 536
Czechy	51,90%	16,57%	13 487	17 575	20 487	92%	32%	158 127	229 607	303 229
Dania	15,42%	5,92%	39 015	42 513	45 031	53%	29%	263 647	312 556	402 904
Estonia	71,66%	29,30%	10 613	14 093	18 222	209%	82%	3 710	6 315	11 477
Finlandia	24,63%	11,73%	31 464	35 099	39 215	55%	30%	25 187	29 977	39 100
Francja	14,62%	7,26%	34 547	36 921	39 600	42%	22%	24 839	28 891	35 151
Grecja	1,67%	-11,10%	25 634	29 317	26 063	46%	9%	13 597	18 240	19 898
Hiszpania	2,24%	6,52%	33 769	32 413	34 525	46%	27%	18 238	20 907	26 584
Holandia	8,44%	3,41%	43 016	45 106	46 646	47%	20%	30 148	36 831	44 232
Irlandia	32,49%	19,08%	38 920	43 301	51 565	67%	23%	29 328	39 979	49 082

cd. tabeli 1

Wyszczególnienie	Ceny stałe (USD), PPP					Ceny zmienne waluta krajowa				
	1999–2012	2004–2012	1999	2004	2012	1999–2012	2004–2012	1999	2004	2012
Japonia	–0,11%	1,38%	34 176	33 673	34 138	–12%	–5%	4 529 917	4 236 132	4 004 927
Kanada	21,71%	16,72%	37 401	38 998	45 521	51%	32%	38 987	44 566	58 881
Korea Płd.	23,71%	10,12%	29 713	33 379	36 757	79%	33%	17 966 424	24 082 694	32 079 004
Luksemburg	10,25%	3,68%	47 747	50 770	52 639	47%	24%	38 348	45 673	56 523
Niemcy	7,27%	3,90%	39 267	40 541	42 121	103%	36%	56 269	83 839	114 152
Norwegia	38,29%	21,84%	33 562	38 092	46 412	26%	16%	27 633	30 062	34 879
Polska	18,92%	10,89%	17 752	19 037	21 110	78%	43%	267 068	333 190	476 236
Portugalia	1,07%	–1,64%	22 853	23 483	23 098	81%	39%	23 796	30 970	43 019
Słowacja	49,24%	21,42%	13 542	16 645	20 210	33%	12%	11 578	13 765	15 422
Szwajcaria	12,54%	7,29%	47 331	49 648	53 265	138%	56%	4 812	7 334	11 475
Szwecja	23,98%	14,49%	31 854	34 495	39 494	23%	14%	68 989	74 664	84 866
USA	13,13%	4,50%	48 659	52 677	55 048	51%	30%	241 393	280 732	364 765
Węgry	35,97%	–1,06%	14 954	20 550	20 332	50%	25%	36 771	44 074	55 311
Wielka Brytania	13,28%	–1,32%	39 037	44 813	44 223	173%	42%	1 088 680	2 083 106	2 967 298
Włochy	0,11%	–0,82%	33 813	34 130	33 849	50%	23%	21 201	25 964	31 850

Źródło: jak do rys. 2.

## 4. Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu była ocena zmian wydajności siły roboczej i jednostkowych kosztów robocizny w Polsce na tle innych krajów świata pod kątem oceny czy w okresie 2004–2012 Polska podtrzymała lub poprawiła swoją konkurencyjność ze względu na wydajność siły roboczej i jednostkowy koszt pracy.

Na podstawie przedstawionych danych można zauważyć dwa zjawiska: jedno pozytywne, a drugie potencjalnie negatywne. Pozytywnym zjawiskiem jest szybszy wzrost wydajności pracy niż jednostkowego kosztu pracy, co sugerowałoby polepszenie konkurencyjnej pozycji Polski.

Niekorzystne jest to, że w badanym okresie doszło do wzrostu wynagrodzeń (z punktu widzenia pracowników jest to zjawisko pozytywne, ale z punktu widzenia potencjalnych inwestycji zagranicznych i kosztów przedsiębiorstw – potencjalnie negatywne). W analizowanym okresie 1999–2012 odnotowano 19-procentowy skumulowany wzrost średniego wynagrodzenia (dostosowa-

nego do PPP), co oznacza roczny wzrost o 1,35% (lub o 1,46 p.p.). W okresie 1999–2012 wzrosły również jednostkowe koszty pracy o 26,7%, co daje roczny wzrost o 1,84%. Pomimo poprawy relacji pomiędzy jednostkowym kosztem pracy a wydajnością pracy może to działać na niekorzyść Polski, gdyż przy produkcji prostych wyrobów największe znaczenie mają jednostkowe koszty pracy, a nie wydajność pracy będąca pochodną technologii (dla danego rodzaju produkcji technologia może nie mieć znaczenia, a produkcja może opierać się głównie na bezpośredniej fizycznej pracy ludzkiej bez wykorzystania maszyn i technologii). Pytanie, jakie można w tych warunkach zadać, to dla kogo obecna relacja wydajności pracy i jednostkowego kosztu pracy będzie atrakcyjna, czyli jaka działalność gospodarcza wymaga przeciętnej technologii i stosunkowo niskiego (w relacji do wydajności pracy) jednostkowego kosztu pracy.

Podsumowując, wzrost wynagrodzeń w Polsce (a co za tym idzie jednostkowego kosztu pracy) jest nieunikniony, bo wynika z członkostwa Polski w Unii Europejskiej [Belka 2004]. Ze względu na konkurencyjność gospodarki proces ten może utrudniać pozyskiwanie przez Polskę nowych inwestycji zagranicznych typu *low-tech*. To, co korzystne i daje nadzieję na nowe inwestycje, to utrzymywanie szybszego tempa wzrostu wydajności niż tempa wzrostu jednostkowego kosztu pracy, które powinny czynić Polskę atrakcyjniejszą lokalizacją dla przedsiębiorstw wykorzystujących bardziej zaawansowane technologie (lepiej wykorzystujące wydajność pracy).

## Literatura

- Belka M. [2014], *Poland's Eurozone Tests*, Project Syndicate, <http://www.project-syndicate.org/commentary/marek-belka-examines-the-hurdles-that-polish-policymakers-must-surmount-prior-to-euro-membership> (dostęp: 20.09.2015).
- Blaug M. [1992], *The Methodology of Economics, Or, How Economists Explain*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Bossak J. [2001], *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki kraju i przedsiębiorstwa. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne* [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, red. J. Bossak, W. Bieńkowski, t. I, SGH, Warszawa.
- Domański B. [1997], *Geografia przedsiębiorstw – niedoceniany nurt badań w polskiej geografii ekonomicznej* [w:] *Geografia, człowiek, gospodarka*, red. B. Domański, Instytut Geografii UJ, Kraków.
- Garnick D.H. [1970], *Differential Regional Multiplier Models*, „Journal of Regional Science”, vol. 10, nr 1, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9787.1970.tb00033.x>.
- Jasiński L.J. [2001], *Konkurencyjność gospodarek krajów Unii Europejskiej a ewolucja prowadzonych przez nią polityk* [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, red. J. Bossak, W. Bieńkowski, t. II, SGH, Warszawa.



- Koszty pracy* [2013], NBP, <http://www.nbportal.pl/pl/commonPages/EconomicsEntry> (dostęp: 15.12.2013).
- Koziół L. [2004], *Istota i ocena produktywności*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie”, nr 5.
- Misala J. [2001], *Istota i mierniki międzynarodowej konkurencyjności gospodarki w świetle teorii wymiany międzynarodowej* [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, red. J. Bossak, W. Bieńkowski, t. I, SGH, Warszawa.
- OECD: *Labour Costs* [2013], <http://stats.oecd.org/glossary> (dostęp: 15.12.2013).
- Rachwał T., Wiedermann K., Kilar W. [2008], *Wydajność i koszty pracy jako czynniki konkurencyjności przemysłu Polski na tle Unii Europejskiej w ujęciu regionalnym* [w:] *Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych. Europa bez granic – nowe wyzwania*, red. D. Ilnicki, K. Janc, Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, nr 3, Instytut Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Rybiński K. [2007], *Globalizacja w trzech odstępach. Offshoring – globalne nierównowagi – polityka pieniężna*, Difin, Warszawa.
- Rydz E., Szymańska W. [2006], *Efekty restrukturyzacji słupskiego ośrodka przemysłowego w okresie wdrażania gospodarki rynkowej* [w:] *Efekty restrukturyzacji polskiej przestrzeni przemysłowej*, red. Z. Zioło, T. Rachwał, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, nr 9, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Warszawa–Kraków.
- Samuelson P.A. [1994], *Facets of Balassa-Samuelson Thirty Years Later*, „Review of International Economics”, vol. 2, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9396.1994.tb00041.x>.
- Strupczewski G. [2013], *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem* [w:] *Współczesne ubezpieczenia gospodarcze*, red. W. Sułkowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Wiedermann K. [2007], *Regionalne efekty mnożnikowe rozwoju przemysłu motoryzacyjnego w aktywizacji gospodarczej województwa śląskiego* [w:] *Rola przedsiębiorczości w aktywizacji gospodarczej*, red. Z. Zioło, T. Rachwał, Przedsiębiorczość–Edukacja, nr 3, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej, Instytut Geografii, Akademia Pedagogiczna im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Warszawa–Kraków.
- Wpływ inwestorów zagranicznych na rozwój regionalny i lokalny na przykładzie Glaxo-SmithKline Pharmaceutical S.A. w Poznaniu* [2004], red. T. Stryjakiewicz, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Zioło Z. [2008], *Procesy transformacji przemysłowych układów przestrzennych na tle zmieniającego się otoczenia* [w:] *Procesy transformacji układów przestrzennych przemysłu na tle zmieniającego się otoczenia*, red. Z. Zioło, T. Rachwał, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, nr 10, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Warszawa–Kraków.

## **Labour Efficiency, Unit Labour Costs and the Competitiveness of the Polish Economy**

(Abstract)

The study investigates changes in productivity and labour costs in the light of their potential impact on Poland's competitive position in the years 2004–2012. It addresses the following questions: (a) what was the rate of change in labour productivity in Poland in real terms? (b) what was the rate of change in unit labour costs in real terms? (c) were real changes in labour productivity at least as high as the growth rate of unit labour cost? (This would raise the attractiveness of the Polish economy to foreign investors looking to locate production plants), and (d) how do the changes in labour productivity and labour costs in Poland relate to other world economies and what is the position of Poland in this regard in the international arena? With the international comparisons, special emphasis has been placed on Poland relative to the Czech Republic, Slovakia and Hungary as countries with a similar level of economic development and a similar business environment, though Poland was also compared to other countries.

As is clear from the research, labour productivity growth in Poland was higher than the increase in unit labour costs, which should have a positive impact on the country's competitive position. Furthermore Poland is no longer among the countries with the lowest salaries, which means that the current competitiveness is not based solely on cheap labour but on a combination of low labour costs and relatively high labour productivity.

**Keywords:** labour productivity, unit labour cost, competitiveness, wages, international investments.



ISSN 1898-6447

UNIwersYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE  
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27  
WYDAWNICTWO  
[www.uek.krakow.pl](http://www.uek.krakow.pl)

Zamówienia na wydane prace przyjmuje  
Księgarnia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
tel. 12 293-57-40, fax 12 293-50-11  
e-mail: [ksiegarnia@uek.krakow.pl](mailto:ksiegarnia@uek.krakow.pl)