

MANAGEMENT AND ADMINISTRATION JOURNAL



1 (62) ♦ 2024



Uniwersytet
w Siedlcach

Redakcja:

Redaktor naczelny: dr hab. Grzegorz Pietrek, prof. uczelni

Zastępca redaktora naczelnego: dr Monika Wakuła

Redaktor tematyczny – nauki o zarządzaniu i jakości: dr Marek Szajczyk

Redaktor tematyczny – nauki o polityce i administracji (administracja i polityki publiczne): dr Łukasz Święcicki

Redaktor tematyczny – ekonomia i finanse: dr inż. Agata Marcysiak

Redaktor tematyczny – nauki prawne (prawo administracyjne i gospodarcze): dr Przemysław Czernicki

Redaktorzy techniczni: ks. dr Marcin Bider, mgr Mariusz Cielemecki

Redaktor ds. współpracy międzynarodowej: dr Ola Bareja-Wawryszuk

Asystent redakcyjny: dr Stanisław Szarek

Rada Naukowa:

prof. Joan Sorribes – Escola Universitària Formatic Barcelona-Universitat de Girona (Spain); prof. Josep Boyra – Escola Universitària Formatic Barcelona-Universitat de Girona (Spain); prof. Eva Ambrozová – Newton College (Czech Republic); prof. Caterina DeLucia – University of Foggia (Italy); prof. Pasquale Paziienza – University of Foggia (Italy), dr Agnieszka Knap-Stefaniuk – Uniwersytet Ignatianum w Krakowie (Poland), prof. Jarosław Kardas – University of Siedlce (Poland), prof. Grzegorz Pietrek – University of Siedlce (Poland), prof. Tomasz Jałowiec – War Studies University in Warsaw (Poland), prof. Dr. iur. Jānis Grasis – Rīga Stradiņš University (Latvia); prof. Olga Osadcha, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne (Ukraine); prof. Nataliia Ostapiuk, Doctor of Economics, Faculty of Accounting and Tax Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine); dr hab. Tornike Khoshtaria University Geomedi, Tbilisi (Georgia); dr hab. Calin Vac, The University of Agriculture Sciences and Veterinary Medicine, Cluj-Napoca (Romania); dr Costas Christodoulides, Alexander College, Larnaca, (Cyprus); dr Rajesh Sannegadu, University of Mauritius, Moka, (Mauritius); dr Sharmila Pudaruth, University of Mauritius, Moka, (Mauritius)

Kontakt z redakcją:

Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet w Siedlcach
08-110 Siedlce, ul. Żytnia 39, pok. 1.29A, tel. 25 643 1733
e-mail: monika.wakuła@uws.edu.pl



pl ISSN XXXX

Recenzenci:

prof. Vilma Atkociuniene (Aleksandras Stulginskis University, Akademija, Lithuania)
dr Dorota Balcerzyk (Akademia Wojsk Lądowych, Wrocław)
dr Robert Balcerzyk (Akademia Wojsk Lądowych, Wrocław)
dr hab. inż. Marian Brzeziński (Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa)
dr hab. Agnieszka Bukowska-Pięstrzyńska (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. Zbysław Dobrowolski (Uniwersytet Jagielloński, Kraków)
prof. Ana Paula Ferreira Fernandes Lopes (Institute of Accounting and Administration of Porto, Portugal)
ks. dr hab. Sławomir Fundowicz (Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin)
prof. Anda Gheorghiu (Hyperion University, Bucharest, Romania)
dr hab. Jerzy Gwizdała (Uniwersytet Gdański, Gdańsk)
dr Eva Jílková (Moravian Business College Olomouc, Czechy)
prof. Tornike Khoshtaria (European University Tbilisi, Gruzja)
prof. dr hab. inż. Waldemar Kitler (Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa)
dr hab. Sylwester Kozak (Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa)
prof. Svitlana Levytska (National University of Water and Environmental Engineering, Ukraina)
dr hab. Piotr Masiukiewicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
dr hab. Marian Mroziewski (Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie)
dr Marzena Myślińska (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie)
dr hab. Dorota Niedziółka (Szkoła Główna Handlowa, Warszawa)
dr Anna Owczarczyk (Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa)
prof. Orsolya Sziget (University of Kaposvár, Węgry)
prof. Ivan Pankevych (Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine)
prof. Adam Pawliczek (Moravian Business College Olomouc, Czechy)
prof. Maria Paradiso (University of Sannio, Benevento, Italy)
prof. Florina Pînzaru (National University of Political Studies and Public Administration, Bucharest, Romania)
prof. Marian Podstawka (Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa)
dr hab. Ewa Popławska (Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa)
prof. Judit Sagi (Budapest Business School – University of Applied Sciences, Hungary)
prof. dr hab. Krzysztof Skotnicki (Uniwersytet Łódzki, Łódź)
dr Eszter Szabó-Szentgróti (University of Kaposvár, Węgry)
dr Gábor Szabó-Szentgróti (University of Kaposvár, Węgry)
dr hab. inż. Andrzej Świdorski (Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa)
prof. Nathalie Tessier (Catholic University of Lyon, France)
prof. dr hab. inż. Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska, Warszawa)
dr hab. Marzena Toumi (Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa)
dr hab. inż. Tadeusz Waściński (Politechnika Warszawska, Warszawa)
dr Jacek Woźniak (Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa)
dr hab. Anna Zielińska-Chmielewska (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
prof. Jan Žukovskis (Aleksandras Stulginskis University, Akademija, Lithuania)
dr Monika Abramowska

SPIS TREŚCI

Agnieszka Bukowska Piestrzyńska	5
Cooperation with business as an expression of the implementation of the entrepreneurial university model. A case study	
Współpraca z biznesem jako wyraz realizacji modelu uniwersytetu przedsiębiorczego. Studium przypadku	
Marcin Chrzęścik, Oliwia Szponar, Tomasz Ratowski	15
Dobro wspólnych małoletnich dzieci jako negatywna przesłanka dopuszczalności rozwodu. Problem ekonomicznego porzucenia dziecka	
The well-being of joint minor children as a negative premise for divorce. The problem of economic abandonment of a child	
Agnieszka Dybowska	24
The Jean Monnet Programme as an instrument of education for democracy	
Program Jean Monnet jako instrument edukacji dla demokracji	
Jarosław Kardas	32
The ability of the millennial generation to redesign their work in mature enterprises – employee assessment of self-organization in the workplace and their attitude to career programs	
Zdolność pokolenia milleniualsów do projektowania swojej pracy w dojrzałych przedsiębiorstwach – ocena samoorganizacji pracowników w miejscu pracy i ich stosunek do programów karier	
Agnieszka Knap-Stefaniuk	43
Challenges in contemporary management of multicultural teams: a comparative analysis of the findings of interviews with European Managers	
Wyzwania we współczesnym zarządzaniu wielokulturowymi zespołami: analiza porównawcza wyników wywiadów z europejskimi menedżerami	
Radosław Koreńc	55
Problemy zrównoważonej mobilności w polskich miastach	
Problems of sustainable mobility in Polish cities	
Katarzyna Kreczmańska-Gigol, Tomasz Gigol	66
Dobre praktyki hybrydowych spółek Skarbu Państwa notowanych na GPW w Warszawie	
Good practices of hybrid state-owned enterprises listed on the Warsaw Stock Exchange	
Agnieszka Maciąg	75
Countertype of acceptable risk in conducting a business activity	
Kontratyp dopuszczalnego ryzyka w prowadzeniu działalności gospodarczej	
Anna Marciniuk-Kluska, Monika Ojdana-Kościuszko	84
Energy transition – the challenges for Poland versus the experience of EU member states	
Transformacja energetyczna – wyzwania dla Polski wobec doświadczeń krajów UE	
Stanisław Szarek, Edyta Bombiak	95
Rola aktywności fizycznej w kształtowaniu dobrostanu społecznego studentów	
The role of physical activity in developing students' social well-being	
Tomasz Śmietanka	105
Zróżnicowanie zamożności polskich gmin a jakość życia w gminach – wybrane korelacje i implikacje zarządcze	
Differential wealth of Polish municipalities and quality of life in municipalities – selected correlations and management implications	

Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska
University of Lodz

ORCID: 0000-0002-0088-2352
e-mail: agnieszka.bukowska@uni.lodz.pl

JEL Classification: I23, O32

COOPERATION WITH BUSINESS AS AN EXPRESSION OF THE IMPLEMENTATION OF THE ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY MODEL. A CASE STUDY

WSPÓŁPRACA Z BIZNESEM JAKO WYRAZ REALIZACJI MODELU UNIwersYTETU PRZEDSIĘBIORCZEGO. STUDIUM PRZYPADKU

<https://doi.org/10.34739/maj.2024.01.01>

Abstract: Since the innovativeness of the economy is influenced by education and science (especially higher education), building bridges between the worlds of science and business has become a necessity. This approach is reflected in the practical implementation of the entrepreneurial university model. This article presents the essence of this model, with particular emphasis on the university-business cooperation along with the resulting benefits and selected areas of its implementation. The aim of the article is to indicate the activities of universities that fit into the entrepreneurial university model. Versatile forms of cooperation with enterprises implemented in 2017-2023 were indicated on the example of the activity of the Department of Logistics and Innovations of the University of Łódź. The study used the *participant observation* method. The article is of a theoretical and empirical nature.

Keywords: entrepreneurial university; third generation university; cooperation between universities and enterprises; benefits of university-business cooperation

Streszczenie: Na innowacyjność gospodarki ma wpływ m.in. funkcjonowanie edukacji i nauki (zwłaszcza szkolnictwa wyższego), dlatego konstruowanie pomostu pomiędzy światem nauki a biznesu staje się koniecznością. Podejście to ma swój wyraz w praktycznej realizacji modelu uniwersytetu przedsiębiorczego. Celem artykułu jest wskazanie aktywności uczelni, które wpisują się w model uniwersytetu przedsiębiorczego. Krótko przedstawiono ewolucję modelu uniwersytetu, by w dalszej części skupić się na istocie modelu trzeciej generacji. Wskazano formy transferu wiedzy z uczelni wyższych do otoczenia oraz główne zadania centrów współpracy z biznesem oraz omówiono płaszczyzny możliwej współpracy oraz określono wynikające z niej korzyści (dla obu stron). Przyjmując perspektywę B. Clarka oraz J.G. Wissema wskazano na działania Uniwersytetu Łódzkiego, które wpisują się w model uniwersytetu przedsiębiorczego. Na przykładzie aktywności Katedry Logistyki i Innowacji UŁ wskazano formy współpracy z przedsiębiorstwami zrealizowane w latach 2017-2023 (w badaniu zastosowano metodę *obserwacji uczestniczącej*). Konstatacja autorki jest taka, że biorąc pod uwagę wielopłaszczyznowe korzyści z kooperacji uczelni wyższych i biznesu państwo powinno tworzyć ekosystem, w którym biznes będzie realnie współpracował z uczelniami. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny.

Słowa kluczowe: uniwersytet przedsiębiorczy, uniwersytet trzeciej generacji, współpraca uczelni z przedsiębiorstwami, korzyści ze współpracy uczelni z biznesem

*The value of an education in a liberal arts college
is not the learning of many facts
but the training of the mind to think something
that cannot be learned from textbooks.*

Albert Einstein

Introduction

According to Wissema, the evolution of changes in the functioning of universities can be presented as follows (Wissema, 2009, p. 6):

- a medieval university (first generation), focused on education and defending the truth;
- Humboldt University (second generation), focused on education and research (to explore nature);
- an entrepreneurial university (third generation), with the aim of not only educating and conducting research, but also to use knowledge to generate value outside the university walls (including in cooperation with business).

The aim of the article is to identify the scope and nature of cooperation between universities and enterprises. The considerations will be exemplified based on the activities undertaken at the Department of Logistics and Innovations of the University of Łódź in 2017-2023. The study defines both the essence of the entrepreneurial university model as well as its main components. The basic areas of cooperation between science (universities) and business were presented, and its advantages were identified.

Literature review - the essence of an entrepreneurial university and principal areas of cooperation between science and business

At the beginning of the 19th century, universities underwent a transformation and became second-generation universities (Humboldt model), focusing on research and scientific development, which resulted in (Rosigkeit, 1996, 24-25; Matusiak, 2010, p. 162): the development and cultivation of independent scientific research and the development of students' characters in the spirit of neo-humanism.

After World War II, academic centers forged an openness to the needs of industry and the economy. In the following years, innovative organizational experiments in dealing with business carried out by universities in the USA initiated a new model of the third generation university, the effects of which – technologies and innovative solutions – would constitute the basis for the creation of new enterprises (Kumański, 2016, p. 90). In the 1990s, thanks to Clark, the concept of the 'entrepreneurial university' became popular with the aim of (Jóźwiak, Morawski, 2009, p. 52):

- strengthening the control center to search for and exploit the opportunities for change; more efficiently;
- developing peripheral segments necessary to overcome the divisions within a traditional university into disciplines and develop cooperation with the environment;
- diversification of financing sources which are necessary especially when obtaining funds from outside the budget;
- activation of the academic center consisting in structural changes that break down stereotypes of thinking about science in terms of disciplines and traditional organizational units of universities;
- developing an entrepreneurial culture that integrates new organizational elements with the university's tradition.

The challenges of the modern world and the knowledge-based economy increase the belief in the need to create a third-generation university (Wissema, 2005), e.g. the Glasgow Declaration of 2005 entitled *Strong universities for a strong Europe*, document of the European University Association, says: 'Europe needs strong and creative universities as key actors in shaping the European knowledge society through their commitment to wide participation and lifelong learning, and by their promotion of quality and excellence in teaching,

learning, research and innovation activities.’ In the report prepared for the European Commission, the authors use the concept of the cooperation between universities and business defined as ‘any type of interaction between higher education institutions and enterprises to obtain mutual benefits’ (European Commission 2018). According to Wissema, if the universities are to obtain benefits from cooperation with business, they should acquire competences consisting in (Wissema, 2005):

- restoring academic integrity by introducing research assessment based on the direct control using an appeals system (expert assessment);
- two-track education for students: general education¹ and elite education²;
- internationalization of studies (by inviting students and lecturers from foreign universities);
- obtaining money for the development not only from public funds, but also (or perhaps primarily) from enterprises (that want to introduce product, technological or organizational innovations);
- replacing departments with specialized and highly qualified teams of employees³.

The full implementation of the entrepreneurial university model encounters institutional barriers in terms of the absence of fixed patterns, a culture of entrepreneurship, existing scientific promotional procedures (to some extent related to the commercialization of knowledge). And then there often exists a lack of trust between the parties (university vs business) (Pgilpott, Doolet, O’Reilly, Lupton, 2011). What is more, considering ‘academic entrepreneurship as a specific type of entrepreneurship focused on both the creative attitudes of the scientific community and the use of the results of their work in economic practice’ may constitute the main impediment to the development of this model (Poznańska, 2014).

Various concepts are used in literature to define the university-business relationship. The most general of them covers all interactions, both intentional and unintentional, beneficial or unfavorable, commercial and non-commercial, through diverse contact channels. Within these relationships, there is cooperation between universities and enterprises, which includes intentional, voluntary interactions aimed at obtaining benefits for the cooperation partners (D’Este, Perkmann, 2011; Lai, Lu, 2016; Gattringer, Hutterer, Strehl, 2014). Cooperation can also be defined as an action undertaken with a partner to achieve maximum benefits using the resources available to both parties (Hardy, Phillips, Lawrence, 2013). It differs in the degree of formalization, the scope of activity of the parties (from passive, one-way use of knowledge to active co-creation), the type of knowledge transferred (explicit vs. tacit), the need for physical mobility, the number of cooperation partners (bilateral and network projects) and others. University cooperation can take three forms: collaborative research, commissioned research, and consulting (D’Este, Perkmann, 2011).

Given the observable effects of cooperation, four forms of relatively easily observable joint activity can be identified (Levy, Roux, Wolff, 2009): co-authoring of scientific articles⁴; patents⁵; contractual cooperation arrangements between universities and enterprises and projects financed by the European Union involving cooperation between universities and enterprises.

The term ‘partnership,’ understood broadly as ‘any joint activity involving a university and enterprises’ can also be used to describe the relationship between universities and enterprises (Kwiek, 2015). Strictly speaking, however, partnership should be understood as a collaborative activity based on a formal agreement between partners regarding goals, financing, and management. Transfer of knowledge and technology comprise the result of cooperation between universities and enterprises (Rossi, Rosli, 2015).

Four main forms of knowledge transfer can be identified (Arvanitis, Kubli, Woerter, 2008): informal activities (such as acquaintance with the research results, participation in conferences, informal contacts);

¹ Based on standard teaching programs and lower-level research.

² Based on individual teaching programs and experimental research.

³ Both strictly professional and entrepreneurial.

⁴ Written as a result of cooperation between scientists and practitioners.

⁵ As a result of collaborative inventions and innovative solutions developed by scientists and entrepreneurs.

education (e.g. employment of graduates and participation of students in research projects); research projects in collaboration and consulting.

Then, when it comes to technology transfer, the following types of forms can be identified (Klimczuk, 2010): subject-related⁶; organizational, regarding cooperation in conducting research; institutional and legal with the focus on agreements between enterprises, universities, and foreign institutions.

To implement the third generation university model, centers for cooperation with business which deal with the transfer of knowledge and technology are being established at the universities. Specific activities undertaken towards the environment may include:

- researching the needs and expectations of the entities in the socio-economic environment;
- stimulating the lasting cooperation with partners from the university environment, establishing and developing this cooperation;
- coordinating the flow of information between entities of the socio-economic environment and organizational units of the university⁷,
- mediating in establishing contacts between students, universities, employers, and labor market institutions (including practices and internships);
- coordinating the process of involving outstanding university graduates in various forms of the development of the scientific and professional careers of the most talented students;
- implementation of the development projects and programs in cooperation with business⁸;
- organizing seminars and conferences between universities and business to exchange experiences and promote university achievements;
- taking actions to develop relationships with enterprises.

A literature review allows us to identify the following areas of cooperation between science and business (Milczarek, Grabowska-Szaniec, Walkowiak, Smakulski, 2016):

- joint supervision of master's and doctoral theses,
- lectures given by business representatives at universities⁹,
- business financing of university employees,
- transition of university employees to business,
- joint university-business projects (including commissioning scientific research to universities),
- establishing enterprises by university employees,
- joint publications by scientists and business employees,
- continuation of education offered by the university for business representatives,
- scientific employees' internships in enterprises,
- practices/internship¹⁰ for students,
- paid courses conducted by the enterprise experts and business practitioners which provide a unique opportunity to obtain information on how theoretical solutions work in practice¹¹,

⁶ Mainly connected with the exchange of information, improvement of employee qualifications and exchange of licenses and know-how.

⁷ In a way that ensures professional service from the beginning to the end of the process.

⁸ Including consulting university's educational programs, increasing the involvement of practitioners in the teaching process.

⁹ To establish cooperation/build an attractive image, some enterprises organize free lectures for students (concerning their business operations, market knowledge or other technical or technological issues).

¹⁰ Organizing internships for students within a given enterprise is a typical form of cooperation between enterprises and universities. Enterprises usually provide one or several positions for students with the aim of transferring professional knowledge and experience. Practices/internships usually last from one to three months and then they are summarized and assessed at the end.

¹¹ Professionals provide a unique opportunity to obtain information on how theoretical solutions work in practice. This type of lecturer is highly interested in the practical application of scientific research and demonstrates an important level of usefulness in teaching students. Providing courses fully paid for by the university, taught by enterprise experts and professionals seems to be the best way to strike a balance between theory and practice.

- enterprise training center at the university¹²,
- workshops and training in the enterprise¹³,
- collecting data for student diploma theses¹⁴, enterprises provide internal materials on various aspects of business activities, which is an important form of assistance supporting the graduation process;
- ordering topics for student diploma theses¹⁵,
- dedicated financial support for teaching equipment¹⁶.

The further part of the article indicates the activities discussed above that have been undertaken by the Department of Logistics and Innovations of the University of Łódź.

The condition for the effectiveness of the innovation system is the creation of efficient connections between enterprises and the scientific and research sphere (which will translate into innovation and competitiveness of enterprises). Some of these connections are direct (when scientific research leads to application discoveries, engineering research techniques or instruments), others are indirect (when graduates or published scientific knowledge contribute to improving the operations of enterprises) (Milczarek, Grabowska-Szaniec, Walkowiak, Smakulski, 2016). The effectiveness of the system can/should appear at various levels – talking about the benefits of cooperation between universities and enterprises, we can point to:

1. The enterprise's perspective, including (Pietrzyk, 2015):

- employee education¹⁷ and access to qualified staff¹⁸ (Alonso, O'Neill, 2011; Sobaih, Jones, 2015);
- use of the university's infrastructure and research resources, influence on the direction and access to scientific research;
- increase in innovation (Caloghirou, Giotopoulos, Kontolaimou, Korra, Tsakanikas, 2021; Fontana, Geuna, Matt, 2006; Higuchi, Yamanaka, 2017; Hoarau, Kline, 2014; Schartinger, Schibany, Gassler, 2001);
- obtaining and/or maintaining competitive advantages and, consequently, improving competitiveness (Higuchi, Yamanaka, 2017; Liao, Hu, 2007);
- increasing employment or creating new enterprises (Hudson, Meng, Cárdenas, So, 2017);

¹² The aim of the said center is to improve the competences which are required at a remarkably prominent level in a given enterprise. An enterprise that is looking for a well-qualified staff can recruit them at a selected university (among the youth) and at the same time support the development of specific skills that are most valued within a given organization. The enterprise provide training for future trainers (university instructors) who then conduct trainings at the university. Thus, the enterprise saves money that would be spent on initial training (no expenditure on staff) and the university offers students unique opportunities to develop competences - each partner benefits from the cooperation.

¹³ Internal training carried out in the enterprise is based on the approach that a significant business environment is conducive to maximizing the training effect. If students are to discuss, for example, issues of innovation, locating this type of training in a technology park seems to be a good solution. Not only do the students gain knowledge, but also, they have the opportunity to see how ideas are implemented. Numerous enterprises organize internal training and workshops to initially 'screen' job candidates. Moreover, it is also a form of transferring practical skills and solutions to students.

¹⁴ Diploma theses should rather be based on practical observations of business phenomena and thus many students each year need information about the functioning of enterprises. For this purpose, entities usually provide internal materials on various aspects of business activities. This comprises a particularly important form of assistance supporting the graduation process.

¹⁵ This is a much more advanced form of cooperation with students preparing to graduate. Organizing this type of cooperation is a good solution when the student looks for a research topic and the enterprise tries to establish new methods to solve a selected problem or wants to analyze a certain aspect of its activity in more detail. Ordering topics for student diploma theses, especially when the conclusions drawn can be implemented in the enterprise, brings benefits to both parties to such an agreement: the enterprise receives a free analysis of a selected aspect, and the student receives a wide range of materials to work on and the opportunity to consult directly with the enterprise. Such cooperation may result in the graduate's employment in the enterprise.

¹⁶ Providing dedicated financial support (regarding the development of teaching equipment, teaching methods or other essential elements of the teaching process) is an effective way to increase the presence of enterprises at the university. On the one hand, it allows the university to implement new tasks more efficiently and effectively, and on the other, it increases the recognition of the enterprise among lecturers and students.

¹⁷ Improving employee qualifications by co-organizing specialized courses, postgraduate studies, or fields of study.

¹⁸ Recruiting graduates trained during student internships, using the intellectual resources of academic employees.

- product enrichment, tailoring the offer to customer needs (Higuchi, Yamanaka, 2017);
- reducing operating costs (Schartinger, Schibany, Gassler, 2001);
- improvement of the image of the enterprise (Fontana, Geuna, Matt, 2006).

2. The benefits for the university, including (Piétrzyk, 2015):

- adapting educational programs and outcomes to the expectations of the recipients of the educational services offered, improving the quality of education;
- limiting the effects of the demographic decline through the recruitment for ordered fields of study;
- using the partner's technological and intellectual resources;
- acquiring specialist practitioners (exchange of knowledge and experiences);
- establishing research centers at the university;
- development of university entrepreneurship, increasing staff mobility;
- raising funds for research, development, and education.

It is worth emphasizing, thus, that through joint projects, universities and business can work towards innovative solutions that support sustainable development. The combination of academic knowledge with the experience of enterprises provides conditions for developing novel solutions to business and social problems.

Research methodology

The University of Łódź carries out activities typical of a third-generation university:

1. In the areas indicated by Clark:

- appointing a vice-rector for cooperation with the environment responsible, among others, for searching for opportunities for change (and using them) as well as developing cooperation with the environment;
- diversifying financing sources for research and scientific activities;
- operation of the Center for the Outward-Oriented Cooperation (www.uni.lodz.pl), which cooperates with both the economy and non-governmental organizations; creates fields of study with the involvement of practitioners; develops the culture of entrepreneurship – by providing webinars that create entrepreneurial attitudes for students or supporting startups; mediates in student practices/internships; organizes job fairs and maintains relationships with graduates (e.g. by monitoring graduates' careers, implementing the VIP UŁ graduate program or the UŁ mentoring project).

2. Defined by Wissema, e.g.:

- introduction of co-financing for research conducted by employees based on direct assessment using the appeal system (expert assessment) – IDUB program;
- two-track student education: general and elite education (implemented thanks to academic tutoring programs);
- internationalization of studies;
- offering direct support to the surrounding entities (those that want to implement changes in their operation) as part of the Science Hub UŁ program¹⁹.

Such activities are implemented at the central level but may have an impact on the functioning of individual university units, employees, or students. The study used the participant observation method. And the article is intended to represent a case study of the cooperation with the environment implemented by the

¹⁹ The aim of this project is to connect university students carrying out applicable scientific projects (including diploma theses) together with the external entities, such as local enterprises, institutions, and non-governmental organizations with the support of scientific supervisors. Its idea is to strengthen the cooperation of the University of Łódź with its environment by creating a university-wide platform for cooperation between the University of Łódź and external partners. The project is scheduled for 2022-2024 and is financed by the Ministry of Science and Higher Education as part of the Scientific Excellence program. (<https://www.science-hub.uni.lodz.pl>).

Department of Logistics and Innovations of the University of Łódź in the years 2017-2023. Therefore, our attention will now be directed to selected examples of this activity.

Results and discussion - selected areas of cooperation between the Department of Logistics and Innovations of the University of Łódź and business

Since all the logistics students undergo compulsory internships, they constitute the most ordinary form of cooperation between the Department of Logistics and Innovations and business. As the Internship Manager, an employee of the Department is responsible for the compliance of the internship with the field of study, its proper conduct and settlement of its implementation. During the internship, students may collect materials for their diploma thesis, but it sometimes happens that they return to the enterprise later to obtain information relevant to the thesis topic approved by the supervisor. Annually, approximately 130-150 male and female students complete this mandatory element of their studies.

Employees can also complete internships in enterprises; but they rarely take advantage of this opportunity²⁰ and opt for scientific internships and/or consulting services for the enterprises.

The form of cooperation between the Department and the business with the longest history is the Logistics Practice Academy, in which business representatives²¹ present at biweekly meetings the mechanisms of operation of various functional areas of enterprises; to include solutions to problems occurring in their enterprises. The topics of the speeches related to both hard aspects of business functioning and soft skills needed in the workplace²². Over 7 years, almost a hundred meetings were held, attended not only by students of logistics, but also of other fields and even of other universities. Furthermore, they continued during the pandemic – on the Teams platform – and their topics were related to current economic challenges²³. Thanks to such cooperation, students often gain a good insight into the specifics of the TSL sector from the very beginning of their studies. This allows them to better understand current challenges, e.g. related to the deteriorating economic situation or human resources management in logistics centers or transport companies (due to staff shortages related to the war in Ukraine).

Training in the field of soft skills, offered to a narrow group of students (mainly members of the LOGIN scientific club) and employees of the Department and carried out by the employees of the HR departments of the entities cooperating with the Department comprises the next step in the development of this form of cooperation²⁴.

Open research and economic seminars comprise yet another form of the APL lectures evolution²⁵ prepared by the Department's employees in cooperation with representatives of the economic environment.

²⁰ There was a one-month long internship at Indesit Company SpA in Łódź, two six-month long industrial internships at BROWIN in Łódź and a three-month long internship at Dachser sp. z o. o. will begin in October 2023 in Sosnowiec near Stryków.

²¹ Mainly TSL industry entities, but also motivational speakers, representatives of HR departments, and even the hospital, Police and Prison Service.

²² Sample meeting topics: 1) Practical aspects of transport management for an e-commerce warehouse; 2) Kaizen – practical methods and techniques supporting the development of the organization; 3) Trends in e-commerce logistics, off-line and on-line e-commerce; 4) Logistics - mobility - COVID-19 - change in thinking and action; 5) Logistically functional product. Design supporting logistics; 6) Organization of a modern purchasing department in global corporations and market trends; 7) Secrets of recruitment in logistics (support for young people in preparing to look for a job); 8) Every generation wants to change the world, i.e., age management in the organization; 9) Trans.eu and TransEDU platform: a digital response to the challenges of the TSL industry; 10) Customer relationship management in the international supply chain.

²³ Sample meeting topics during the pandemic: 1) Logistics - mobility - COVID-19 - change in thinking and action; 2) Challenges and opportunities of the distribution for the e-commerce in the era of the pandemic; 3) Distribution challenges and opportunities for e-commerce in the era of the pandemic; 4) Distribution in pharmacy.

²⁴ Sample training topics: 1) Memory and speed-reading techniques; 2) Self-presentation – public speaking; 3) Modern recruitment and selection tools and techniques in the TFL industry.

²⁵ Titles of scientific and economic seminars: 1) Responsible supply chains – transformation in the face of contemporary challenges; 2) Logistics 4.0 and supply chains; 3) Adaptability of supply chains in the contemporary economy.

During the debate, guests answer questions not only from the academic leading the meeting, but also from students obliged to prepare for the meeting and actively participate in it.

The above-mentioned forms of cooperation provide students (including employees) with the opportunity to acquire practical knowledge and develop skills, and to establish contacts for internships or future employment as well as the opportunity to prepare for the requirements of the labor market and the expectations of enterprises.

A common form of cooperation between the Department and business are study visits by logistics students in a specific enterprise, e.g. visit to the Group Wastewater Treatment Plant of the Łódź Urban Agglomeration (GOŚ ŁAM) within the framework of the 'Reverse Logistics' program, visit to the logistics center of Transfer Multisort Elektronik sp. z o.o.²⁶ in Łódź as a part of the 'Distribution Logistics' program based on which they prepare a short report on the essence of distribution logistics implemented by TME sp. z o.o. SKN Login members take part in a larger number of visits to enterprises which are often combined with workshops²⁷. Lecturers also participate in study visits²⁸.

The previously mentioned university-wide Science Hub project has become a special form of cooperation with business, in which students, under the supervision of an academic lecturer, solve the problem of an external partner. As a result of the competition procedure, two teams of logistics students were qualified for the project pursuing the following research topics:

- Analysis and identification of opportunities and threats for an e-commerce warehouse in the fashion industry – potential directions of the development – in cooperation with Arvato Polska sp. z o.o.;
- Optimization of the selected areas of internal logistics of Dradura Polska Sp. z o.o.

While working on the project, students obtain knowledge and support from experts, starting from the idea of the topic through searching for solutions to the presentation of the achieved results. Supervising a student project is a new experience for the mentor from the enterprise as well (sharing knowledge with young people and influencing their development). Projects are in progress.

From the Department's perspective, the project implemented in 2021 for ARVATO Polska Sp. z o.o. (an operator of comprehensive services for the e-commerce sector in Poland and worldwide) represents an important example of cooperation. It was entitled 'Development of the ecological and reusable packaging for use in e-commerce logistics services' and included research and development work and conducting workshops for students which ended with a competition with a prize pool of PLN 10,000 (funded by a business partner). Research has contributed significantly to the transfer of knowledge in an interregional system between the business, academic and scientific research sectors.

Another form of cooperation with business was the donation of elements of warehouse equipment by several entities – shelves, scanners, transport packaging, protective clothing, etc. to the logistics workshop. The classrooms use computer software provided free of charge (educational versions) or for a small fee by commercial entities that have trained or provided training materials to employees so that they can conduct classes. Courses ending with an external certificate increase the attractiveness of classes for students who, on the one hand, complete the subject during their studies, and on the other hand, obtain an industry certificate confirming the skills they have acquired and increasing their attractiveness on the labor market²⁹.

²⁶ It is a global entity that offers approximately 600,000 product items and handles over 5,000 shipments a day.

²⁷ For example: 1) in 2022 members of the scientific club visited: Geis logistics center in Stryków and Decathlon distribution center in Łódź, 2) in 2023 – ID Logistics logistics center in Wola Rakowa and GXO distribution center in Natolin and Łódź.

²⁸ For example: 1) in 2018 - PKP dry transshipment port in Małaszewicze; 2) in 2021 – Frigologistics warehouse-freezer distribution center in Žnin; 3) 2022 – PGF distribution center in Łódź.

²⁹ Sample classes: 1) 'Enterprise infrastructure management' where students can obtain a TransEdu Virtual Academy certificate, 2) 'Certified course in data analysis using the PS IMAGO package'; 3) 'Dashboarding at PS IMAGO - certified course'.

Conclusions

Academic entrepreneurship is aimed at the practical use of scientific achievements in business. Therefore, the need for cooperation between universities and business should be linked to the exchange of opinions between all participants and beneficiaries of pro-innovation activities. Therefore, the need for research on the relations between enterprises and universities results from both practical and cognitive reasons.

Thanks to the university's cooperation with an industry partner, a wide range of opportunities appear beyond the lecture hall. Science-business cooperation can take various forms that enable the involvement of employees and students. The work reviews the forms of possible cooperation and presents specific activities carried out at the Department of Logistics and Innovations.

Despite so many opportunities for cooperation and student involvement, which bring benefits to all parties, it turns out that many enterprises are not interested in establishing such relationships with universities. This is due to various barriers, among which cultural differences between university researchers and external partners should be considered particularly important. Moreover, it can also be noticed that the expectations of students and entrepreneurs, especially when implementing the first joint projects, may be different. Difficulties that may arise in such cooperation also concern the ability to work in a team, as the parties have different experiences in this area. A positive assessment of cooperation is often associated with a good personal contact between the scientist and the business representative.

The state should create an ecosystem in which business will really cooperate with universities in order to induce innovation in the economy (macro effect), develop universities (meso effect) and to help students to use knowledge in a more practical way (micro effect).

References

- Alonso, A.D., O'Neill, M. (2011). Can universities assist small hospitality enterprises? The operators' views. *Journal of Foodservice Business Research* 14(1), p. 53-67.
- Arvanitis, S., Kubli, U., Woerter, M. (2008). University-industry knowledge, and technology transfer in Switzerland: What university scientists think about co-operation with private enterprises. *Research Policy* 37(10), p. 1865-1883.
- Caloghirou, Y., Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., Korra, E., Tsakanikas, A., (2021). Industry university knowledge flows and product innovation: How do knowledge stocks and crisis matter?. *Research Policy* 50(3), p. 104-195.
- D'Este, Cf.P., Perkmann, M. (2011). Why do academics engage with the industry? The entrepreneurial university and individual motivations. *Journal of Technology Transfer* 36(3), p. 316-339.
- Fontana, R., Geuna, A., Matt, M. (2006). Factors affecting university-industry R and D projects: The importance of searching, screening, and signaling. *Research Policy* 35(2), p. 309-323.
- Gattringer, R., Hutterer, P., Strehl, F. (2014). Networkstructured university – industry – collaboration: values for the stakeholders. *European Journal of Innovation Management* 17(3), p. 272291.
- Hardy, C., Phillips, N., Lawrence, T.B. (2013). Resources, knowledge, and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies* 40(2), p. 321-347.
- Higuchi, Y., Yamanaka, Y. (2017). Knowledge sharing between academic researchers and tourism practitioners: a Japanese study of the practical value of embeddedness, trust, and co-creation. *Journal of Sustainable Tourism* 25(10), p. 1456-1473.
- Hoarau, H. Kline, C. (2014). Science, and industry: Sharing knowledge for innovation, *Annals of Tourism Research* 46, p. 44-61.
- Hudson, S., Meng, F., Cárdenas, D., So, K. (2017). Knowledge transfer: can research centers make a difference?, In: Scott, W.N., de Martino, M., van Niekerk, M. (eds.), *Knowledge transfer to and within tourism: academic, industry and government bridges*, p. 27-35, Emerald Publishing Limited.
- Józwiak, J., Morawski, R.Z. (2009). Społeczna rola szkolnictwa wyższego i jego misja publiczna w perspektywie dekady 2010-2020, [The social role of higher education and its mission public in the perspective of the decade 2010-2020], In: Rószkiewicz, M. (ed.), *Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania i perspektywy* [Polish higher education. Condition, conditions and prospects]. Warszawa: Wyd. UW.
- Klimczuk, M. (2010). Rola uczelni wyższych w procesie transferu wiedzy do przedsiębiorstw, [The role of universities in the process of knowledge transfer to enterprises]. *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej* 272, p. 149-168.

- Kumański, M. (2016). Przedsiębiorczość akademicka, czyli koncepcja spółek typu spin-off, [Academic entrepreneurship, or the concept of spin-off companies]. *Journal of Modern Management Process* 1(1), p. 89-96.
- Kwiek, M. (2015). Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji [The university in an era of change. Institutions and academic staff in conditions growing competition]. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lai, I.K.W., Lu, T.-W. (2016). How to improve the university–industry collaboration in Taiwan’s animation industry? Academic vs. industrial perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management* 28(6), p. 717-732.
- Levy, R., Roux, P., Wolff, S. (2009). An analysis of science–industry collaborative patterns in a large European University, *The Journal of Technology Transfer* 34, p. 1-23.
- Liao, S., Hu, T. (2007). Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry, *Technovation* 27(6-7), p. 402-411.
- Matusiak, K.B (2010). Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy, [Building connections between science and business in the knowledge-based economy]. Warszawa: SGH.
- Milczarek, M., Grabowska-Szaniec, A., Walkowiak, K., Smakulski, J. (2016). Współpraca uczelni wyższych z sektorem przedsiębiorców – możliwości, korzyści, bariery [University cooperation higher education institutions with the entrepreneurial sector – opportunities, benefits, barriers], In: Mempel-Śnieżyk, A., Dorskoc, J., Kardasz, P. (eds.). *Innowacje w polskiej nauce w obszarze nauk ekonomicznych. Przegląd aktualnej tematyki badawczej [Innovations in Polish science in the field of economic sciences. Overview of current research topics]*. Brzeziny: Wydawnictwo Nauka i Biznes.
- Pgilpott, K., Doolet, L., O’Reilly, C., Lupton, G. (2011). The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Tnovation* 31(4), p. 161-170.
- Pietrzyk, A. (2015). Synergia wartości i usług edukacyjnych we współpracy uczelni wyższej z partnerem komercyjnym – studium przypadku [Synergy of educational values and services in the cooperation of a university with commercial partner – case study]. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Katowice 225, p. 146-155.
- Poznańska, K. (2014). Przedsiębiorczość akademicka – cechy i znaczenie w gospodarce światowej i polskiej [Academic entrepreneurship – features and importance in the global economy and Polish], In: Kraśnicka, T. (ed.). *Innowacyjność współczesnych organizacji. kierunki i wyniki badań, część 2, [Innovation of modern organizations. research directions and results, part 2]*. Katowice: Uniwersytet ekonomiczny w Katowicach.
- Rosigkeit, A. (1996). *Reformdefizite der deutschen Hochschule. Zum Dilemma der staatlichen Universität im Spannungsfeld zwischen Normativer Theorie und Politischer Realität*. Frankfurt am Main-Berlin-New York-Wen: P. Lang.
- Rossi, F., Rosli, A. (2015). Indicators of university–industry knowledge transfer performance and their implications for universities, evidence from the United Kingdom. *Studies in Higher Education* 40(10), p. 1-22.
- Schartinger, D., Schibany, A., Gassler, H. (2001). Interactive relations between universities and firms: Empirical evidence for Austria. *The Journal of Technology Transfer* 26, p. 255-268.
- Sobaih, A., Jones, E. (2015). Bridging the hospitality and tourism university–industry research gap in developing countries: The case of Egypt. *Tourism and Hospitality Research* 15(3), p. 161-177.
- The state of university business cooperation in Europe. Final report. Publications Office of the European Union, European Commission (2018). <https://doi.org/10.2766/676478>.
- Wissema, J.G. (2005). *Technostarterzy – dlaczego i jak? [Technostarters – why and how?]*. Warszawa: PARP.
- Wissema, J.G. (2009). *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI wieku [Third Generation University. The university of the 21st century]*. Ziębice: ZANTE.
- www.uni.lodz.pl/wydzialy-i-jednostki-ul/centrum-wspolpracy-z-otoczeniem
- www.sciencehub.uni.lodz.pl/science-hub-ul

Marcin Chrząścik

Uniwersytet w Siedlcach

ORCID: 0000-0002-8982-1213

e-mail: marcin.chrzascik@uws.edu.pl

JEL Classification: K36

Oliwia Szponar

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

e-mail: oliwia.szponar@student.uksw.edu.pl

Tomasz Ratowski

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

e-mail: tomasz.ratowski@student.uksw.edu.pl

DOBRO WSPÓLNYCH MAŁOLETNIICH DZIECI JAKO NEGA- TYWNA PRZESŁANKA DOPUSZCZALNOŚCI ROZWODU. PROBLEM EKONOMICZNEGO PORZUCENIA DZIECKA

THE WELL-BEING OF JOINT MINOR CHILDREN AS A NEGATIVE PREMISE FOR DIVORCE. THE PROBLEM OF ECONOMIC ABANDONMENT OF A CHILD

<https://doi.org/10.34739/maj.2024.01.02>

Streszczenie: Zasada ochrony dobra dziecka jest kluczowym elementem prawa rodzinnego, równoważącym interesy małżonków z potrzebami i prawami małoletnich. Konstytucja RP oraz przepisy prawa rodzinnego nakładają obowiązek zapewnienia ochrony praw dziecka, co przekłada się na praktykę sądową. Pojęcie „dobra dziecka” jest trudne do zdefiniowania, jednak stanowi nadrzędny interes, który jest podstawą postępowania sądowego w sprawach rodzinnych, zwłaszcza rozwodowych. Jednym z głównych tematów omawianych w artykule jest dyskusja nad przesłanką niedopuszczalności orzeczenia rozwodu ze względu na dobro małoletnich dzieci. Sąd musi podejmować słuszne rozstrzygnięcia, biorąc pod uwagę zarówno dobro dzieci, jak i potrzeby rodziców. Przytaczane są również argumenty dotyczące potencjalnych negatywnych skutków rozwodu dla dzieci. Omawiane treści poruszają również wątek świadczeń alimentacyjnych oraz problem niepłacenia alimentów na rzecz dzieci, co zdefiniowano jako ekonomiczne porzucenie małoletniego. Analiza obejmuje przegląd piśmiennictwa z zakresu różnych nauk społecznych.

Słowa kluczowe: rozwód, dziecko, dobro dziecka, świadczenia alimentacyjne, ekonomiczne porzucenie

Abstract: The principle of protecting the best interests of the child is a key element of modern family law, balancing the interests of spouses with the needs and rights of minors. The Constitution of the Republic of Poland and the provisions of family law impose the obligation to protect the rights of the child, which translates into court practice. The concept of ‘best interests of the child’ is difficult to define, but constitutes an overriding interest that is the basis of legal proceedings in family matters, especially divorce cases. One of the main topics discussed in this article is the discussion of the premise of the inadmissibility of a divorce decision for the sake of the minor children. The court must make the right decisions, considering both the best interests of the children and the needs of the parents. Arguments are also cited about the potential negative effects of divorce on children. The discussed content also touches on the topic of maintenance payments and the problem of nonpayment of child support, which is defined as economic abandonment of a minor. The analysis includes a review of the literature in the field of various social sciences.

Keywords: divorce, child, well-being of the child, maintenance, economic abandonment

Wprowadzenie

Prawo rodzinne stawia dobro dziecka w centrum uwagi, uznając je za nadrzędną wartość, która powinna być chroniona w każdym procesie sądowym dotyczącym spraw rodzinnych, w tym także rozwodowych. Pojęcie dobra dziecka obejmuje szeroki zakres kwestii, od zapewnienia mu odpowiednich warunków rozwojowych i materialnych po zachowanie stabilności emocjonalnej i relacji z rodzicami. Jednak proces rozwodowy, będący momentem wyjątkowo trudnym dla wszystkich zaangażowanych stron, może zagrażać temu dobru.

Niniejszy artykuł analizuje zatem relację między dobrostanem dzieci a postępowaniem rozwodowym. Przygląda się on przepisom prawnym oraz orzecznictwu, które mają na celu zapewnienie odpowiedniej ochrony interesów małoletnich w kontekście rozwodu rodziców. Ponadto, podkreśla znaczenie prawidłowej analizy każdej konkretnej sytuacji, z uwzględnieniem nadrzędnych potrzeb i praw dzieci. Poprzez ten artykuł autorzy pragną przyczynić się do dyskusji naukowej na temat skutecznego uwzględniania dobra dzieci w procesie rozwodowym, dążąc do minimalizacji negatywnych konsekwencji rozpadu małżeństwa dla ich życia i rozwoju.

Tezy prezentowane w niniejszym artykule to:

- I. Dobro dziecka powinno być rozumiane w szerokim kontekście, uwzględniając badania z różnych dziedzin nauki, aby lepiej zrozumieć jego potrzeby i interesy.
- II. Zasada ochrony dobra dziecka stanowi fundamentalną zasadę prawa rodzinnego, która powinna być aktywnie respektowana i wdrażana w kontekście procesów rozwodowych, aby minimalizować negatywne skutki dla dzieci i ich dalszego rozwoju.
- III. Mimo doniosłości regulacji zawartej w art. 56 § 2 kodeksu rodzinnego i opiekuńczego (Dz.U. 2023 r., poz. 2809), powództwo oddalane w sprawach rozwodowych ze względu na powyższą przesłankę jest rzadkością.
- IV. Wychowanie dzieci wymaga dwóch rodzajów zasobów – pieniędzy i opieki. Rodzice wspólnie zapewniają dzieciom opiekę i środki finansowe. W sytuacji rozwodu jeden z rodziców zwykle wyprowadza się z domu i ma obowiązek płacić alimenty na rzecz dzieci. W przypadku, kiedy uchyla się od tego obowiązku, mamy do czynienia z ekonomicznym porzuceniem małoletniego.

Dobro dziecka w ujęciu piśmiennictwa

Pojęcie dobra dziecka może być rozważane na polu różnych nauk społecznych, jak choćby: socjologii, pedagogiki, psychologii. Autorzy z tych dziedzin nauki akcentują w różnym stopniu zasadnicze elementy tego stanu. Warta przytoczenia jest z pewnością koncepcja W. Stainton Rogers (Stainton Rogers, 2018, p. 173), którą na grunt nauki polskiej przyjęła J. Kuszał. Pogląd ten określa troskę o dziecko jako skupioną uwagę na zaspokajaniu potrzeb dziecka, stanowieniu i przestrzeganiu praw dziecka oraz doświadczanej przez nie jakości życia (Samborska, 2018, p. 17).

Pierwszą składową tej definicji należy odczytywać w szerokim, pedagogicznym kluczu. W piśmiennictwie wskazuje się, że podejście to ma swoje źródło w psychologicznych koncepcjach rozwojowych takich jak: podejście ewolucyjne, psychodynamiczne, poznawcze. Rozwój dziecka w tym ujęciu jest silnie zależny od otoczenia, które dostarcza mu bodźców rozwojowych. Wynika z tego także potrzeba, aby te warunki rozwojowe zapewniać.

W przytoczonej teorii troska o dziecko w wymiarze prawnym skupia się przede wszystkim na Konwencji o prawach dziecka z 1989 r. (Dz.U. z 1991 r. Nr 120 poz. 526), której materia szerzej jest opisana w innej części niniejszego opracowania. Autorzy przedmiotowego artykułu chcą jednak podkreślić, że dla dobra dziecka istotne znaczenie mają nie tylko źródła międzynarodowego prawa publicznego, ale także prawo krajowe, w szczególności prawo rodzinne, w którym to kontekście dobro dziecka będzie dalej analizowane.

Ostatnim komponentem takiego rozumienia troski o dziecko jest utrzymywanie względnie wysokiej jakości życia dla dziecka. Zaszeregowanie i jednoznaczne rozstrzygnięcie, co będzie stanowiło jakość życia,

jest wyzwaniem karkołomnym. W doktrynie wskazuje się bowiem, że jakość życia to *loving and being* (pol. przeżywanie i odczuwanie) (Allardt, 2015, p. 89). Określenie jakości życia w odróżnieniu od poziomu życia odnosi się do subiektywnego zadowolenia z sytuacji materialnej i społecznej jednostki. Oznacza to więc, że odczuwanie przez dziecko jakości życia będzie silnie determinowane otoczeniem, w którym dorasta, stanem zamożności rówieśników, a także ogólną jakością życia w danym społeczeństwie.

Dla autorów niniejszego artykułu szczególnie istotne jest postawienie zatem pytania, co mieści się w terminie prawnym dobro dziecka, którym posługuje się k.r.o. (Dz.U. 2023., poz. 2809 ze zm.). W polskim systemie prawa dobro dziecka nie jest zdefiniowane *explicite*. Nie oznacza to jednak, że na podstawie bogatego orzecznictwa sądowego, stanowiska doktryny, zasad współżycia społecznego, a także doświadczenia życiowego nie możemy przypisać temu terminowi pewnego, szerokiego skądinąd, znaczenia.

Jak słusznie zauważa J. Gajda, dobro dziecka stanowi podstawowe kryterium sposobu wykonywania władzy rodzicielskiej (Gajda, 2001, p. 92). Podobnie stwierdził Sąd Najwyższy (Postanowienie SN z dnia 31 stycznia 2018). Wskazał bowiem na fakt, że dobro dziecka jest podstawową wartością. Jest ono nadrzędne nad interesem innych osób, w tym także rodziców dziecka. Istota wykonywania władzy rodzicielskiej sprowadza się właśnie do realizacji funkcji ochronnej w stosunku do dziecka.

Można więc pozwolić sobie na scharakteryzowanie dobra dziecka jako koniunkcję dwóch wartości: ochrony jego interesu prawnego i faktycznego (zabieganie o jego szeroko rozumiane interesy) oraz dbaniem o dobrostan dziecka (rozumianego w kontekście wykładni językowej o jego dobry stan fizyczny i psychiczny). Zasada ochrony dobra dziecka jest elementarną zasadą prawa rodzinnego i opiekuńczego i jako taka powinna być traktowana nadrzędnie.

Dobro dziecka a postępowanie w sprawach o rozwód

Jak wiadomo, współczesne prawo rodzinne zbudowane jest na paradygmacie ochrony jego podmiotów. Dziecko jako najstarszy byt rodziny znajduje się pod szczególnym zainteresowaniem prawa. Ustawodawca konstruuje także instytucje prawne, mające na celu zapewnienie dziecku właściwych warunków rozwojowych, nawet w przypadku, gdy inne ogniwa rodziny zawodzą.

Trud ten został zwieńczony dyspozycją przepisu art. 56 § 2 k.r.o.: „§ 2. Jednakże mimo zupełnego i trwałego rozkładu pożycia rozwód nie jest dopuszczalny, jeżeli skutek niego miałyby ucierpieć dobro wspólnych małoletnich dzieci małżonków albo jeżeli z innych względów orzeczenie rozwodu byłoby sprzeczne z zasadami współżycia społecznego”.

O wpływie rozwodu rodziców na kształtowanie się psychiki dziecka, jego płaszczyzny emocjonalnej i uczuciowej nie trzeba prowadzić dyskursu. Jest to materia w głównej mierze psychologii, gdzie te procesy zostały dobrze zbadane. Konsensusem jest jednak, że rozwód stanowi silne przeżycie emocjonalne dla dziecka i może mieć wpływ na jego rozwój psychofizyczny (Kuźniewska, 2019, p. 124).

Konkluzją, którą trzeba zaakcentować, jest powszechność tego problemu. Jak wynika z danych Głównego Urzędu Statystycznego (*Rocznik Demograficzny*, 2023), liczba rozwodów w Polsce w 2022 r. wyniosła 60 162. Widać więc wyraźnie często podnoszony w piśmiennictwie trend wzrostu liczby rozwodów po pandemii COVID-19 (w 2020 r. ok. 9 tys. rozwodów mniej – 51 164). Nie jednak sama liczba jest dojmująca, bowiem w 2010 r. rozwodów było aż 61 300, ale bardziej wskaźnik pokrycia rozwodów na 1000 nowo zawieranych małżeństw. W roku 2010 wynosił 268,5, a w 2022 r. – 386,1. Obecnie powszechność rozwodów jest wyzwaniem, gdyż przeciętnie może dotyczyć co trzeciego małżeństwa. Zadaniem państwa jest tworzenie warunków prawnych, organizacyjnych i finansowych, które przystają do bieżącej sytuacji społeczno-gospodarczej.

Tę potrzebę widzą przedstawiciele także innych nauk społecznych, jak chociażby Z. Tyszka, wywodzący się z tzw. szkoły poznańskiej. W *Socjologii rodziny* wskazał dyrektywy działań państwa w stosunku do rodziny (Tyszka, 1990, p. 123). Jest to zatem:

- I. wsparcie ekonomiczne rodziców w wychowaniu i utrzymaniu dzieci;
- II. zapewnienie dzieciom i osobom zależnym w gospodarstwie domowym krótko- i długookresowej opieki;
- III. zapewnienie równowagi między życiem zawodowym a rodzinnym;
- IV. dzieci i rodzina dobrem publicznym.

Rozumienie dobra publicznego w stosunku do dziecka oznacza, że jest szczególną wartością, znajdującą się pod ochroną państwa. W opinii autorów niniejszego artykułu potwierdza to prezentowane tutaj przekonanie o konieczności ochrony dobra dziecka w postępowaniu rozwodowym.

Choć dla przedstawicieli socjologii kluczowe znaczenie mają więzi różnego typu, łączące podmioty życia społecznego, to analizie poddajemy tutaj więź prawną. Stosunek ten na pewno nie jest klasycznym stosunkiem obligacyjnym, nie rodzi się z cywilistycznego zobowiązania. Jednak można wskazywać na kategorie praw i obowiązków stron takiej relacji. Zarówno prawem, jak i obowiązkiem rodziców jest prawo do wychowania dziecka. Co więcej, rodzice mają prawo do wychowania dziecka zgodnie ze swoimi przekonaniami, a więc kształtując ich rozwój, uwzględniając jednak stopień dojrzałości dziecka i jego prawa podmiotowe. Obowiązki dotyczą przede wszystkim zapewnienia odpowiedniej sytuacji materialnej małoletniemu, ale także godnego ich traktowania i nie stosowania przemocy. Dzieci muszą uznawać fakt, że znajdują się pod władzą rodzicielską i w stosunkach z rodzicami czynić zadość zasadom współżycia społecznego.

Kodeks rodzinny reguluje zasady relacji w rodzinie na dwóch płaszczyznach, stosunku małżonków względem siebie oraz rodziców względem dziecka. Podkreślić trzeba, że dziecko jest podmiotem rodziny i małżeństwo rodziców dziecka nie może funkcjonować wyabstrahowane od ich wspólnych dzieci. Oczywiście wydaje się fakt, że pierwotnie rodzina tworzy się z relacji małżonków i zażyłość tej relacji podtrzymuje rodzinę w trwaniu, umożliwia jej rozwój w zaspokajaniu swoich potrzeb. Jednak dziecko jest nie mniej ważne w rodzinie, gdyż z chwilą narodzenia uzyskuje zdolność prawną (a w określonych przypadkach, zgodnie z parą: *nasciturus pro iam nato habetur, quotiens de commodis eius agitur*, nawet wcześniej).

Gdy następuje trwały i zupełny rozkład pożycia małżeńskiego, czyli tego, co początkowo najważniejsze w rodzinie, można wystąpić z powództwem o rozwód. Rolą sądu jest jednak wnikliwe zbadanie sytuacji w rodzinie, zgodnie z dyspozycją art. 56 § 2 k.r.o. Jako że analiza orzecznictwa wskazuje, iż nie zawsze dobro dziecka w postępowaniu rozwodowym jest odpowiednio chronione, autorzy chcą niniejszym artykułem wskazać istotny problem w praktyce stosowania prawa i niniejszą publikacją przyczynić się do dyskursu naukowego w tym przedmiocie.

Dobro wspólnych małoletnich dzieci jako negatywna przesłanka dopuszczalności rozwodu

Obecny kształt instytucji rozwodu łączy w sobie ochronę interesów małżonków oraz wprowadzone dopiero w połowie XX wieku dążenie do ochrony interesów dziecka jako równorzędnego podmiotu (Sokołowski, 2014, p. 27). Ochrona dobra dziecka jest fundamentem prawa rodzinnego, który równoważy interesy małżonków z potrzebami i prawami małoletnich. W kontekście instytucji rozwodu obowiązek ten nabiera szczególnego znaczenia, gdyż decyzja o rozstaniu małżonków może znacząco wpłynąć na życie dzieci.

Zasada dobra dziecka ma swoje źródło zarówno w przepisach prawa rodzinnego, jak i w Konstytucji RP, która nakłada na państwo obowiązek zapewnienia ochrony praw dziecka. Jest to zasadnicza wartość, przenikająca polski system prawny, podkreślająca rangę i znaczenie dobra dziecka jako naczelnego kryterium postępowania. W uchwale nr C.Prez. 798/51 z dnia 26 kwietnia 1952 roku Sąd Najwyższy wskazał, iż dobro małoletnich dzieci „w społecznej skali wartości zajmuje hierarchicznie nadrzędne stanowisko i jest przedmiotem szczególnej ochrony” (Uchwała SN). W Konstytucji RP ustrojodawca nie poprzestał na art. 71, w którym to znalazła się zasada dobra rodziny (Dz. U. 1997 r. Nr 78, poz. 483), ale dodatkowo w art. 72 ust. 1 podkreślił, iż „Rzeczypospolita Polska zapewnia ochronę praw dziecka” (Stojanowska, 1979, p. 90).

Dobro dziecka jest trudne do zdefiniowania ze względu na swoje aksjologiczne znaczenie. Kodeks rodzinny nie zawiera definicji legalnej powyższego pojęcia. Wprowadza je jako pewną kategorię ochronną,

gdzie każdorazowo sąd musi zbadać, czy rozwód nie naruszałby dobra wspólnego małoletniego dziecka (Żukowski, p. 114). W doktrynie wielokrotnie podejmowano próby stworzenia takiej definicji. W polskim prawie treść pojęcia „dobra dziecka” odpowiada koncepcji nadrzędnego interesu dziecka, jaką można zrekonstruować z postanowień Konwencji o prawach dziecka (Dz. U. z 1991 r. Nr 120, poz. 526). Zgodnie z Konwencją kluczowe jest zapewnienie dziecku możliwości rozwoju w rodzinnej atmosferze pełnej miłości i zrozumienia oraz przygotowanie go do życia społecznego jako autonomicznej jednostki, podkreślając znaczenie godności i równości. Ważne jest również uwzględnienie kulturowych wartości narodowych w kontekście ochrony i harmonijnego rozwoju dziecka. Jednocześnie należy kierować dzieckiem w sposób odpowiedni do jego zdolności, zapewniając mu odpowiednie warunki do życia i rozwoju (Ignaczewski, 2010, p. 51).

Właściwe uwzględnienie dobra dziecka w procesie rozwodowym wymaga nie tylko przestrzegania przepisów prawa, ale także wnikliwej analizy każdej konkretnej sytuacji, z poszanowaniem nadrzędnych potrzeb i praw małoletnich. Tylko w ten sposób można zapewnić, że proces rozwodowy będzie odpowiedzialny i zrównoważony, dbając jednocześnie o dobro wszystkich zaangażowanych stron. Przy rozważaniu skutków rozwodu dla dzieci istotne są różnorodne czynniki, takie jak wiek dziecka, dotychczasowe relacje z rodzicami, ich stan zdrowia oraz poziom wrażliwości. Diagnoza środowiska rodzinnego, niezbędną dla sądu w podejmowaniu słusznych decyzji w sprawach rodzinnych, zwłaszcza rozwodowych, jest procesem złożonym, który wymaga odpowiednich kompetencji i specjalistycznej wiedzy organów wspierających sąd w jego działalności orzeczniczej (Załucki, 2023, p. 16).

Prawo rodzinne uwzględnia wiele czynników, które należy wziąć pod uwagę przy orzekaniu rozwodu. Oprócz oceny trwałego i zupełnego rozkładu pożycia małżeńskiego, konieczny jest brak wystąpienia negatywnych przesłanek rozwodowych. Zgodnie z art. 56 k.r.o. mamy trzy przypadki, w których orzeknięcie rozwodu jest niedopuszczalne. Jedną z tych przesłanek jest właśnie to, iż wskutek rozwodu miałyby ucierpieć dobro wspólnych małoletnich dzieci. Regulacja zawarta w dyspozycji art. 56 § 2 k.r.o. jest przykładem realizacji zasady dobra dziecka w prawie rodzinnym. Ustawodawca stwierdza, iż mimo trwałego i zupełnego rozkładu pożycia małżeńskiego w sferze zarówno psychicznej, fizycznej, jak i ekonomicznej, małżeństwo powinno zostać utrzymane (Wartenberg-Kempka, 2023, p. 49). Powyższa przesłanka ma charakter bezwzględny, bowiem ustawodawca nie przewidział od niej żadnych wyjątków (Wybrańczyk, 2018, p. 97).

Kodeks rodzinny nie precyzuje, co dokładnie oznacza pojęcie „wspólnych małoletnich dzieci małżonków”. Wykładnia tego pojęcia powinna obejmować: małoletnie dzieci, wobec których zachodzi domniemanie pochodzenia z danego małżeństwa, dzieci pozamałżeńskie, których pochodzenie od małżonków zamierzających uzyskać rozwód zostało ustalone w sposób przewidziany przez przepisy prawa, dzieci przysposobione przez oboje małżonków oraz dzieci jednego z małżonków, które przysposobił współmałżonek (Gajda, 2023, p. 13). W. Stojanowska rozszerza ten krąg o dzieci pozamałżeńskie oraz dzieci z poprzedniego małżeństwa, które do chwili powstania rozkładu pożycia wychowywały się w danym małżeństwie, a także na dzieci pełnoletnie, lecz z niepełnosprawnością (Stojanowska, 2014, p. 120). W doktrynie pojawiały się głosy za rozszerzeniem tej ochrony również na dziecko poczęte, jednakże wydaje się, iż brak podstaw, by włączyć do kręgu tych podmiotów nasciturusa (Gajda, 2023, p. 14).

Art. 56 § 2 k.r.o. w orzecznictwie

Rozważania nad art. 56 k.r.o. były wielokrotnie podejmowane w uchwałach Sądu Najwyższego. W uchwale III CZP 46/75 z dnia 9 czerwca 1976 roku Sąd Najwyższy wskazał, iż: „należy rozważyć m.in., czy rozwód nie spowoduje osłabienia więzi z dziećmi tego z małżonków, przy którym dzieci nie pozostają, w stopniu mogącym ujemnie wpłynąć na wykonanie jego obowiązków rodzicielskich, czy po rozwodzie zaspokojone zostaną potrzeby materialne i moralne dzieci co najmniej w takim zakresie, w jakim są zaspokajane obecnie, czy utrzymanie status quo w stosunkach wzajemnych rodziców będzie dla dzieci bardziej korzystne niż orzeczenie rozwodu. Sąd Najwyższy polecił ponadto brać pod uwagę: wiek dzieci, ich dotychczasowe stosunki z rodzicami, jak również stan ich zdrowia i stopień ich wrażliwości. Powołane wytyczne podkreślają również, że sądy

są obowiązane na podstawie szczegółowo ustalonych okoliczności uzasadnić swój pogląd co do tego, czy i jaki wpływ na sytuację wspólnych małoletnich dzieci stron wywiera rozstrzygnięcie w sprawie o rozwód zarówno wtedy, gdy rozwód orzekają, jak i wtedy, gdy żądanie rozwodu, z powodu jego sprzeczności z dobrem małoletnich dzieci, ulega oddaleniu. Wymaga to właściwego uwzględnienia okoliczności dotyczących sytuacji dzieci przy zbieraniu materiału dowodowego w toku całego postępowania o rozwód, a nie tylko w końcowej jego fazie” (Uchwała SN z dnia 9 czerwca 1976).

W wyrokach zwraca się również uwagę na istotną różnicę między faktycznym rozpadem związku a formalnym orzeczeniem rozwodu. Przykładowo, w jednym z wyroków Sądu Apelacyjnego w Rzeszowie z dnia 8 kwietnia 2010 r., sąd podkreślił, iż przesłanka określona w art. 56 § 2 k.r.o. ma na celu ochronę interesów dziecka przed negatywnymi konsekwencjami rozwodu rodziców. Jednakże, nie jest w stanie ona zapewnić ochrony przed skutkami samego rozpadu pożycia między nimi. Wymaga to dokładnego zbadania wpływu tego rozkładu na dziecko, w tym określenia sytuacji, w których orzeczenie rozwodu mogłoby przynieść dziecku bardziej szkodliwe skutki niż trwanie w sytuacji rozkładu pożycia między rodzicami. Orzecznictwo uwzględnia aktualną wiedzę na temat wpływu rozwodu na psychikę dziecka, zakładając ogólnie, że pozostawanie dzieci w dysfunkcyjnej relacji rodziców, wynikłej z rozkładu ich pożycia, jest sytuacją bardziej niekorzystną niż formalne orzeczenie rozwodu (Żukowski, p. 117).

Rozwód niesie ze sobą różne implikacje, zwłaszcza w kontekście interesów małoletnich dzieci. Decyzja ta wymaga szczególnej uwagi ze strony sądu, który musi uwzględnić dobro dzieci jako jeden z kluczowych czynników w procesie rozstrzygnięcia sprawy rozwodowej. Analiza korzyści i potencjalnych zagrożeń dla dzieci, w kontekście zmian w strukturze rodziny oraz ich praw do opieki i kontaktu z obydwójkiem rodziców, jest niezmiernie istotna. Ostateczne orzeczenie musi uwzględniać te prawnie chronione interesy, mając na celu minimalizację negatywnego wpływu rozpadu małżeństwa na życie i rozwój dzieci.

Choć regulacja zawarta w art. 56 § 2 k.r.o. jest niezwykle ważna, to w praktyce sądowej, jak wskazał w swoim badaniu M. Domański, powództwo oddalane na tej podstawie jest rzadkością. W zbadanych sprawach zauważono, że istotną rolę odgrywała głównie przesłanka pozytywna. Sądy, zwłaszcza w uzasadnieniach wyroków, kontynuowały odwoływanie się do dotychczasowego orzecznictwa, w tym do Wytycznych z 1955 roku. Takie podejście było równoznaczne z przyjęciem obiektywnej koncepcji oceny rozkładu pożycia i rozpadu więzi małżeńskich na różnych płaszczyznach. Duże znaczenie przywiązywano do analizy aspektu fizycznego pożycia małżeńskiego. W odniesieniu do przesłanek negatywnych zauważono, że w badanych sprawach były one stosowane rzadko. Odsetek spraw w badaniu, w których oddalono powództwo ze względu na dobro wspólnych małoletnich dzieci, wynosił zaledwie 4,2% (Domański, p. 211).

Ekonomiczne porzucenie dziecka. Problem funkcjonowania systemu świadczeń alimentacyjnych w świetle polskich przepisów

Wartość niezapłaconych alimentów w Polsce na koniec 2022 roku wyniosła 14,1 mld PLN. W rejestrach dłużników alimentacyjnych i zdecydowanie więcej poszkodowanych dzieci. Dzieci na utrzymaniu tylko jednego rodzica może być w Polsce nawet milion (BIG Info Monitor). Tym samym może to być problem co dziesiątego dziecka w kraju. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej podaje, że komornikom udaje się ściągnąć należności na poziomie przekraczającym nieco ponad 20% spraw.

Egzekucję komorniczą należności alimentacyjnych utrudniają główne czynniki (Chełstowska, 2016, s. 6):

- zabiegi rodziców niepłacących alimentów, polegające na ukrywaniu majątku i dochodów (na przykład poprzez pracę w „szarej strefie”),
- niedostateczna koordynacja współpracy między komornikami, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych i innymi instytucjami odpowiedzialnymi za egzekucję należności alimentacyjnej,
- norma kulturowa, tolerancja dla niepłacenia alimentów na dzieci, która prowadzi do powstawania grup wspierających rodziców w niepłaceniu alimentów np. pracodawca, który zgadza się na nierejestrowanie dochodów pracownika, rodzina, która pomaga mu ukrywać majątek, etc.

W sytuacji, gdy rodzic mający zasądzone alimenty ich nie płaci, płaci je nieregularnie lub nie w całości, rodzic, z którym mieszka dziecko, może podjąć pewne działania. Po pierwsze, może udać się do komornika, żeby rozpocząć postępowanie komornicze. Po drugie, w razie nieskutecznej egzekucji komorniczej trwającej co najmniej dwa miesiące, może ubiegać się o świadczenie z Funduszu Alimentacyjnego, które może częściowo zastąpić niezapłacone alimenty (do wysokości 500 złotych). Po trzecie, uporczywe niepłacenie alimentów jest przestępstwem określonym przez art. 209 k.k., wobec rodzica niepłacącego alimentów może być zatem wszczęte postępowanie przygotowawcze przez policję lub prokuraturę.

Z funduszu alimentacyjnego może korzystać osoba uprawniona do pobierania alimentów w przypadku bezskuteczności egzekucji alimentów od dłużnika. W 2022 r. wypłacono 2,3 mln świadczeń z funduszu alimentacyjnego (w 2021 r. – 2,5 mln). Świadczenia te wypłacono na łączną kwotę 952,5 mln zł, tj. o 7,6% mniejszą niż w roku poprzednim. Miesięcznie wypłacano średnio 189,4 tys. świadczeń, a ich przeciętna kwota wynosiła 419,0 zł, wobec wypłacanych w 2021 r. miesięcznie średnio 207,0 tys. świadczeń o przeciętnej kwocie 415,0 zł (GUS, Informacje Sygnalne, p. 4).

Głównym problemem w realizacji ścieżki poprzez uzyskanie świadczeń z Funduszu Alimentacyjnego jest bardzo niski i niepodlegający waloryzacji próg dochodowy dla rodziców ubiegających się o świadczenie. Próg zakłada, że świadczenie nie przysługuje dzieciom w rodzinach, w których dochód jest wyższy niż 1209 zł miesięcznie. Być może zamierzeniem ustawodawcy było zapewnienie pomocy przede wszystkim osobom potrzebującym, które są zagrożone ubóstwem, cel ten jednak – jak pokazują przywołane obliczenia i brak aktualizacji progu – nie został osiągnięty. Odnosząc się do logiki progu, próbuje się ustalić, dlaczego niektóre dzieci mają dostawać świadczenie zastępujące alimenty od rodzica, który odmawia utrzymywania ich, inne zaś nie mogą ich otrzymywać. Próg wprowadza do systemu alimentów logikę zasiłku. Tymczasem gospodarstwo domowe, w którym jeden z rodziców odchodzi i przestaje łożyć na utrzymanie dziecka z założenia doświadcza pogorszenia sytuacji finansowej. Zasądzanie alimentów w sprawach rozwodowych ma na celu zniwelowanie tego skutku dla dziecka, a przynajmniej zabezpieczenie minimum wsparcia od rodzica, który przestaje mieszkać z dzieckiem. Osobą, której byt mają zabezpieczyć alimenty, jest dziecko, nie zaś jedno z rodziców. Wszystkie dzieci powinny mieć równe prawa. Wynika z tego, że dobro dziecka powinno podlegać ochronie bez względu na to, ile zarabia zamieszkujący z nim rodzic (Chęłstowska, 2016, p. 23).

Dłużnikom alimentacyjnym można też odbierać prawo jazdy czy orzekać wobec nich dozór elektroniczny, czyli ograniczenie wolności, które akurat nie powstrzymuje od możliwości wykonywania pracy. Problem w tym, że sankcje te wykorzystywane są bardzo rzadko. Jeśli chodzi o uznanie dłużnika alimentacyjnego za uchylającego się od zobowiązań alimentacyjnych, to rozważania na temat instytucji zatrzymania prawa jazdy dłużnikowi alimentacyjnemu należy poprzedzić zwięzłym scharakteryzowaniem przesłanek uzyskania przez tegoż statusu uchylającego się od zobowiązań alimentacyjnych. Jest to o tyle istotne, gdyż w aktualnym stanie prawnym nie można zatrzymać prawa jazdy dłużnikowi alimentacyjnemu (nie można wydać decyzji w tej sprawie), wobec którego nie toczyło się wcześniej postępowanie administracyjne w powyższym przedmiocie (Kosicki, 2022, p. 217).

Postępowanie administracyjne w przedmiocie zatrzymania prawa jazdy dłużnikowi alimentacyjnemu wszczynane jest z urzędu, po wcześniej zakończonym postępowaniu w sprawie uznania dłużnika alimentacyjnego za uchylającego się od zobowiązań alimentacyjnych oraz po uzyskaniu przymiotu ostateczności przez wydaną w toku tego postępowania decyzję. Wcześniej jednak organ właściwy, zgodnie z art. 5 ust. 3a pkt 2 ustawy o pomocy osobom uprawnionym do alimentów, kieruje wniosek do starosty lub prezydenta (w przypadku miast na prawach powiatu) o zatrzymanie prawa jazdy dłużnika alimentacyjnego wraz z odpisem tej decyzji (Kosicki, 2022, p. 225).

Ostatecznością wśród sankcji z zakresu niepłacenia alimentów jest kara pozbawienia wolności. Zgodnie z k.k. (Dz.U. 2024.17 ze zm.) „kto uporczywie uchyla się od wykonania ciążącego na nim z mocy ustawy lub orzeczenia sądowego obowiązku opieki przez niełożenie na utrzymanie osoby najbliższej lub innej osoby i przez to naraża ją na niemożność zaspokojenia podstawowych potrzeb życiowych, podlega grzywnie, karze

ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2”. Według stanu na 25 lutego 2020 r. w Systemie Dozoru Elektronicznego karę pozbawienia wolności za ten czyn odbywało 945 osób (BIP RPO). Dozór elektroniczny jest uznany za bardziej skuteczny pod względem zaspokojenia potrzeb małoletnich zakwalifikowanych jako porzuconych ekonomicznie ze względu na fakt, iż sprawcy zachowują istotne szanse na uzyskiwanie koniecznych środków finansowych poprzez podjęcie pracy i może stanowić określenie sankcji optymalnej koniecznej z punktu widzenia ekonomicznej analizy prawa.

Podsumowanie

W toku przeprowadzonych analiz udało się wykazać, że dobro dziecka stanowi termin obszerny treściowo, uwzględniający różne elementy tego dobra. Przedstawiono najważniejsze przepisy oraz dane statystyczne. Zgłębniono także literaturę przedmiotu i przytoczono stanowisko doktryny prawniczej. Przykłady i argumenty pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie tezy I. W pracy uwzględniono także kompleksową analizę zasady ochrony dobra dziecka w prawie rodzinnym. W tym celu zostały podane przykłady z piśmiennictwa naukowego wraz z konkluzjami. Pozytywnie więc zweryfikowano tezę II. Zauważono także, że praktyka stosowania prawa nie odzwierciedla woli ustawodawcy kształtowania norm w tym zakresie, co zweryfikowało tezę III.

Ponadto zasygnalizowano potrzebę bardziej zaangażowanego pochylenia się nad tym tematem. Autorzy wskazują konieczność tłumaczenia, wyjaśniania i budowania świadomości prawnej obywateli co do ochrony dobra dziecka w postępowaniu rozwodowym. Przesłanka negatywna z art. 56 § 2 k.r.o. jest stosowana zbyt rzadko przez sądy. Wzrost znaczenia opinii OZSS (Chełstowska, 2016, p. 69) wydaje się konieczny, aby zapewnić kompleksową ocenę sytuacji rodzinnej. Istotne jest, by pamiętać, że naczelną zasadą prawa rodzinnego jest zasada dobra dziecka, o której czasami zapomina się w procesie sądowym. Taka szersza dyskusja powinna dotyczyć także akademickich wydziałów prawa w Polsce. Istotne jest bowiem kontynuowanie prac naukowo-badawczych poświęconych temu zagadnieniu. Konieczne też, jak się zdaje, jest przeprowadzenie szerszej kampanii społecznej, która zilustruje te problemy. Na rozwodzących się małżonków trzeba oddziaływać też poprzez miękkie środki, tak, aby niechęć do drugiego małżonka nie przystąpiła do dbania o dobro ich dziecka. Nie bez znaczenia pozostaje potrzeba zmian nawyków i praktyki podejmowania rozstrzygnięć w takich sprawach przez przedstawicieli judykatury.

W Polsce problem porzucenia ekonomicznego dzieci na skutek rozwodów oraz niepłacenia alimentów jest problemem wysokiej rangi. Polski system legislacyjny ma bardzo elastyczne podejście do kwestii ustalania wysokości alimentów. Wysokość alimentów nie jest ustalona z góry żadnymi przepisami. Sąd orzeka w każdej sprawie indywidualnie. Aby ustalić kwotę, sąd bierze pod uwagę dwa czynniki – potrzeby dziecka i możliwości zarobkowe rodziców. Potrzeby te wynikają z wieku dziecka, jego stanu zdrowia czy aktywności edukacyjnej, z kolei możliwości zarobkowe rodziców niekoniecznie są odzwierciedleniem pracy, którą rzeczywiście wykonują, tylko realnych możliwości zarobkowania, wynikających z posiadanego wykształcenia, umiejętności czy stanu zdrowia (na przykład bezrobocie nie oznacza, że zasądzone alimenty będą niższe, jeśli rodzic ma możliwość podjęcia pracy) (Chełstowska, 2016, p. 69). Sytuacja ta rodzi wiele problemów związanych z egzekucją świadczeń alimentacyjnych, mimo iż sądy nadają swoim postanowieniom klauzulę wykonalności.

Zamiarem autorów niniejszego opracowania jest zasygnalizowanie problemu, a także zaakcentowanie istotnego znaczenia analizowanych przepisów prawa rodzinnego.

Bibliografia

LITERATURA:

Allardt, E. (2015). In: Panek, T. (ed.). Statystyka społeczna Poziom i jakość życia, r. IV. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.

Biuletyn Informacji Publicznej Rzecznika Praw Obywatelskich, (2020) Retrieved from <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/945-alimenciarzy-odbywa-kare-w-systemie-dozoru-abr1234elektronicznego>.

- Chęstowska, A. (2016). Alimenty na dzieci – Diagnoza polskiego systemu i przegląd praktyk zagranicznych. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Gajda, J. (2001). Glosa do wyroku SN z dnia 5 stycznia 2001 r., V CKN 915/00, OSP 2001 nr 6.
- Gajda, J. (2023). Dobro wspólnych małoletnich dzieci. In: Pietrzykowski, K. (ed.). Kodeks rodzinny i opiekuńczy. Komentarz, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny (2023), Informacje Sygnalne – Świadczenia na rzecz rodziny w 2022 r., Kraków.
- Ignaczewski, J. (2010). Rozwód i separacja w Kodeksie rodzinnym i opiekuńczym. In: Ignaczewski, J., Bodnar, A., Dąbrowska, U., Maciejowska, J., Stempniak, A., Śledzińska-Simon, A. (eds.), Rozwód i Separacja, Warszawa: C.H. Beck.
- Kosicki, T., (2022). Konstrukcja prawna instrumentu zatrzymania prawa jazdy dłużnikowi alimentacyjnemu uchylającemu się od zobowiązań alimentacyjnych, Studia prawnicze KUL 2.
- Kuźniewska, Z. (2019). Wpływ rozwodu rodziców na psychikę dziecka, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku, Cywilizacja i Polityka 17.
- Materiały prasowe BIG Info Monitor (2023), Raport o niezapaconych alimentach 2022, Warszawa.
- Rocznik Demograficzny (2023), from: stat.gov.pl.
- Samborska, I. (2018). Perspektywa „dobra dziecka” w badaniach nad dzieciństwem. Edukacja Elementarna w Teorii i Praktyce 13(4), s. 13-25, doi:10.14632/eetp.2018.13.50.13.
- Sokołowski, T. (2014). Rozwód. In: Smyczyński, T. (ed.). Prawo rodzinne i opiekuńcze. System Prawa Prywatnego, Warszawa.
- Stainton Rogers, W. (2018). Promocja lepszego dzieciństwa. Konstrukcje troski o dziecko. In: Kethily, M.J. (ed.). Wprowadzenie do badań nad dzieciństwem, Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Stojanowska, W. (2014). Dobro dziecka jako negatywna przesłanka wyłączająca dopuszczalność rozwodu na tle innych przepisów prawa rozwodowego mających na celu urzeczywistnienie zasady ochrony tego dobra. In: Smyczkowski, T., Sokołowski, T. (eds.). Prawo rodzinne i opiekuńcze. System Prawa Prywatnego. Warszawa: CH Beck.
- Stojanowska, W. (1979). Rozwód a dobro dziecka, Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze. Wiedza Powszechna.
- Tyszka, Z. (1990). Socjologia rodziny w Polsce, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny LII, z. 3-4.
- Wartenberg-Kempka, B. (2023). Art. 56. In: Frasz, M., Habdas, M., Kodeks rodzinny i opiekuńczy. Komentarz. Warszawa: C.H. Beck.
- Wybrańczyk, D. (2018). Dobro dziecka jako negatywna przesłanka rozwodu w projekcie RPD z 2018 r.. In: Wybrańczyk, D. (ed.). Sytuacja prawna małoletniego dziecka rozwodzających się rodziców. Warszawa: Wolters – Kluwer.
- Załucki, M. (2023). Kodeks rodzinny i opiekuńczy. Komentarz. Warszawa: C.H. Beck.
- Żukowski, L.J. (2023). Rozwód a dobro dziecka jako przedmiot badań w OZSS. Perspektywa prawno-psychologiczna, Ius Novum (17)1.

AKTY PRAWNE:

- Konwencja o prawach dziecka przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych dnia 20 listopada 1989 r. (Dz.U. z 1991 r. Nr 120, poz. 526 z zm.).
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997 r., Nr 78, poz. 483 ze zm.).
- Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. Kodeks rodzinny i opiekuńczy (Tj. Dz.U. 2023 r., poz. 2809 ze zm.).

ORZECZNICTWO:

- Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 31 stycznia 2018 r., sygn. akt IV CSK 442/17, LEX nr 2483681.
- Uchwała pełnego składu Izby Cywilnej Sądu Najwyższego z dnia 26 kwietnia 1952 r., sygn. akt C Prez 798/51, LEX nr 160049.
- Uchwała pełnego składu Izby Cywilnej Sądu Najwyższego z dnia 9 czerwca 1976 r., sygn. akt III CZP 46/75, LEX nr 1966.

Agnieszka Dybowska
Uniwersytet w Siedlcach

ORCID: 0000-0002-3865-227X
e-mail: agnieszka.dybowska@uws.edu.pl

JEL Classification: Z18

THE JEAN MONNET PROGRAMME AS AN INSTRUMENT OF EDUCATION FOR DEMOCRACY

PROGRAM JEAN MONNET JAKO INSTRUMENT EDUKACJI DLA DEMOKRACJI

<https://doi.org/10.34739/maj.2024.01.03>

Abstract: The Maastricht Treaty introduced the concept of European Union citizenship, providing additional rights for European citizens. The EU has given its citizens the opportunity to participate and engage in politics, as well as the additional right to vote, but has not focused on investing in citizenship education that would give citizens the knowledge and skills necessary to exercise these newly acquired rights. So far, EU education policy has focused mainly on employability and access to the labor market. The discussion on citizenship education at European level has been quite lively. According to the documents examined, the evaluation of education for democracy in the European Union is low, but the evaluation of the Erasmus+ program in civic education is positive. This article is the result of research on the use of European Union programs, in particular the Jean Monnet Programme in education for democracy.

Keywords: democracy, education for democracy, civic education, Jean Monnet Programme, Erasmus Programme

Streszczenie: Traktat z Maastricht wprowadził koncepcję obywatelstwa UE, zapewniając obywatelom europejskim dodatkowe prawa. UE zapewniła swoim obywatelom możliwość uczestniczenia i angażowania się w politykę, a także dodatkowe prawo do głosowania, ale nie skupiła się na inwestowaniu w edukację obywatelską, która zapewniłaby obywatelom wiedzę i umiejętności niezbędne do korzystania z nowo nabytych praw. Dotychczas polityka edukacyjna UE skupiała się głównie na zatrudnialności i dostępie do rynku pracy. Dyskusja na temat edukacji obywatelskiej na szczeblu europejskim jest dość ożywiona. Z analizy dokumentów wynika, że ocena edukacji dla demokracji w Unii Europejskiej jest niska, natomiast ocena programu Erasmus+ w edukacji obywatelskiej jest pozytywna. Artykuł ten jest efektem badań nad wykorzystaniem programów Unii Europejskiej, w szczególności Programu Jean Monnet, w edukacji dla demokracji.

Słowa kluczowe: demokracja, edukacja dla demokracji, edukacja obywatelska, Program Jean Monnet, Program Erasmus+

Introduction

Democracy is one of the elements of the axiology of the European Union and other international organizations to which Poland belongs, including the Council of Europe. Currently, a discussion is taking place on the forum of these organizations on how to conduct education for democracy so that subsequent generations strive for the durability and development of democracy in Europe. Education for democracy, often also called civic education, is one of the elements of public policy for young people.

The Maastricht Treaty introduced the concept of EU citizenship, providing additional rights for European citizens. These include “the right to vote and stand as a candidate in European Parliament and local elections, the right to good administration, the right of access to documents, the European Ombudsman, the right to submit petitions, freedom of movement and residence, diplomatic and consular protection” (The Treaty on European Union, 1992). The EU has given its citizens the opportunity to participate and engage in politics, as well as the additional right to vote, but has not focused on investing in citizenship education that would give citizens the knowledge and skills necessary to exercise these newly acquired rights. So far, EU education policy has focused mainly on employability and access to the labor market. Some researchers claim that the European Union has neglected civic education (Porschlegel, Zels, 2020). This means that young people do not have the conditions to develop their personality, which could be called a democratic personality.

As K. Mudyń claims, in the search for a democratic personality structure, we can assume that people who have such a personality are able to manage themselves and make decisions independently, and not only behave in a habitual way or submit to external orders or commands. The researcher claims that, unlike a personality adapted to a totalitarian system by subordination to authority, rebellion, passivity or withdrawal from social life, having a democratic personality structure promotes subjective correlates of the quality as a sense of meaning, satisfaction, positive life balance, etc. (Mudyń, 2002).

Recently, the discussion on citizenship education at European level has been quite lively. In 2022, the European Parliament will also address this topic. The relevant report (Report on the implementation of citizenship education actions) was submitted for discussion by the European Parliament’s Education and Culture Committee. After reviewing the report in question, on April 6, 2022, the European Parliament adopted a Resolution on the implementation of activities of citizenship education actions (European Parliament Resolution of 6 April 2022).

The Commission’s report highlights the fact that European Union member states are failing to meet their obligations in implementing citizenship education. In 1983 in Stuttgart, in the Solemn Declaration on the European Union, signed by the European Council, the Heads of State or Government committed themselves to “increasing knowledge of other Member States of the Community and information on European history and culture in order to promote European awareness (the Solemn Declaration, 1983). Since then, all institutions have made increasing declarations and political commitments emphasizing the need to further promote citizenship education, including in the field of European citizenship. However, when comparing the constantly declared commitments and political goals in the field of citizenship education with the actual implementation, we may note a huge gap. This is a gap between policy and practice, but also between overall policy goals and actual plans to achieve them.

However, the report indicates that certain activities are being carried out at the European Union level which can be assessed as very helpful and effective in developing civic education. These include EU Programs, especially those relating to youth. However, the effects of civic education conducted through programs at the European Union level are not satisfactory. The potential of these programs has not been used. Hope for their greater effectiveness may be given by the fact that changes have been introduced to the programs for 2021-2027 to achieve better results in the field of civic education. It should be emphasized that the greatest benefits result from the implementation of the Erasmus+ programme.

On April 6, 2022, the European Parliament, after reviewing the report in question, adopted a Resolution on the implementation of activities in the field of civic education. The resolution in question mainly

presents recommendations according to which Member States should review and modernize education systems, as well as all EU-related forms and content included in curricula at all levels of education and teaching. The European Parliament also called for the recognition and validation of citizenship competences acquired through non-formal and informal learning, including youth work and volunteering, and for strengthening the links between formal, informal and non-formal learning in citizenship education.

In its resolution, the European Parliament repeatedly called on the European Commission to implement more effective actions to develop citizenship education, including to promote it more actively and to take it into account in the relevant funding programs and working groups.

As mentioned, there is currently an ongoing discussion at the European Union level on how to strengthen education for democracy i.e. civic education. Its improvement can be seen in the fuller use of existing instruments, and some groups also call for the creation of new instruments.

Review of the literature

Researchers of the problem point out that education for democracy involves shaping certain behaviors of people and competences that are conducive to living in a social community.

According to L. Kohlberg, the basic competence of participating in democracy means the ability to make decisions and build judgments that are of a moral nature, i.e. based on internal principles, and to act in accordance with these decisions and judgments (Kohlberg, 1964, p. 425). Democratic personality, according to G. Lin, is a configuration of unrelated tendencies, attributes and character traits. This type of personality is characterized by such features as: rational-discursive reconstruction of one's own and others' feelings or intuitions, the ability to take responsibility, cooperative abilities, and the ability to represent other people. e.g. electors (Lin, 1985). E. Nowak also emphasizes that it is important to open the individual mind to others, in their otherness, which is so constitutive of democratic pluralism. This is only possible if the competence of moral judgment is developed, because judgment takes place in the medium of discourse (Nowak, 2013). When talking about shaping democratic attitudes, we should mention K. Koszalińska's statement that civic education, also understood as education for democracy, is one of the most important challenges of today. Ambiguously defined, multiply interpreted, entangled in various ideological contexts, it is still the only way to build a civil society (Koszalińska, 2013).

Generally, the instruments used by the European Union are assessed positively, or it is pointed out that their potential is not being used, but there are also many negative assessments in publications devoted to building democratic competences at the EU level.

S. Pornschlegel, and S. Zels from not-for-profit think tank – the European Policy Center (EPC) claim that European Union politics does not recognize the importance of EU citizens as guardians of democratic values, even though the EU single market is largely based on stable and democratic political systems. Investing in democratic competences would not only enable all EU citizens to participate equally in democratic life, but would also allow them to more actively discuss and shape the values of the European Union. To adapt European values to future social changes, the EU should provide all its citizens with the means to participate in the political sphere. Researchers also suggest that it would be desirable to create new instruments, for example the European Agency for Citizenship Education: they think that the aim of the European Agency for Citizenship Education would be to improve the quality of and access to citizenship education in all EU Member States and to support the development of the European dimension of citizenship education. The agency would promote a comprehensive approach to citizenship education, targeting all ages, ethnicities and socio-economic backgrounds and covering all locations. Needs-oriented, the Agency would focus on those areas and entities that require the most support. In addition, it would support innovative and digital learning methods, which have become particularly important in the face of the new normal during the COVID-19 pandemic. The agency would provide funding, teaching materials, digital infrastructure and capacity-building opportunities for teachers. It would operate in a decentralized way and in close cooperation with local regional actors,

while remaining impartial and independent of governments and the political agenda of the EU institutions (Pornschlegel, Zels, 2020).

We should agree with the position of the European Policy Center that to protect democracy, the EU should focus on what holds our democracies together: citizens. Providing citizens with the knowledge and skills to defend their interests and the common good will enable them to survive the erosion of democracy. A more ambitious EU agenda for citizenship education would also improve contacts between politicians and citizens. One of the EU's main goals should be to bridge the growing gaps between EU citizens and their decision-makers, and EACE could play a key role in this endeavour.

Methodology and theoretical foundations

This article is the result of research on the use of European Union programs, in particular the Jean Monnet Programme for civic education. During the research, the document analysis method was used, which covered EU legal acts, soft law documents as well as literature on the development of civic competences, in particular among young people.

Results and discussion

According to the documents examined, the evaluation of education for democracy in the European Union is low, but the evaluation of the Erasmus+ program is positive. This is the EU's programme to support education, training, youth and sport in Europe. It has an estimated budget of €26.2 billion. This is nearly double the funding compared to its predecessor programme (2014-2020). The 2021-2027 programme places a strong focus on social inclusion, the green and digital transitions, and promoting young people's participation in democratic life. It supports priorities and activities set out in the European Education Area, Digital Education Action Plan and the European Skills Agenda. The programme also

- supports the European Pillar of Social Rights,
- implements the EU Youth Strategy 2019-2027,
- develops the European dimension in sport.

The programme entered into force on January 1, 2014 and replaced the previous programs: "Lifelong Learning" (with the sectoral programs "Erasmus", "Leonardo da Vinci", "Comenius" and "Grundtvig"), "Jean Monnet", "Youth in Action" and five others, including "Erasmus Mundus" and "Tempus" programs. It also supports sports-related initiatives. "Erasmus+" enables financial support for institutions and organizations operating in the field of education and training, youth and sport in Europe. The program enables its participants to develop skills and increases their chances of employment. It is also intended to influence the modernization of education, training and support systems for young people. The programme gives priority to formal and non-formal education, which is intended to develop the skills of students, teachers and employees and improve their situation on the labor market.

In practice, the "Erasmus+" programme creates opportunities for pupils, students, education staff and youth workers to participate in foreign mobility – such as educational trips as part of studies, internships, training and volunteering – and supports the establishment of partnerships between universities, schools, enterprises and non-profit organizations to strengthen innovation and expand knowledge (Dybowska, 2022). These activities that are implemented under the program support the development of civic competences of their participants, and therefore contribute to the development of civic education.

In 2018, the National Agency of the Erasmus+ Programme in Poland presented a report on the benefits that participants derive from participating in mobilities. Respondents rated their language skills as well as soft and professional skills very highly. Another important result of the Erasmus+ programme, which shapes civic attitudes, was also the development of the ability to cooperate with people of different nationalities, useful for example when working in a multicultural environment, as well as the ability to learn new things (Dąbrowska-Resiak, 2018).

Erasmus+ already in the program guide it is presented as an EU Programme in the fields of education, training, youth and sport for the period 2021-2027. Education, training, youth and sport are key areas that support citizens in their personal and professional development. High quality, inclusive education and training, as well as informal and non-formal learning, ultimately equip young people and participants of all ages with the qualifications and skills needed for their meaningful participation in democratic society, intercultural understanding and successful transition in the labour market (Erasmus Programme Guide, 2022).

This programme serves the informal education of young people and, in particular, supports international youth exchanges. It should be said that international youth exchange is very conducive to making young people more tolerant towards each other, but also to feel more strongly that they belong to the community of Europeans.

The most important aspect of such meetings is joint implementation of the project. Thanks to the exchange, young people have the opportunity to develop their interests and acquire new skills, such as working in an international team. There are similar benefits to volunteering in another country. The implementation of this standard of European public policy for youth is made possible by the “European Solidarity Corps” program, which finances volunteer internships for young people throughout Europe (Dybowska, 2022).

A special module of the Erasmus+ program is the Jean Monnet Programme. The programme was named in honour of Jean Monnet, a French politician and economist who lived at the turn of the 19th and 20th centuries and the founder of European communities. Jean Monnet actions must contribute to spreading knowledge about how these policies can benefit the daily lives of citizens in the EU and/or abroad, and/or how these can influence the policymaking system in similar fields, either at the Member State level or abroad at a national, regional or global level

The Jean Monnet actions offer opportunities in the field of higher education and in other fields of education and training. The Jean Monnet actions contribute to spread knowledge about European Union integrational matters. The following actions are supported:

- Jean Monnet Actions in the field of higher education,
- Jean Monnet Actions in other fields of education and training,
- Jean Monnet policy debate (higher education and other fields of education and training).

Since 1989, the Jean Monnet Program has created a global network, which is shown in the chart below.



Chart 1 (2023)

Since its inception, the Jean Monnet Program has resulted in the following projects.

- Around 6537 Jean Monnet Actions in the field of European studies,
- Around 100 countries worldwide; more than 1000 universities offering Jean Monnet courses,

- 9000 university teachers per year,
- A very clear link between the subject of the proposal and the EU policy and/or EU topic that it refers to should be displayed.

This is done by learning about common European values and strengthening the sense of European citizenship. A very important element of the projects implemented under this program is cooperation with the university community. So high school students, non-governmental organizations, local governments and various institutions can participate in activities that teach and promote democracy in Europe.

In the years 2014-2020, i.e. during the now completed financial perspective, Jean Monnet activities supported the following actions:

- Modules (teaching and research) – short educational programs in EU studies of a mono- or interdisciplinary nature. Each module is 40 teaching hours in one academic year.
- Chairs (teaching and research) – a grant for individual professors specializing in EU studies, financing 90 teaching hours per academic year.
- Centers of Excellence (teaching and research) – a place that brings together highly qualified experts in the field of EU studies, disseminating their knowledge to society.
- Support for institutions and associations specializing in teaching about the European Union and European integration. Associations should be interdisciplinary and open to all interested professors, teachers and researchers specializing in European Union issues in a given country or region. They represented the academic community in European Union studies at regional, national and transnational levels.
- Jean Monnet networks – international consortiums composed of higher education institutions, research centers, associations, etc. operating in the field of European Union studies. They supported the gathering of information, the exchange of practices, the development of knowledge and the promotion of the process of European integration around the world.
- “Jean Monnet” projects – projects supporting innovation, mutual inspiration and dissemination of content regarding the European Union. These projects – even though other partners could participate in the proposed activities – were based on applications submitted by one institution.

In the years 2014-2020, a total of 1,960 projects were approved for co-financing under the Jean Monnet Action, broken down by:

- 674 Jean Monnet modules,
- 402 Jean Monnet chairs,
- 180 Jean Monnet Centers of Excellence,
- 204 Jean Monnet networks,
- 426 projects by Jean Monnet,
- 65 Jean Monnet grants to associations,
- 9 grants for Jean Monnet institutions.

Polish entities appear in 46 approved applications:

- 16 Jean Monnet modules,
- 6 Jean Monnet chairs,
- 4 Jean Monnet Centers of Excellence,
- 15 Jean Monnet networks.

Considering that the financial perspective lasted for 7 years, 46 projects is not a large number, especially since this interest in other countries has been growing significantly over the years increasing over the years as shown in the chart below.

Jean Monnet (2014-2020)

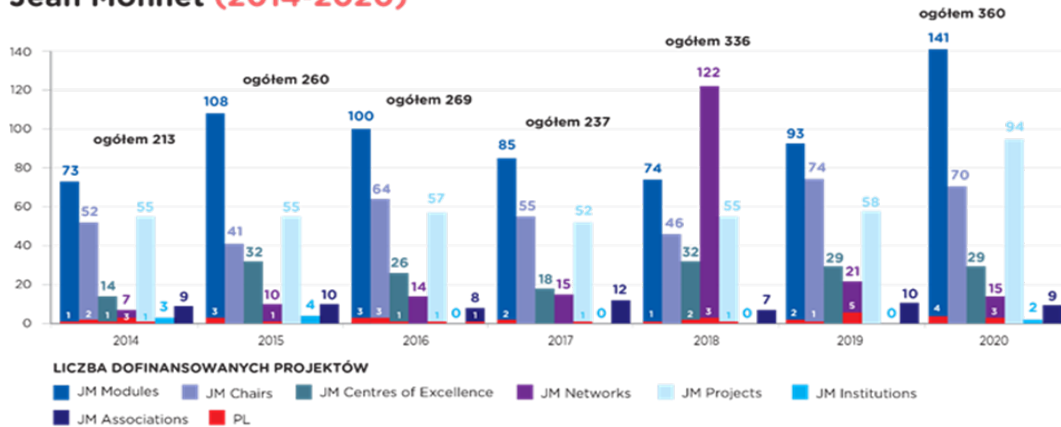


Chart 2. Summary of the participation of Polish institutions in the actions of the Erasmus+ program 2014-2020

Among Polish universities, the Warsaw School of Economics participated in 10 approved projects, the Jagiellonian University in 7, and the Adam Mickiewicz University in Poznań and the University of Warsaw participated in 5 projects. It is hoped that in the current financial perspective, the Jean Monnet program will become more popular among Polish universities.

For example, the University of Siedlce successfully applied for the 2023 competition. The Institute of Political and Administrative Sciences implements the project entitled “Human rights in a democratic society” During the implementation of the project, it is planned to conduct such activities as:

- open lectures for all students of the university and secondary school an academic debate,
- webinars for employees of the local government and representatives of non-governmental organizations,
- an international conference,
- participation of representatives of the Institute in international human rights events.

As a result of the project, two publications will be published – popularizing knowledge about human rights in Polish and a scientific publication in English.

Conclusions

Civic competences are essential to promote active and engaged citizenship in modern society. People acquire the values, knowledge and skills needed to engage in democratic processes, solve social problems and make significant contributions to their communities. These competencies enable people to engage in active social change, cooperate with others, defend their rights and the rights of others, and critically analyze various situations that occur in communities. By developing civic competences, we enable people to become aware of their rights and take action on issues that are important to them.

Civic competences are not a monument carved forever in stone: they evolve with social, economic and political changes and therefore need to be constantly understood and practiced by citizens to remain relevant and that is why continuous civic education is needed.

This education should be provided through a system of formal, informal and non-formal education. In the case of the latter, excellent instruments that help in this endeavor are programs from European funds, especially those focused on education. This applies in particular to the Erasmus+ programme. Each of the modules in this program enables this education. Each of them assumes the implementation of projects, and as we know, projects are special, unique activities carried out in an atmosphere of certain uncertainty and risk. Thanks to participation in the project, young people have the opportunity to deepen their knowledge and at the same time develop their civic competences needed to work in a team. This is the first step to being able to function in smaller and larger communities, including local, national and European communities.

In the case of the Jean Monnet programme, the values resulting from the implementation of the project have an additional advantage. Carrying out activities disseminates knowledge about European integration. Students have the opportunity to learn about its details and common European values, such as democracy, the rule of law and human rights. Moreover, the project implemented under this program is also a research project, so by implementing it, researchers enrich the knowledge of the community for which the project is implemented, but also of the scientific community.

Thanks to these advantages, the Jean Monnet programme can be considered a particularly valuable instrument for education for democracy.

References

Carpenter, S., Mojab, S. (2017). *Youth as/in crisis: young people, public policy, and the politics of learning*. Rotterdam-Boston-Taipei: Sense Publishers.

Dąbrowska-Resiak, J. (2018). *Badanie losów edukacyjnych i zawodowych polskich studentów uczestniczących w projektach mobilności w programie Erasmus [Erasmus... and what next? Study of the educational and professional fate of Polish students participating in mobility projects in the Erasmus program]*, Raporty z badań FRSE, 4, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa.

Dybowska, A. (2022). *Europejskie polityki publiczne dla młodzieży – rys historyczny i perspektywy [European public Youth policies – historical outline and prospects]*. Siedlce: Wydawnictwo Naukowe UPH.

ERASMUS+ Jean Monnet Action Calls. https://www.eacea.ec.europa.eu/system/files/2022-11/E%20B%20JM_Infoday_International%20dimension_2022_JM.pdf.

Erasmus Programme Guide. <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/document/erasmus-programme-guide-2022-version-1> Destito J. (2023).

European Parliament resolution of 6 April 2022.

Kohlberg, L. (1964). *Development of moral character and moral ideology*. In: M.L. Hoffman, Louis W. Hoffman, *Review of Child Development Research*, Vol. 1. New York: Russel Sage Foundation.

Koszalińska, K. *Edukacja obywatelska – podstawowe uwarunkowania, [Civic education – basic conditions]*. https://wyd.edu.pl/images/Zeszyty_naukowe/IXKarolinaKaszliska.pdf.

Lind, G. (1985). *Moral dilemmas. Philosophical and psychological issues in the development of moral reasoning*. In: Harding, C.G. (ed.), *Growth and Regression in Cognitive-Moral Development*, Chicago: Precedent Publishers Chicago.

Mudyń, K. (2002). *W poszukiwaniu demokratycznej struktury osobowości, [In search of a democratic personality structure]*, *Kultura i Edukacja* 1, s. 40-51.

Nowak, E. (2013). *Demokracja zaczyna się w głowie. Rozwijając osobowość demokratyczną [Democracy begins in the mind. By developing democratic personality]*, PRINCIPIA LVII-LVIII.

Oral question document 1-13/84 with debate by Mrs Boserup, Hammerich, Mr Bonde, Mr Boegh and Mr Skovmand to the foreign ministers meeting in political cooperation: the practical consequences of the signing of the solemn declaration on European union at the Stuttgart summit, (1983) Stuttgart.

Podsumowanie udziału polskich instytucji w akcjach programu Erasmus+ 2014-2020 zarządzanych centralnie przez Europejską Agencję Wykonawczą ds. Edukacji i Kultury (EACEA) i adresowanych do sektora szkolnictwa wyższego, [Summary of the participation of Polish institutions in the actions of the Erasmus+ 2014-2020 program managed centrally by the European Education and Culture Executive Agency (EACEA) and addressed to the higher education sector]. https://erasmusplus.org.pl/brepo/panel_repo_files/2021/10/27/byq0pr/podsumowanie-akcji-centralnych-2014-2020-102021.pdf.

Pornschlegel, S., Zels, S., *Ochrona wartości europejskich: Argumenty przemawiające za utworzeniem Europejskiej Agencji ds. Edukacji Obywatelskiej [Protecting European values: Arguments supporting the creation of a European Agency for Citizenship Education]*. Brussels: European Policy Center.

Report on the implementation of citizenship education actions (2021/2008(INI)), Strasbourg, 23.3.2022 Commission on Culture and Education. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0060_PL.pdf.

The Treaty on European Union, (1992) Document 11992M/TXT, Maastricht.

Jarosław Stanisław Kardas
University of Siedlce

ORCID: 0000-0003-3038-6859
e-mail: jaroslaw.kardas@uws.edu.pl

JEL Classification: J24, J28, M54

THE ABILITY OF THE MILLENNIAL GENERATION TO REDESIGN THEIR WORK IN MATURE ENTERPRISES - EMPLOYEE ASSESSMENT OF SELF-ORGANIZATION IN THE WORKPALCE AND THEIR ATTITUDE TO CAREER PROGRAMS

ZDOLNOŚĆ POKOLENIA MILLENIALSÓW DO PRZEPROJEKTOWANIA SWOJEJ PRACY W DOJRZAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH - OCENA SAMOORGANIZACJI PRACOWNIKÓW W MIEJSCU PRACY I ICH STOSUNEK DO PROGRAMÓW KARIER

<https://doi.org/10.34739/maj.2024.01.04>

Abstract: The aim of the research here was to determine the ability of employees (Generation Y – millennial generation) to redesign their work (job crafting) in mature enterprises in the areas of self-organization and to determine their attitude to career programs. To achieve this, the following methods were used: analysis and critical review of the literature, a diagnostic survey, and guided discussions (N=300). Calculations were performed with IBM SPSS, version 24. Employees of mature organizations consider self-organization in the workplace to be of great value and are aware of its positive impact on their ability to job craft. However, they are not satisfied with their career programs. Almost all respondents (92.3%) believe that their participation in designing their own development should be active. Such an attitude has a positive impact on their ability to redesign work (job crafting). The contribution of the present research is manifested in filling the gap in the theory of planned behavior and the theory of self-determination. For future research, it is recommended to increase the sample size and use the following tools: Job Crafting Scale, Occupational Self-Effectiveness Scale, Quantitative Workload Inventory, Emotional Well-Being at Work Scale, and Confirmatory Factor Analysis.

Keywords: job crafting, work redesign, career, millennial generation, generation Y, mature company

Streszczenie: Celem badań było określenie zdolności pracowników (pokolenie Y – pokolenie millenialsów) do przeprojektowania swojej pracy (*job crafting*) w dojrzałych przedsiębiorstwach w obszarach samoorganizacji oraz określenie ich stosunku do programów karier. W tym celu wykorzystano następujące metody: analizę i krytyczny przegląd literatury, sondaż diagnostyczny oraz dyskusję kierowaną (N=300). Obliczenia wykonano za pomocą programu IBM SPSS wersja 24. Pracownicy dojrzałych organizacji uważają samoorganizację w miejscu pracy za bardzo wartościową i są świadomi jej pozytywnego wpływu na ich zdolność do przeprojektowania swojej pracy (*job crafting*). Nie są jednak zadowoleni ze swoich programów karier zawodowych. Prawie wszyscy respondenci (92,3%) uważają, że ich udział w projektowaniu własnego rozwoju powinien być aktywny. Taka postawa pozytywnie wpływa na ich zdolność do przeprojektowywania pracy (*job crafting*). Wkład niniejszych badań przejawia się w wypełnieniu luki w teorii planowanego zachowania i teorii samostanowienia. W kolejnych badaniach zaleca się zwiększenie liczebności próby i wykorzystanie następujących narzędzi: Job Crafting Scale – JCS, Occupational Self-Effectiveness Scale – OSES, Quantitative Workload Inventory – QWI, Emotional Well-Being at Work Scale, Confirmatory Factor Analysis – CFA.

Słowa kluczowe: job crafting, przeprojektowanie pracy, kariera, pokolenie millenialsów, pokolenie Y, dojrzała organizacja

Introduction

The present paper assumes that a good way to study the ability of Generation Y employees, i.e., millennials, to engage in job crafting is to determine how they assess their self-organization in the workplace and what their attitude to career programs is. A decisive assessment is expected especially from younger employees, i.e., the generation of millennials, whose professional commitment depends on the relationship between work and other areas of their lives. The millennial generation is not ready to abandon their personal lives for the sake of work; they have little ability to build consensus in this area. This requires a new perspective to engage them in work (Fuchs, 2022; Lavallard, 2019; Valentine, Powers, 2013). To determine their attitude in the above matters, young employees (millennial generation) working for mature organizations were selected for the research. A mature organization, in the author's understanding, is the one that plans its activities in harmony with its employees' values and interests and constantly focuses on improving the level of maturity of the most important business processes. Additionally, mature companies always focus on the quality of human resources. The basis for determining whether an enterprise is mature or not was the model (Business Process Maturity Model – BPMM) based on five stages of process maturity (Kalinowski, 2011; Ko et al., 2009; Van Looy et al., 2011).

Previous research (Kardas, 2020, 2023a, 2023b) has shown that job crafting has an impact on employee attitudes, behavior, and performance, mainly in the area of work engagement (Bakker, 2018; Bakker, Demerouti, 2007), work performance (Dubbelt et al., 2019), and creativity (Chen et al., 2014).

Despite a significant increase in research and practice regarding job crafting, in Poland there has been a small number of scientific publications on the ability of employees to engage in job crafting in mature organizations in the areas of self-organization in the workplace and care for career programs. A review of articles from 1996-2004 in leading American occupational psychology journals showed that 94% of their reports dealt with negative phenomena (Kapica, Baka, 2021). Moreover, no attempt has been made to assess the relationship between job redesign and the development of mature organizations or employee career programs. The ability to influence work areas through employee self-organization in the workplace and a greater attention to career programs can be a source of satisfaction and a motivator for effective performance (Boehnlein, Baum, 2022; Dubbelt et al., 2019; Tims et al., 2012). The above research gap gave the author an impetus to undertake research in this area and enrich the Theory of Planned Behavior of Icek Ajzen (Ajzen, 1991). This theory was developed as an extension of the Theory of Reasoned Action, developed by Icek Ajzen and Martin Fishbein (Ajzen, Fishbein, 1980). In both of these models, intentions occupy a central position, being a motivational component of a human way of acting, indicating "how much people are willing to pursue given behavior" (Ajzen, 1991). The basic assumption of both theoretical models is that unless unforeseen circumstances arise, people will behave in accordance with their stated intentions (Ajzen, Fishbein, 1980). At the same time, the present research fits into the Self-Determination Theories of Richard Ryan and Edward Deci, seeking to understand human motivation (Ryan, Deci, 2000). Their theory arises from research on intrinsic motivation – the internal desire to do something for one's own good rather than for an external reward. According to the Self-Determination Theory, people are guided by three basic psychological needs: autonomy, competence, and relatedness.

The difficulty in the research was how to evaluate the difference between work redesign, understood as an organizational process forced by superiors and leading to a change in some work features, and those processes that are initiated by the employee, without the involvement of organizational resources or with their limited use. In the case of an organizational process initiated by employees, they adapt their tasks to individual needs and preferences, instead of doing the work that the organization has created (Tims, Bakker, 2010). As a result, employees' readiness to job crafting is strengthened by their satisfaction resulting from self-organization and pursuit of their career programs. As a result, work efficiency increases (Boehnlein, Baum, 2022; Dubbelt et al., 2019; Tims et al., 2012). Career planning is important for achieving job satisfaction, well-being, and work-life balance (Błachnio, 2020; Bohdziewicz, 2022; Kardas, 2023a, 2023b; Muridan

et al., 2023; Myszka, 2020). Therefore, it is worth knowing how and when to define goals and adjust activities in work processes.

The roles of initiator, creator, and controller are fulfilled by the organization, having formal tools to determine the level of freedom in making decisions and to assess the implementation of the goals set for employees. The most frequently used formal HR tools by employers are periodic assessment questionnaires, career plans, reserve staff, and succession plans. Although most mature organizations are assessed positively regarding employee job crafting possibilities, in the area of career programs they mostly receive negative ratings. It can be concluded that career programs could have two paths: normative and auxiliary (Baruch, 2003; Callanan, Zimmerman, 2016; Kardas, 2009).

The normative path, considered obligatory in enterprises, arouses the greatest interest and therefore controversy. Critics say planned career guidelines can be demoralizing. Supporters, in turn, believe that clear criteria and a designated promotion path positively motivate employees to work more effectively. The normative path provides greater opportunities to fulfill aspirations than the auxiliary path and strongly mobilizes for positive action. Knowing a clearly defined path to the next promotion (with normative assumptions), employees more often make plans to organize time and resources better and to pursue their development goals. They are more creative, accept changes more willingly, and adapt to the strategic tasks of the company. Employees consider such a path to be stable and are more confident of achieving professional success. However, a career path that fulfills the auxiliary function, although it supports work processes and employee development, does not have as much influence and predictability as the normative path. In this case, the certainty that expectations will be met is much lower.

Methodology and theoretical basis

To conduct the research, it was necessary to select a group of millennials from among people working for a mature organization (currently or in the past). In the first part of the research, the maturity of their organization was assessed. For this purpose, an original interview questionnaire was developed and used. The inspiration to develop the questionnaire was a model, Business Process Maturity Model – BPM, based on a five-stage process maturity (Kalinowski, 2011; Ko et al., 2009; Van Looy et al., 2011). The respondent was eligible for the second, main part, when the completed questionnaire (organization assessment) showed that the organization in which he or she worked met the criteria of a mature organization, i.e. it was at the third, fourth or fifth (greatest) maturity level. An organization with the first or second level of maturity was considered by the present author to be immature (Kardas, 2023b). Thus, the remaining people who placed their organization at level one or two were not qualified for further research.

The aim of the research was to determine the ability of employees (millennials – generation Y) to undertake job crafting in mature enterprises in the areas of self-organization in the workplace and career programs. The main research problem was posed: what value does self-organization in the workplace in a mature organization have for employees (millennials) and do employers care about their employees' career programs? During the analyses, detailed research questions were formulated:

- Q1: What is the value of self-organization in the workplace for employees of mature organizations and how does it affect their ability to job craft?
- Q2: Do employers care about employee career programs and indicate career paths?
- Q3: What should be the participation of employees in designing their own development and how does it affect their ability to job craft?

The main hypothesis was formulated: self-organization in the workplace in a mature organization is of great value to employees, which affects their ability to job craft, while employers mostly do not care about career programs of the staff. Additionally, the following detailed hypotheses were formulated:

H1: For employees of mature organizations, self-organization in the workplace is of great value and has a positive impact on their ability to job craft.

- H2: Employers do not care about career programs and this negatively affects their ability to job craft.
- H3: Employees are aware that they need to actively participate in designing their own development. This attitude has a positive impact on their ability to job craft.

To achieve the aim of the research, the following methods were used: analysis and critical review of the literature, a diagnostic survey, and guided discussions (according to a previously developed scenario, in thirteen groups, N=300). Data collection techniques included surveys, interviews, observations, analysis of published sources of literature and documents, and analysis of opinions expressed in discussions. In group discussions, participants were greatly engaged and willing to express additional opinions. The problem was grouping opinions into thematic modules, i.e., self-organization in the workplace and building a career path because the participants discussed them very extensively and often went beyond the topics indicated in the discussion. They pointed out management errors, presented possible solutions, sometimes beyond the immediate capabilities of enterprises, and demanded systemic actions.

The area of research interest was located in the work processes of a mature organization and employee job crafting abilities. The research and discussions were conducted between February 2019 and March 2020 on a group of 300 people of Generation Y, i.e. millennials who worked or had worked for a mature organization in Poland in the Masovian Voivodeship. Among other definitions, millennials are people born between 1976 and 2000. However, the Times magazine assumes that these are people born between 1980 and 2000. The vast majority of respondents were aged 18-25 (74.6%), in the initial phase of building a professional career. The remaining respondents were those aged 26-40 (22%) and people over 40, who constituted only 2.7%. All of them were classified as millennials. The surveyed respondents included 178 women (59.3%) and 118 men (39.3%), with 4 people (1.3%) who did not provide their gender for unknown reasons. The confidence level index of the research was: $\alpha = 0.95$, fraction size: 0.5, and the maximum error was 6%.

In order to process responses to the research questions, calculations were made with IBM SPSS, version 24. To assess relationships between nominal variables or between nominal and ordinal variables and to assess the significance of differences between groups in terms of the frequency of responses, contingency tables were used and chi-square tests. The limit of statistical significance was $p < 0.05$.

Results and discussion

Table 1 summarizes the results indicating the level of value that self-organization in the workplace has for the employee. The table provides the percentage of each response and the percentage of valid answers. As expected, a vast majority of respondents indicated great value of self-organization in the workplace (64.6%). Moderate value was declared by 30% of respondents. However, low value was selected by 1.3% and no value by 0.7%. Surprisingly, 3.4% of respondents had no opinion on this subject even though almost all aspects of self-organization in the workplace had been discussed before.

Table 1. The value of self-organization in the workplace, N=297

What value does self-organization in the workplace have for you?	n	Percentage	Percentage of valid answers
great	192	64.0	64.6
moderate	89	29.7	30.0
low	4	1.3	1.3
none	2	0.7	0.7
no opinion	10	3.3	3.4
Total	297	99.0	100.0
No answer	3	1.0	
Total	300	100,0	

Source: Author's elaboration.

Gender slightly differentiated the assessment of the value of self-organization in the workplace (Table 2). For 66.7% of men and for 63.8% of women self-organization was of great value. A greater diversity was noted among those who selected moderate value (25.6% of men, 32.8% of women).

Table 2. The value of self-organization in the workplace and the gender of respondents, N=294

<i>Contingency Table</i>				
What is the value of self-organization in the workplace for you?		Gender		Total
		Woman	Man	
great	n	113	78	191
	percentage	63.8%	66.7%	65.0%
moderate	n	58	30	88
	percentage	32.8%	25.6%	29.9%
low	n	1	3	4
	percentage	0.6%	2.6%	1.4%
none	n	1	1	2
	percentage	0.6%	0.9%	0.7%
no opinion	n	4	5	9
	percentage	2.3%	4.3%	3.1%
Total	n	177	117	294
	percentage	100.0%	100.0%	100.0%

<i>Pearson's chi-squared test</i>			
	Value	d.f.	p
Pearson's chi-squared test	4.371	4	0.358
Likelihood Ratio	4.342	4	0.362
Linear-by-Linear Association	0.344	1	0.557
N of valid cases	294		

Source: Author's elaboration.

The participants of the discussions tried to identify aspects of their work most strongly affecting their job satisfaction. They declared that self-organization was attractive and gave them a sense of purpose and meaning in their actions. According to Table 2, self-organization in the workplace had a significant impact on employee satisfaction. Additionally, the survey respondents confirmed that they liked their job – this was declared by as many as 78% of them (Table 3). As many as 71.3% of respondents were happy to be able to come to work (Table 4). The above declarations indicated the readiness of the surveyed millennials to engage in job crafting. In the opinion of respondents, the factors that strengthen job crafting were rewards, guaranteed career paths, and delegation of authority. Many authors argue that the inherent factors of self-determination are common benefits for the employee competences and self-development and for the enterprise (Hauk, 2018; Sowińska, 2014; Terelak, Jankowska, 2009; Zalewska, 2009).

Table 3. Respondents' declaration: I like my job, N=300

Do you like your job?	n	Percentage	Percentage of valid answers
yes	234	78.0	78.0
no	32	10.7	10.7
no opinion	34	11.3	11.3
Total	300	100.0	100.0
No answer	0	0	
Total	300	100.0	

Source: Author's elaboration.

Table 4. Respondents' declaration: I am happy to come to work, N=300

Are you happy to come to work?	n	Percentage	Percentage of valid answers
yes	214	71.3	71.3
no	47	15.7	15.7
no opinion	39	13.0	13.0
Total	300	100.0	100.0
No answer	0	0	
Total	300	100.0	

Source: Author's elaboration.

According to a 2009 survey of CBOS, a Polish opinion polling institute, with a sample of N=1,096 professionally active Poles (CBOS, 2009), over 78% of respondents were satisfied with their work. The rest either assessed it negatively (11%) or provided answers indicating an ambivalent attitude (11%). Despite such a great level of job satisfaction, one of the factors hindering job crafting in Polish enterprises is directive work culture. This means that employees' rights are limited and rigid and there is little space for discussions. According to the survey, millennials (Generation Y) try to achieve coherence between work and other areas of life. They want to be devoted to work, but they also want to do what is important and good for them. They are not ready to abandon personal values for work. The discussion showed that the millennials had requirements in the area of commitment and work culture. Employee engagement in work was closely related to self-organization and they treated the latter as a process of participation, involving them in decision making. They treated work culture as a set of rules that shaped the social relationship within their company. Common goals and values unite employees and superiors into one group focused on striving for continuous development. The youngest generation of employees expect flexible organizational structures and better working conditions. They want to utilize their knowledge and expertise. Other authors have reached similar conclusions (Daniel et al., 2020; Kaczmarczyk, 2017). This, in turn, translates into employees' ability to job craft, including an awareness of labor costs and sense of belonging and productivity (Rudolph et al., 2017).

The research confirmed Hypothesis 1 (H1) that self-organization in the workplace is of great value to employees of mature organizations and has a positive impact on their ability to job craft. Despite the positive opinion, it should be noted that human resources management in Polish enterprises lacks the advantages of the Japanese and Anglo-Saxon models. In important areas, managers are reluctant to delegate authority to employees in the Polish model, but in the Japanese model, delegation of authority works well and makes the management of a company easier. In the Polish model, managers only occasionally involve employees in the decision-making process, while in the Anglo-Saxon model, employee decision-making participation is the norm.

Table 5 presents data on employers' attitude to their employees' career programs. Respondents were given eight response options. Four of them positively assessed employers' participation in employee's career programs (answers 1-4). The respondent admitted the existence of such programs and named activities aimed at implementing them. The remaining four answers expressed negative opinion of the respondents (answers 5-8). Although one answer (response 5) indicated that career programs existed, it was also indicated that employers did not care about their standard. In another answer, also classified as negative (response 8), respondents declared that they had no opinion on this subject.

The vast majority of the surveyed millennials declared a negative attitude of employers towards employee career programs (Table 5, answers 5 to 8 = 65.9%). A big group of respondents did not express an opinion on this subject (21.9%). It might have been because they lacked self-confidence, were afraid of a potential conflict or simply did not know how to effectively express their needs. Many authors (Ames, 2008; Oana, Ionica Ona, 2019; Solberg et al., 1995) agree that assertiveness is a key element of personal development. An assertive person is able to express his or her opinion and defend his or her rights and needs. A lack

of assertiveness may result from low self-esteem or from upbringing. People who do not believe in their abilities often fear that their opinion does not count or is of little importance. As a result, instead of expressing their needs and opinions, they remain passive and agree to everything others say or do. This leads to frustration and dissatisfaction and to a loss of control over one’s life. Such behavior may have serious consequences for interpersonal relationships too.

Table 5. Respondents’ declaration regarding employers attitude towards employee career programs, N=297

Do employers care about employee career programs?	n	Percentage	Percentage of valid answers
1. Yes, through systematic meetings and conversations profiling the employee’s career.	34	11.3	11.4
2. Yes, by periodically assessing employees – indicating development paths in evaluation sheets.	50	16.7	16.8
3. Yes, through systematic meetings and periodic assessments.	2	0.7	0.7
4. Yes, through other activities.	15	5.0	5.1
5. There are career programs, but employers do not care about their standard.	42	14.0	14.1
6. There are no programs, so employers do not care about employees’ careers.	61	20.3	20.5
7. Career programs are only “on paper”, but employers do not implement them.	28	9.3	9.4
8. No opinion	65	21.7	21.9
Total	297	99.0	100.0
No answer	3	1.0	
Total	300	100,0	

Source: Author’s elaboration.

The second biggest group indicated that there were no career programs in their organizations, which is why employers did not care about employees’ careers (20.5%). Other answers indicated a negative approach of employers to employees’ career programs. Some of them said that there were career programs in their companies, but employers did not care about their standard (14.1%). Others answered that career programs were included in personnel documents, but employers did not implement them (9.4 %).

The survey results identified employers’ problems with planning the careers of their employees. The great rate of negative opinions (as much as 65.9%) indicated major gaps in career programs and a lack of systemic solutions. It was emphasized that the first stage of building a career path was planning. Planning at the organizational level is an important element of the HR process. However, the discussion showed that the majority of surveyed millennials considered planning activities to be insufficient, which hindered the implementation of job crafting. At the same time, the participants had great expectations, believing that their career should involve promotion within a short time frame and a quick climb up the corporate hierarchy. Moreover, they believed that every company should have a career management system based on competencies. The research confirmed hypothesis 2 (H2) that employers do not care about career programs and this negatively affects their ability to job craft.

Analyzing research done by other authors, one can come to a conclusion that employee career planning promotes competitiveness, builds the brand and staff stability, and limits unnecessary employment and employee turnover. Following this approach, managers of the American banks estimate that “they will save approximately USD 1.95 million annually thanks to career planning because staff turnover has decreased by 65%, productivity has increased by 25%, the quality of work by 85%, and the probability of promotion by 75%” (Kostera, Kowacki, 1999). It should be added that the proper management of employees’ careers attracts talented and motivated people to the company, with ambition and a desire for further improvement.

A lack of career programs in companies demotivates employees from job crafting (Ali et al., 2023; Hassan et al., 2022).

Table 6 presents declarations of employees regarding active or passive participation in designing their own development. Almost all respondents (92.3%) declared that their participation in designing their development should be active.

Table 6. Respondents' declaration regarding their active or passive participation in designing their development, N=298

What should be your participation in designing your own development?	n	Percentage	Percentage of valid answers
active participation	275	91.7	92.3
passive participation	12	4.0	4.0
no opinion	11	3.7	3.7
Total	298	99.3	100.0
No answer	2	0.7	
Total	300	100,0	

Source: Author's elaboration.

The surveyed millennials believe that the lack of employee participation in creating development paths is a mistake. An employee who is not involved in this process often becomes just a contractor, lacking creativity and innovation, and is often inefficient at work. The problem of the coexistence of autonomy and participation in decision-making as a condition for job crafting increasing employee productivity is also addressed by other authors (Bartkowiak, Krugiełka, 2018; Roczniowska, Puchalska-Kamińska, 2017; Shi, Cao, 2022; Spector, 1986). They emphasize the significant role of active participation and autonomy in achieving greater commitment to work.

The discussion and survey shows that millennials know that they need to develop their professional competences. They want to be active creators of their professional development. They are willing to take up challenges at work, and, as a result, this has a positive impact on their ability to job craft. By improving their qualifications, an employee contributes to an increase in the value of the company, making it more competitive on the market. The research confirms hypothesis 3 (H3) that employees want to actively participate in designing their own development, which has a positive impact on their engagement in job crafting. Many authors are of the same opinion (Aleksandrovna et al., 2018; Buonocore et al., 2020; Kardas, 2020).

Conclusions

The results lead to a conclusion that self-organization in the workplace is important and affects the ability of employees (millennials – generation Y) to job craft. The role of self-organization in the workplace is not modified by gender; it is of similar importance for women and men. This means that regardless of gender, self-organization supports employees in the achievement of their goals, gives them a sense of work value, and helps them meet challenges. It allows millennials to confirm their identity at work. Employers' activities related to employee career programs, including those so important for the job crafting process, require positive relations between the employee and the employer, with the development of communication system solutions.

Design and implementation activities in the field of career programs should be intentional, well-thought-out, and time-bound because they are related to costs. They should therefore be on the list of human resources management priorities. Current solutions are insufficient and demotivate employees from engaging in job crafting. In the opinion of respondents, such solutions have a negative impact on the economic results of the company. Millennials (Generation Y) have specific expectations in two perspectives: active

involvement in designing their own development and self-organization at the workplace. Those perspectives are a challenge for companies that do not always understand younger generation employees.

The research provides application-oriented postulates addressed to mature enterprises, namely increasing the autonomy and participation of younger employees (millennials); identifying positive relationship between employees' careers and the economic effects of the company (indicating common values) and developing systemic solutions; supporting and promoting employee activity in the field of personal development.

The contribution of the present research is manifested in filling the gap in the theory of planned behavior and the theory of self-determination in the areas of self-organization in the workplace, career path planning and development programs for young employees in mature enterprises. At the same time, the contribution to science is the collection and analysis of the literature in the field of job crafting and career planning. The contribution of the research to practice consists in presenting employee-oriented solutions that increase motivation at work.

The present research was not free from limitations, including a single measurement and a subjective assessment of problems resulting from the discussion made by the people participating in the research. Another limitation of the research was the use of preliminary statistical analysis of selected variables.

Future research on the matter is needed with an increase in the sample size and the use of following tools: Job Crafting Scale – JCS, Occupational Self-Effectiveness Scale – OSES, Quantitative Workload Inventory – QWI, Emotional Well-Being at Work Scale, and Confirmatory Factor Analysis – CFA. It is argued that researchers and management practitioners would benefit from large-scale randomized controlled trials of interventions to assess the economic value of job crafting and to promote it.

References

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2), p. 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology* 50.
- Aleksandrovna, T.N., Konstantinovich, E.A., Alekseevna, V.A. (2018). Development of Effective Interaction At Work: Job Crafting and Employee's Emotional Competence. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication* 8, p. 583-590.
- Ali, A.A.A., AlZgool, M., Alzoraiki, M., Milhem, M., Al-Absy, M.S.M. (2023). Moderating Effect of Strategic Planning on the Relationship between Career Path Planning and Job Performance. *Sustainability (Switzerland)* 15(11), p. 8490. <https://doi.org/10.3390/su15118490>.
- Ames, D. R. (2008). Assertiveness Expectancies: How Hard People Push Depends on the Consequences They Predict. *Journal of Personality and Social Psychology* 95(6) 1541-1557. <https://doi.org/10.1037/a0013334>.
- Bakker, A.B. (2018). Job crafting among health care professionals: The role of work engagement. *Journal of Nursing Management* 26(3), p. 321-331. <https://doi.org/10.1111/jonm.12551>.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22(3), p. 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bartkowiak, G., Krugietka, A. (2018). Job crafting wśród polskich przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej [Job crafting among Polish entrepreneurs and managers]. *Journal of Management and Finance* 16(1/2), p. 19-34.
- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review* 32(2), p. 231-251. <https://doi.org/10.1108/00483480310460234>.
- Błażnio, K. (2020). Planowanie kariery zawodowej – przegląd wybranych form wsparcia [Career planning – an overview of selected forms of support]. *Kultura i Wychowanie* 2/16, p. 9-21. https://doi.org/10.25312/2083-2923.16/2019_01kb.
- Boehnlein, P., Baum, M. (2022). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), p. 647-685. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737177>.

- Bohdziewicz, P. (2022). Modele zwinnych karier zawodowych we współczesnych organizacjach i na rynkach pracy [Models of agile careers in contemporary organizations and labor markets]. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie* 1/34, p. 14-29. https://doi.org/10.25312/2391-5129.34/2022_01pb.
- Buonocore, F., de Gennaro, D., Russo, M., Salvatore, D. (2020). Cognitive job crafting: A possible response to increasing job insecurity and declining professional prestige. *Human Resource Management Journal* 30(2), p. 242-259. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12270>.
- Callanan, G.A., Zimmerman, M. (2016). To Be or Not To Be an Entrepreneur: Applying a Normative Model to Career Decisions. *Journal of Career Development* 43(5). <https://doi.org/10.1177/0894845316633525>.
- CBOS. (2009). Zadowolenie z pracy i mobilność zawodowa. Komunikat z badań BS/156/209 [Job satisfaction and career mobility. Research communication BS/156/209].
- Chen, C.Y., Yen, C.H., Tsai, F.C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management* 37, p. 21-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>.
- Daniel, K., Patrick, S., Alex, M. (2020). Millennials' Employer Brand Perception in a German Retail Context. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 08(04), p. 396-418. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.84023>.
- Dubbelt, L., Demerouti, E., Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28(2), p. 1-15. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632>.
- Fuchs, R.M. (2022). Links, fit or sacrifice: job embeddedness and intention to quit among Generation Y. *European Journal of Management and Business Economics* 31(2). <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2021-0156>.
- Hassan, H., Hussain, M., Niazi, A., Hoshino, Y., Azam, A., Kazmi, A. S. (2022). Career Path Decisions and Sustainable Options. *Sustainability (Switzerland)* 14(17), p. 10501. <https://doi.org/10.3390/su141710501>.
- Hauk, M. (2018). Cechy pracy a zadowolenie z pracy [Work characteristics and job satisfaction]. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Psychologica* 22, 17-32. <https://doi.org/10.18778/1427-969x.22.02>.
- Kaczmarczyk, L. (2017, July 22). Angażowanie millenialsów przez budowanie zaufania i odpowiedzialności: meaningful work, empowerment i job crafting (cz.1) [Engaging millennials by building trust and responsibility: meaningful work, empowerment and job crafting (part 1)]. *LinkedIn.Com*. <https://pl.linkedin.com/pulse/anga%C5%BCowanie-millenials%C3%B3w-przez-budowanie-zaufania-i-work-kaczmarczyk>.
- Kalinowski, T.B. (2011). Modele oceny dojrzałości procesów [Process maturity assessment models]. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica* 258, s. 173187.
- Kapica, Ł., Baka, Ł. (2021). What is job crafting? Review of theoretical models of job crafting. *Medycyna Pracy* 72(4), p. 423-436. <https://doi.org/10.13075/MP.5893.01115>.
- Kardas, J.S. (2009). Kariera menedżerów oparta na kompetencjach [Managers' career based on competencies]. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej, Seria: Administracja i Zarządzanie* 7(87), s. 9-19.
- Kardas, J.S. (2020). Job Crafting in individualisation fields of company human resources. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 7(3), p. 1937-1950. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(33\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(33)).
- Kardas, J.S. (2023a). Job Crafting and Work-Life Balance in A Mature Organization. *Sustainability* 15(22), p. 16089. <https://doi.org/10.3390/SU152216089>.
- Kardas, J.S. (2023b). Job Crafting Competences and the Levels of Self-Organization, Job Satisfaction and Job Redesign in a Mature Organization. *Sustainability* 15(3), p. 2253. <https://doi.org/10.3390/SU15032253>.
- Ko, R.K.L., Lee, S.S.G., Lee, E.W. (2009). Business process management (BPM) standards: A survey. *Business Process Management Journal* 15(5), p. 744-791. <https://doi.org/10.1108/14637150910987937/FULL/XML>.
- Kostera, M., Kowacki, S. (1999). Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. Planowanie karier [Managing the social potential of the organization. Career planning]. In: Koźmiński, A., Piotrowski, W. (eds.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Lavallard, J.-L. (2019). Génération Y: les millenials. *Raison Présente* 211(3), p. 107-115. <https://doi.org/10.3917/rpre.211.0107>.
- Muridan, N.D., Rasul, M.S., Yasin, R.M., Nor, A.R.M., Rauf, R.A.A., Jalaludin, N.A. (2023). Career Planning Indicators of Successful TVET Entrepreneurs. *Sustainability* 15(8). <https://doi.org/10.3390/su15086629>.
- Myszka, L. (2020). Planowanie i zarządzanie karierą jako podmiotowa własność jednostki [Career planning and management as the subjective property of an individual]. *Ogrody Nauk i Sztuk* 2015(5), p. 345-352. <https://doi.org/10.15503/onis2015.345.352>.

- Oana, J., Ionica Ona, A. (2019). Assertiveness in Self-Fulfillment and Professional Success. *Interpersonal Dynamics in the Didactic Relation*. *Psychology* 10(08), p. 1235-1247. <https://doi.org/10.4236/psych.2019.108079>.
- Roczniewska, M.A., Puchalska-Kamińska, M. (2017). Are managers also “crafting leaders”? the link between organizational rank, autonomy, and job crafting. *Polish Psychological Bulletin*, 48(2), p. 198-211. <https://doi.org/10.1515/ppb-2017-0023>.
- Rudolph, C.W., Katz, I.M., Lavigne, K.N., Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 102, p. 112-138, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55(1), p. 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Shi, Y., Cao, M. (2022). High Commitment Work System and Employee Proactive Behavior: The Mediating Roles of Self-Efficacy and Career Development Prospect. *Frontiers in Psychology* 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.802546>
- Solberg, V.S., Good, G.E., Fischer, A.R., Brown, S.D., Nord, D. (1995). Career Decision-Making and Career Search Activities: Relative Effects of Career Search Self-Efficacy and Human Agency. *Journal of Counseling Psychology* 42(4), p. 448-445. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.42.4.448>
- Sowińska, A. (2014). Zadowolenie z pracy – Problemy definicyjne [Job satisfaction – Definition problems]. *Studia Ekonomiczne* 197, p. 45-56.
- Spector, P.E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations* 39(11), p. 1005-1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>.
- Terelak, J.F., & Jankowska, P. (2009). Dopasowanie jednostka–organizacja a zadowolenie z pracy [Individual–organization fit and job satisfaction]. *Miscellanea Oeconomicae* 13(1), p. 229-254.
- Tims, M., Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology* 36(2), p. 1-9. <https://doi.org/10.4102/SAJIP.V36I2.841>.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior* 80(1), p. 173-186. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2011.05.009>.
- Valentine, D.B., Powers, T.L. (2013). Generation Y values and lifestyle segments. *Journal of Consumer Marketing* 30(7), p. 597-606. <https://doi.org/10.1108/JCM-07-2013-0650>.
- Van Looy, A., De Backer, M., Poels, G. (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management & Business Excellence* 22(11), p. 1119-1137. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.624779>.
- Zalewska, A. (2009). Wiek, płeć i stanowisko pracy a zadowolenie z pracy [Age, gender and job position and job satisfaction]. *Psychologia Jakość Życia* 8(1), p. 1-20.

Agnieszka Knap-Stefaniuk

Ignatianum University in Cracow

ORCID: 0000-0002-9201-9889

e-mail: agnieszka.knap.stefaniuk@ignatianum.edu.pl

JEL Classification: F23, J8, Z19

CHALLENGES IN CONTEMPORARY MANAGEMENT OF MULTICULTURAL TEAMS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE FINDINGS OF INTERVIEWS WITH EUROPEAN MANAGERS

WYZWANIA WE WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU WIELOKULTUROWYMI ZESPOŁAMI: ANALIZA PORÓWNAWCZA WYNIKÓW WYWIADÓW Z EUROPEJSKIMI MENEDŻERAMI

<https://doi.org/10.34739/maj.2024.01.05>

Abstract: The increasing number of multinational companies has added complexity to tasks performed by multicultural teams. While multiculturalism is common in many companies operating globally, it can impact goal achievement both positively and negatively. However, the effective management of multicultural teams offers several benefits, such as access to employees' unique knowledge and diverse experiences, improved communication with foreign contractors, and the possibility to introduce innovative solutions. This article aims to identify the challenges in managing multicultural teams based on in-depth interviews conducted in 2024 with managers from Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece. These challenges are compared to those reported by managers from other European countries in the interviews conducted in 2023. The theoretical section discusses the importance of multicultural teams in contemporary management. The empirical section presents the results of the 2024 interviews and compares them to the 2023 findings. According to managers from Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece, the main challenges in managing multicultural teams include the substantive preparation of managers, their level of cultural intelligence, effective communication within multicultural teams, and the continuous development of the knowledge and skills necessary for working in culturally diverse environments.

Keywords: multiculturalism, multicultural teams, cultural differences, managers, employees

Streszczenie: Rosnąca liczba międzynarodowych przedsiębiorstw oznacza większą złożoność zadań, które są realizowane przez wielokulturowe zespoły. Choć dziś wielokulturowość jest powszechnym zjawiskiem w wielu firmach działających na globalnym rynku, może ona wpływać zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na realizację ich celów. Jednak skuteczne zarządzanie wielokulturowymi zespołami przynosi szereg korzyści, takich jak dostęp do unikalnej wiedzy pracowników i ich zróżnicowanych doświadczeń, sprawna komunikacja z zagranicznymi kontrahentami czy możliwość wprowadzania nowych, oryginalnych rozwiązań. Celem artykułu jest wskazanie wyzwań w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami w oparciu o indywidualne wywiady pogłębione z menedżerami z Niemiec, Austrii, Belgii, Holandii i Grecji, które zostały przeprowadzone w roku 2024 i porównanie ich do wyzwań wymienionych przez menedżerów z innych krajów europejskich w wywiadach z roku 2023. W części teoretycznej artykułu przedstawiono znaczenie wielokulturowych zespołów we współczesnym zarządzaniu. W części badawczej zaprezentowano wyniki wywiadów przeprowadzonych z menedżerami w roku 2024 i porównano je z wynikami wywiadów z menedżerami z innych krajów europejskich z roku 2023. Zdaniem menedżerów z Niemiec, Austrii, Belgii, Holandii i Grecji współczesne wyzwania w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami to: przygotowanie merytoryczne menedżerów do zarządzania wielokulturowymi zespołami, poziom inteligencji kulturowej menedżerów, komunikacja w wielokulturowych zespołach i ciągły rozwój wiedzy i umiejętności niezbędnych do pracy w środowisku różnic kulturowych.

Słowa kluczowe: wielokulturowość, wielokulturowe zespoły, różnice kulturowe, menedżerowie, pracownicy

Introduction

Multiculturalism has long been a challenge in human resource management, as the co-existence of diverse cultures in a workplace significantly impacts team dynamics, employee cooperation, communication, conflict resolution, and dealing with difficult situations. While multicultural teams often lead to greater creativity and innovation, increased flexibility in decision-making, as well as higher efficiency and effectiveness in the global market, they also pose challenges such as communication problems, language barriers, lack of trust, and misunderstandings or conflicts arising from cultural differences.

Hence, modern managers must navigate numerous challenges related to working in a multicultural environment, integrating culturally diverse employees, and managing multicultural teams effectively. The successful creation and functioning of such teams largely depend on managers' knowledge and experience, willingness to learn about different cultures, and their ability to identify both differences and similarities in work styles, task and goal accomplishment, and problem-solving approaches among employees from diverse cultural backgrounds.

The article aims to identify the challenges to managing multicultural teams within contemporary organizations based on the opinions and experiences of managers from five European countries – Germany, Austria, the Netherlands, Belgium, and Greece – who were interviewed in 2024 and to compare them to the results from 2023 interviews with managers from the Czech Republic, Portugal, France, Spain, Italy, and Poland, as discussed in the article “Opinions of European Managers on the Challenges of Team Management in Multicultural Work Environments” (Knap-Stefaniuk, 2023). All the respondents, i.e., the managers interviewed in 2024 and in 2023, have extensive experience managing multicultural teams. To achieve the article's aim, the following research questions were formulated:

1. What are the most significant challenges in managing multicultural teams (in a multicultural work environment) according to European managers (executives from Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece)?
2. Do the challenges in managing multicultural teams identified as the most important by the managers from Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece in the interviews conducted in 2024 differ from the challenges identified as the most significant by the managers from the Czech Republic, Portugal, France, Spain, Italy, and Poland in the 2023 interviews?

Literature review - multicultural teams and their importance for contemporary organizations

The area of management of multicultural teams is highly relevant today. With the increasing number of global companies employing people from different cultures, managers face numerous challenges in integrating and ensuring the smooth operation of culturally diverse groups, achieving set targets, and responding quickly to environmental changes.

Based on the criterion of cultural diversity, teams can be categorised as culturally homogeneous or multicultural. Multicultural teams can further be divided into three types: token teams, where only one member comes from a different culture, bicultural teams, consisting of members from two different cultures, and multicultural teams, composed of representatives from at least three different cultures (Adler, Gundersen, 2007).

Researchers have long been interested in multicultural teams. In numerous studies, they have analysed their strengths, weaknesses, the challenges of managing them, and the benefits these teams bring to companies, including enhanced creativity, innovation, competitiveness, organizational commitment, faster problem-solving, and more effective decision-making (Ali et al., 2019; Backmann et al., 2020; Ely, Thomas, 2001; Han, Beyerlein, 2016; Jang, 2017; Jones et al., 2020; Neukam, 2017; Stahl et al., 2010a; Schoonhoven et al., 2005; Stahl, Maznevski, 2021; Yasmeeen et al., 2020).

Following the widespread internationalization of business, large global companies have emerged and their workforces have grown increasingly multicultural. The ability to understand and navigate different cultures have become key to international management and business success (Cox, 2001; Allen et al., 2004).

In today's increasingly heterogeneous work environments, there is a growing need for companies to incorporate cultural diversity into their workforce (Gonçalves et al., 2020). Consequently, multicultural teams are frequently used as a key collaboration method to boost productivity (Choi et al., 2018; Ratasuk, Charoen-sukmongkol, 2020) and achieve organizational goals (Hoever et al., 2012).

Cultural diversity in teams fosters the development and implementation of new solutions, leveraging the creativity and innovation of employees. In multicultural teams, different cultures intersect, providing a broader range of alternatives and ways to analyse problems (Adler, Gundersen, 2007). The diverse knowledge and experience of team members promote non-standard thinking, increase flexibility, and improve decision-making accuracy.

Multicultural teams contribute not only diverse knowledge and experiences to a company but also invaluable skills. For many employees, cross-cultural interactions offer them opportunities to learn about other cultures, different work styles, and new values; as well as to gain new experiences.

Multicultural teams are notably adept at adapting quickly. In an environment of constant change or emerging challenges, diverse perspectives can accelerate the adaptation process, which is crucial in today's fast-paced world. Understanding and appreciating cultural differences enable companies to better identify and meet the needs and expectations of global customers, and, consequently, offer products and services tailored to their unique preferences.

Additionally, companies that promote cultural diversity attract talented employees from around the world, benefiting from their unique competencies, knowledge of various markets, and international experience. A multicultural working environment is also increasingly appealing to professionals seeking to develop their skills and experience within a broader global context. "With global tensions around immigration, refugees, prejudice, and pandemics at new heights, research on multicultural teams has never been more important. At the same time, the potential benefits from multicultural teams, such as innovation, improved decision-making, and engagement in distributed working relationships, have never been more needed" (Stahl, Maznevski, 2020, p. 18-19).

It is widely acknowledged that culturally diverse teams, or multicultural teams, are a key source of organizational success and performance (Ho et al., 2017). Building effective multicultural teams requires fulfilling several important conditions, such as the careful selection of team members (who should be highly competent, knowledgeable, and experienced), effective recognition and understanding of cultural differences (team members must be aware of cultural differences from the very beginning and treat them with understanding), establishing and following a common vision of work (a team should agree on shared values and goals), treating all team members equally, and providing regular feedback to all employees. It is vital that members of multicultural teams should feel respected, appreciated, and understood (Słaboń, 2019, p. 46).

The increasing complexity of cultural diversity in contemporary organizations has necessitated a new approach to managing multicultural teams. Employees from different cultures seek such management styles that include them in the process of sharing knowledge and experiences and offer opportunities to develop their competencies in international work environments. Therefore, managers play a crucial role in developing and implementing new solutions necessary for the successful management of multicultural teams.

A key element of integration in a multicultural work environment is respect and openness to differences, along with active efforts undertaken by managers to understand and enrich their teams through cultural diversity.

Research methodology

The study described in the article, i.e., the interviews with the managers from Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece, was conducted in 2024 using the snowball sampling method. This nonprobability sampling technique is often employed in studies involving social groups that are challenging for researchers to access. In the case of this study, the difficulty lay in finding managers of various nationalities who met specific criteria.

In its most basic form, snowball sampling consists in asking each interviewee to recommend other people who could be asked to participate in the study. This process gradually builds up the sample (Seğ, 2015, p. 60). The main advantage of this method is that it facilitates finding individuals who meet certain requirements when their complete list is unavailable or when it is challenging for a researcher to access them (Szreder, 2004). In the study described in this article, at the end of each interview, respondents (i.e., managers from five European countries) were asked to recommend another person who also met the selection criteria and could be interviewed.

The interviews were based on an individual in-depth interview technique. According to Boyce and Neale (2006), in-depth interviewing is a qualitative method that involves intensive one-on-one interviews with a small group of respondents to explore their personal viewpoints, feelings, and perspectives on specific solutions, programmes, or situations (Minsky, 2017, p. 37). As noted by Michael Quinn Patton (2002), the main advantage of qualitative interviews is that they allow researchers to explore the unobservable and to gain access to respondents' perspective, who – thanks to open-ended questions – construct data in their own words (Gajda, 2019, p. 133).

For this study, the author used the same interview protocol she had developed for interviews conducted in 2023 with managers from the Czech Republic, Portugal, France, Spain, Italy, and Poland.

The in-depth interview scenario offers respondents greater flexibility, serving as both a guide for the interviewer and a framework within which respondents can express their views freely. This approach avoids pre-categorised answers and scales, enabling respondents to answer using their own words. The interviewer can adapt the order and pace of asking questions based on a respondent's engagement and communication style and has the option to ask follow-up questions when needed (Miński, 2017, p. 39). This flexibility provides the researcher with some latitude in conducting the study (Nicińska, 2000, p. 41).

The interviews with the managers from Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece (conducted in 2024) lasted between 40 and 45 minutes and were held online via Zoom. All participants were informed about the aim of the study, the interview process, and data confidentiality. With respondents' consent, the interviews were recorded, and the author also took notes during the sessions. These interviews were conducted in English.

The interviews conducted in 2023 with managers from the Czech Republic, Portugal, France, Spain, Italy, and Poland lasted between 35 and 45 minutes. They were not recorded, but the author took notes. Interviews with Polish managers were conducted in Polish, while those with managers from other countries were conducted in English.

The empirical data collected in both the 2023 and 2024 interviews were subjected to qualitative analysis and, where applicable, quantitative analysis.

Managing multicultural teams - research findings

The interviews described in this article were conducted between January and April 2024. A total of 25 individual in-depth interviews were held with managers from five European countries: Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece, with five interviews from each country. This was the first time the author conducted interviews with managers from Germany, Austria, Belgium, and the Netherlands.

At the time, the author also attempted to arrange interviews with managers from Croatia to include them in the study. Unfortunately, due to time and organizational constraints, these interviews could not be completed.

The author references interviews conducted in 2023 with managers from six other European countries: the Czech Republic, Portugal, France, Spain, Italy, and Poland. This involved five individual in-depth interviews with managers from each of these countries, totalling 30 interviews. The results of these 2023 interviews are compared with those of the 2024 interviews with managers from Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece.

All interviews conducted in 2023 and 2024 involved managers from different European countries who work in multinational companies, have a minimum of three years of experience in a managerial position, and manage multicultural teams with employees from at least three different cultures or countries.

Table 1 shows the characteristics of the managers who participated in the interviews conducted between May and August 2023. Table 2 presents the characteristics of the managers who participated in the interviews conducted between January and April 2024.

Table 1. Characteristics of managers who participated in the 2023 study

Criterion	Czech Republic	Portugal	France	Spain	Italy	Poland
Age	36-51	38-44	38-50	35-46	37-45	34-53
Female	1	1	2	2	1	2
Male	4	4	3	3	4	3
Number of years in a managerial position	4-13	5-10	4-11	4-11	5-11	4-15
Number of nationalities (cultures) in a team managed by the manager	3	5	4	4	4	3

Source: own study based on the interviews with the European managers (in:) A. Knap-Stefaniuk, (2023), Opinions of European managers on the challenges of team management in multicultural work environments, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, Series: *Administracja i Zarządzanie* 134(61), p. 9.

Table 2. Characteristics of managers who participated in the 2024 study

Criterion	Germany	Austria	Belgium	Netherlands	Greece
Age	42-50	40-44	39-47	39-45	38-47
Female	2	2	1	1	1
Male	3	3	4	4	4
Number of years in a managerial position	4-11	6-9	5-10	5-9	4-10
Number of nationalities (cultures) in a team managed by the manager	4	4	4	4	3

Source: own study based on the interviews with the European managers from Germany, Austria, Belgium, Netherlands, and Greece (2023-2024).

The aim of the interviews conducted in 2023 and 2024 with managers from 11 European countries was to obtain information regarding their knowledge and experiences in the area of multiculturalism in the workplace and the management of multicultural teams. Specifically, the interviews sought to identify the challenges that managers face in contemporary multicultural team management.

Managers' responses to the questions regarding the challenges of managing multicultural teams from the 2024 interviews are presented in Table 3. For comparison, Table 4 presents the responses to questions regarding challenges in managing multicultural teams obtained from managers during the interviews conducted in 2023.

Table 3. Challenges in managing multicultural teams in the 2024 study

Challenges	Germany	Austria	Belgium	Netherlands	Greece
Managers' factual knowledge on and preparation to manage teams in multicultural environments	5	5	5	5	5
Managers' level of cultural intelligence	5	5	5	5	5
Communication	5	5	5	5	5
Recruitment and selection	4	4	4	4	4
Remuneration	4	4	4	4	3
Employee motivation	4	4	4	4	4
Training and development	4	4	4	4	3
Performance appraisal (individual and team)	4	4	4	4	3
Conflict resolution	4	4	5	5	3
Competence management	4	4	4	4	4
Talent management	4	4	4	4	3
Change management	4	4	4	4	4
Time management	4	4	4	4	4
Stress management	4	4	4	4	4
Continuous development of knowledge and skills necessary to work in an environment of cultural differences	5	5	5	5	5

Source: own study based on the interviews with the European managers from Germany, Austria, Belgium, Netherlands, and Greece (2023-2024).

Table 4. Challenges in managing multicultural teams in the 2023 study

Challenges	Czech Republic	Portugal	France	Spain	Italy	Poland
Managers' factual knowledge on and preparation to manage teams in multicultural environments	5	5	5	5	5	5
Managers' level of cultural intelligence	5	5	5	5	5	5
Communication	5	5	5	5	5	5
Recruitment and selection	4	3	4	4	3	3
Remuneration	4	4	4	4	4	4
Employee motivation	5	5	5	5	5	5
Training and development	4	4	4	4	4	4
Performance appraisal (individual and team)	4	4	4	4	4	4
Conflict resolution	4	5	5	5	4	4
Competence management	4	4	4	4	4	4
Talent management	4	4	4	4	4	4
Change management	4	4	5	5	4	5

Source: own study based on the interviews with the European managers (in:) A. Knap-Stefaniuk, (2023), Opinions of European managers on the challenges of team management in multicultural work environments, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Series: Administracja i Zarządzanie 134(61), p. 9.

Based on the 2024 interviews with managers from Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece, the author concludes that these managers understand the concept of multiculturalism and possess knowledge (which, in their opinion, is insufficient) of and experience in managing multicultural teams. Similarly, the 2023 interviews with managers from the Czech Republic, Portugal, France, Spain, Italy, and Poland confirmed that managers from these countries also have significant knowledge and experience regarding multiculturalism and managing multicultural teams.

The challenges identified by the managers in the 2024 interviews (from Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece) align with those identified in the 2023 interviews (from Czech Republic, Portugal, France, Spain, Italy, and Poland). These challenges include: the substantive preparation of managers to manage multicultural teams, managers' level of cultural intelligence, communication, recruitment and selection, remuneration, employee motivation, development and training, performance appraisals, conflict resolution, competence management, talent management, and change management. Additionally, in the 2024 interviews, managers also mentioned time management, stress management, and the continuous development of the knowledge and skills needed to work in an environment of cultural differences (see Tables 3 and 4).

The information obtained from the managers during the interviews carried out in 2024, made it possible to answer the research questions:

1. What are the most significant challenges in managing multicultural teams (in a multicultural work environment) according to European managers (executives from Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece)?

In the opinion of the managers from Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece, the most significant challenges in managing multicultural teams are: the substantive preparation of managers to manage teams in a multicultural environment (5 responses from managers from each country), managers' level of cultural intelligence (5 responses from managers from each country), communication (5 responses from managers from each country), and the continuous development of knowledge and skills necessary to work in an environment of cultural differences (5 responses from managers from each country).

In the interviews, the managers emphasised that while they possess some knowledge and experience in managing multicultural teams, they consider the same insufficient. They observed that their substantive preparation for managing culturally diverse employees often results from their own efforts to seek out necessary information. Managers highlighted that their companies do not regularly provide updated training or coaching, making the ongoing development of knowledge and skills a critical challenge.

2. Do the challenges in managing multicultural teams identified as the most important by the managers from Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece in interviews conducted in 2024 differ from the challenges identified as the most significant by the managers from the Czech Republic, Portugal, France, Spain, Italy, and Poland in the 2023 interviews?

The challenges in managing multicultural teams identified by managers from Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece in 2024 do not substantially differ from those identified by managers from the Czech Republic, Portugal, France, Spain, Italy, and Poland in 2023.

In the interviews conducted in 2023, the respondents also mentioned the following as the most significant challenges: the substantive preparation of managers to manage teams in a multicultural environment, managers' level of cultural intelligence, communication, and motivating employees (5 responses from managers from each country). In 2024, managers additionally listed the continuous development of the skills necessary to work in culturally diverse environments (5 responses from managers from each country).

Comparing the results of the 2024 interviews with those from 2023, it is evident that the challenges remain consistent. Both sets of interviews underscore the need for organizational support for managers, including substantive preparation, knowledge, skills, and continuous development – elements essential for the efficient and effective management of multicultural teams.

The cultural diversity of the workforce holds great potential for building open and creative teams whose members respect the perspectives, knowledge, and experiences of their colleagues. However, it also poses risks of conflicts and difficult situations due to differing values and attitudes. In the author's opinion, the literature review and the results of the interviews she has conducted provide a deeper understanding of the challenges identified by the respondents, offering valuable insights into the factors that impact the efficient and effective management of multicultural teams.

Discussion

Many researchers worldwide, spanning various disciplines and perspectives, have been analysing and studying multicultural issues for years (e.g., Arciszewska, 2023; Johansson, 2022; Knap-Stefaniuk, Karna, 2019; Kwiatkowska, 2019; Mahfud et al., 2018; Modood, 2021; Rozkwitalska, 2013; Śliz, Szczepański, 2020; Villotti et al., 2019; Zane, 2023). Studies in this area address cultural differences and the functioning of multicultural teams as well as the challenges associated with managing them (e.g., Backmann et al., 2020; Bouncken et al., 2016; Cheng et al., 2012; Glinkowska, 2016; Guzmán-Rodríguez et al., 2023; Karna, Knap-Stefaniuk, 2019; Kopertyńska, 2018; Kowalczyk, 2015; Stahl et al., 2010; Wang et al., 2019).

For instance, in the study conducted by Kopertyńska (2018, p. 21), managers indicated that managing a multicultural team requires an extensive understanding of different cultures. Kopertyńska's interviews revealed that while cultural differences are not insurmountable barriers, they do necessitate significant effort on the part of managers and their appropriate development. Similarly, in the studies conducted by the author of this article, managers from 11 European countries identified the substantive preparation of managers to manage teams under multicultural conditions as a significant challenge. This aligns with the broader consensus in the literature that effective multicultural team management hinges on managers' cultural competence and continuous development.

Challenges related to communication in multicultural teams, identified by managers in the interviews conducted by the author in 2023 and 2024, have also been found in studies by other researchers (e.g., Kopertyńska, 2018; Szpilko, Szydło, Samuel, 2022; Sogancilar, Ors, 2018). For example, in Velten and Lashley's (2018) study, nearly all interviewees reported that communication problems and conflicts arise particularly when cultural differences between team members are too huge, especially regarding employees' character, values, attitudes, and mentality (Velten, Lashley, 2018, p. 109).

Researchers have also examined managers' understanding of culture and cultural diversity. Studies in this area have revealed that HR professionals often fail to implement processes that equip managers with tools allowing them to handle multiculturalism effectively. Additionally, managers often lack opportunities to develop the skills and experience necessary to integrate corporate policies and procedures with cultural diversity (Baporikar, 2020).

Areiqat, Hamdan, Zamil, and Aldabbagh (2020) concluded that managers need the kind of managerial knowledge that will allow them to operate effectively in culturally diverse environments, as multiculturalism remains a critical issue for contemporary organizations. In their opinion, managers should be well-prepared and motivated to educate themselves and their employees about cultural differences and appropriate responses in various situations (Areiqat et al., 2020). Similarly, Celikdemir and Katrinli (2020) investigated effective management practices concerning cultural diversity in the workplace and concluded that both employees and managers should enhance their skills in managing cultural diversity (Celikdemir, Katrinli, 2020).

Extensive research has delved into cross-cultural competences and cultural intelligence (CQ) (Bird et al., 2010; Szkudlarek et al., 2020; Thomas et al., 2015), as well as the knowledge, skills, and abilities essential for effective interactions with people from diverse cultures. In the interviews conducted by the author, the respondents (European managers) also identified the managers' level of cultural intelligence and the need to develop this competence as significant challenges in managing multicultural teams.

Common challenges highlighted in numerous studies include a lack of knowledge about multiculturalism (cultural diversity), communication problems, low levels of skills necessary for effective work in a culturally diverse environment (such as cultural intelligence), and the absence or insufficiency of formal policies for managing cultural diversity within organizations.

Limitations and research perspectives

The study has several limitations that must be acknowledged. The qualitative study, consisting of individual in-depth interviews, was conducted on a small sample size and does not provide any basis for broad generalisations. This method is time-consuming and requires careful participant selection. The use of snowball sampling technique restricted the potential to reach a wider range of interviewees. Moreover, in this type of study, managing a large volume of verbal data poses a significant challenge for researchers, necessitating an effective strategy for information selection to avoid data overload.

In the author's opinion, future studies should continue to explore the challenges embedded in managing multicultural teams in other European countries. Also, because understanding and addressing multiculturalism, along with identifying cultural differences and similarities, is crucial in multinational companies, future studies could focus on analysing and evaluating these areas from the perspectives of both managers and employees.

Future empirical studies should also consider the role of demographic variables such as age, gender, and socio-economic status in supporting multiculturalism and cultural integration. Additionally, examining how these factors affect the attitudes of managers and employees in the workplace could provide valuable insights.

Conclusions and practical implications

The functioning and cooperation of multicultural teams is a complex phenomenon, which is influenced by numerous factors that modern managers must understand. The expansion of multinational companies has led to an increase in the formation of multicultural teams, composed of members from diverse cultures and nationalities. These cultural differences significantly impact team performance and results, particularly in areas such as communication, working styles, employees' needs and expectations, motivation and commitment, problem-solving approaches, and decision-making processes.

Cultural differences within a team entail both opportunities and threats. Therefore, managers of multicultural teams need to be fully aware of cultural differences in order to better understand and motivate their team members, facilitate effective collaboration, achieve organizational goals, and skilfully address culturally sensitive situations when disagreements arise.

A lack of awareness of the importance and relevance of multiculturalism among managers can result in conflicts, decreased employee motivation, and diminished team morale. While numerous recommendations have been developed by researchers, there is no one-size-fits-all approach to managing multicultural teams effectively. Success in this area often depends on a specific manager and their team.

When a manager values multiculturalism and fosters an environment where employees respect and understand diverse cultural backgrounds, the team is more likely to appreciate varying perspectives, experiences, and communication styles. This collective appreciation helps overcome challenges and promotes collaboration.

In today's world, managers are expected to possess competencies that allow them to adapt swiftly in culturally diverse work environments. They need to be flexible in employing different management styles and effective in communication within a multicultural setting. Additionally, they should be eager to gain knowledge and experiences that enhance their ability to operate efficiently in the global marketplace. Multicultural teams bring diverse perspectives, experiences, and problem-solving approaches, which can lead to

innovative ideas and solutions. The benefits of embracing multiculturalism and workforce diversity are substantial and positively impact employees, teams, and organizations as a whole.

The interviews conducted by the author in 2024, along with those from 2023, have provided key insights into the challenges linked to managing multicultural teams. According to the 2024 interviews with managers from Germany, Austria, Belgium, the Netherlands, and Greece, the primary challenges include: the substantive preparation required for managing multicultural teams, the level of cultural intelligence among managers, and effective communication within these teams. The same challenges were listed by managers from the Czech Republic, Portugal, France, Spain, Italy, and Poland in the 2023 interviews.

The findings highlight the need for companies to enhance their efforts in planning and providing targeted programmes, training, and coaching for managers. These initiatives should focus on providing substantive support in managing culturally diverse teams, developing cultural intelligence, and improving intercultural communication. HR professionals must understand the specifics of these programmes and tailor them to address managers' knowledge, experience, needs, and expectations.

Managing a culturally diverse workforce is a significant challenge for any manager. Without adequate knowledge, experience, and, crucially, organizational support, setting and achieving common goals within multicultural teams can be difficult. Building a positive atmosphere of mutual understanding and cooperation as well as fostering respect and tolerance in a diverse work environment requires intentional effort.

Multicultural teams are inherently prone to unique challenges and potential conflicts. Therefore, their managers need to be well-prepared to handle these complexities. Essential qualities such as openness, approachability, consideration, tolerance, and flexibility are crucial for preventing conflicts and creating a work environment where multiculturalism becomes a source of employee satisfaction, new knowledge, enriching experiences, and effective performance. By embracing these attributes, managers can turn cultural diversity into a powerful asset for achieving company goals and supporting personal development.

References

- Adler, N.J., Gundersen A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Thomson South-Western: Mason.
- Ali, I., Ali, M., Leal-Rodríguez, A. L., and Albort-Morant, G. (2019). The role of knowledge spillovers and cultural intelligence in enhancing expatriate employees' individual and team creativity. *Journal of Business Research* 101, p. 561-573. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.012>.
- Allen, R., Dawson, G., Wheatley, K. and White, C.S. (2004). Diversity practices: Learning responses for modern organizations, *Development and Learning in Organizations* 18(6), p. 13-15. <https://doi.org/10.1108/14777280410564185>.
- Areiqat, A., Hamdan, Y., Zamil, A., and Aldabbagh, I. (2020). True Workplace Diversity: A Key Ingredient for Business Success, Regardless of the Industry or Company Size, *Journal of Talent Development and Excellence* 12, p. 2304-2314.
- Arciszewska, H. (2023). Wielokulturowość jako zjawisko kulturowe, społeczne, polityczne [Multiculturalism as a cultural, social and political phenomenon]. *Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze* 616, p. 3-16. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.2399>.
- Backmann, J., Kanitz, R., Tian, A. W., Hoffmann, P., and Hoegl, M. (2020). Cultural gap bridging in multinational teams. *Journal of International Business Studies* 51(8), p. 1283-1311.
- Baporikar, N. (2020). Human Resource Management for Managing Cultural Diversity. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)* 7, p. 74-99. <https://doi.org/10.4018/IJAMSE.2020010104>.
- Bird, A., Mendenhall, M., Stevens, M. J., and Oddou, G. (2010). Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. *Journal of Managerial Psychology* 25(8), p. 810-828.
- Bouncken, R., Brem, A., and Kraus, S. (2016). Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: the role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management* 20, p. 1650012. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500122>.
- Boyce, C., Neale, P. (2006). *Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. Watertown: Pathfinder International, p. 37. In: Miński, R. (ed.), *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych [In-depth interview as a research technique. Possibilities of using IDI in evaluation studies]*. *Przegląd Socjologii Jakościowej* XIII, 3, p. 30-51. <https://doi.org/10.18778/1733-8069.13.3.02>.

- Celikdemir, D.Z., Katrinli, A. (2020). *Efficient Diversity Management for Workplace Well Being*. In: S. Dhiman (ed.), *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being* (pp. 1-22). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_5-1.
- Cheng, C.Y., Chua, R.Y., Morris, M.W., and Lee, L. (2012). Finding the right mix: how the composition of self-managing multicultural teams' cultural value orientation influences performance over time. *Journal of Organizational Behavior* 33, p. 389-411. <https://doi.org/10.1002/job.1777>.
- Choi, S., Lee, S., Choi, K., and Sun, K.A. (2018). Investment-cash flow sensitivities of restaurant firms: a moderating role of franchising. *Tourism Economics* 24, p. 560-575. <https://doi.org/10.1177/1354816618759201>.
- Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Ely, R.J., Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46, p. 229-273.
- Gajda, J. (2019). *Metody jakościowe w badaniach politologicznych. Wybrane techniki wywiadu i możliwości zastosowania [Qualitative methods in political science research. Selected interview techniques and possibilities of application]*. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Politologica* 23, p. 129-145. <https://doi.org/10.24917/20813333.23.10>.
- Glinkowska, B. (2016). Managing Teams in the Multicultural Organizations, *Journal of Intercultural Management* 8(2), p. 55-69. <https://doi.org/10.1515/joim-2016-0009>.
- Gonçalves, G., Sousa, C., Arasaratnam-Smith, L. A., Rodrigues, N., and Carvalho, R. (2020). Intercultural communication competence scale: invariance and construct validation in Portugal. *Journal of Intercultural Communication Research* 49, p. 242-262. <https://doi.org/10.1080/17475759.2020.1746687>.
- Guzmán-Rodríguez, L.E., Arizkuren-Eleta, A., Agarwala, T. and Bornay-Barrachina, M. (2023). Individual characteristics on multicultural team performance: does the role played by leaders and team members matter? *Frontiers in Psychology* 14, p. 1281422. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1281422>.
- Han, S. J., Beyerlein, M. (2016). Framing the effects of multinational cultural diversity on virtual team processes. *Small Group Research Journal* 47, p. 351-383. <https://doi.org/10.1177/1046496416653480>.
- Ho, J., Gaur, S., Chew, K., and Khan, N. (2017). Gender roles and customer organizational citizenship behaviour in emerging markets. *Gender in Management* 32, p. 503-517. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2017-0009>.
- Hoever, I.J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W.P., and Barkema, H.G. (2012). Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology* 97(5), 982-996. <https://doi.org/10.1037/a0029159>.
- Jang, S. (2017). Cultural brokerage and creative performance in multicultural teams. *Organization Science* 28(6), p. 993-1009.
- Johansson, T. R. (2022). In defence of multiculturalism – theoretical challenges. *International Review of Sociology* 34(1), p. 75-89. <https://doi.org/10.1080/03906701.2022.2045141>.
- Jones, G., Chace, B.C., and Wright, J. (2020). Impact of diversity on innovation. *International Journal of Innovation Science* 12, p. 323-343. doi: 10.1108/IJIS-04-20200042.
- Karna, W.J., Knap-Stefaniuk, A. (2019). Wyzwania w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi [Challenges in Managing Multicultural Teams]. *Perspektywy Kultury* 26(3), s. 67-86. DOI: <https://doi.org/10.35765/pk.2019.2603.07>.
- Knap-Stefaniuk, A. (2023). Opinions of European Managers on the Challenges of Team Management in Multicultural Work Environments, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Series: Administracja i Zarządzanie* 134(61), p. 5-13. <https://doi.org/10.34739/zn.2023.61.01>.
- Knap-Stefaniuk, A., Karna, W. (2019). Wpływ wielokulturowości na budowanie potencjału społecznego współczesnych organizacji [Influence of Multiculturalism on the Building of the Social Potential of Contemporary Organizations]. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie Vol. XX, No. 6, Part III*, p. 77-89.
- Kopertyńska, M.W. (2018). Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze [Multicultural Teams in Enterprises – practice – research experience]. *Management Forum* 2, p. 1622.
- Kowalczyk, A.Z. (2015). Zespoły wielokulturowe – wyzwanie współczesnych organizacji [Multicultural teams – a challenge for modern organizations]. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie* 60, p. 93-105.
- Kwiatkowska, A. (2019). *Wielokulturowość w ujęciu interdyscyplinarnym [Multiculturalism from an interdisciplinary perspective]*. Warszawa: WN PWN i Instytut Psychologii Polskiej Akademii Nauk.
- Mahfud, Y., Badea, C., Verkuyten, M., and Reynolds, K. (2018). Multiculturalism and attitudes toward immigrants: The impact of perceived cultural distance. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 49, p. 945-958. <https://doi.org/10.1177/0022022117730828>.
- Modood, T. (2021). Can interculturalism complement multiculturalism? *Multicultural Education Review* 13(4), p. 275-284. <https://doi.org/10.1080/2005615X.2021.2006115>.

- Neukam, M. (2017). Managing the fuzzy front-end in multicultural teams. *European Journal of Innovation Management* 20, p. 578-598. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2016-0112>.
- Nicińska, M. (2000). Indywidualne wywiady pogłębione i zogniskowane wywiady grupowe – analiza porównawcza [Individual in-Depth Interviews and Focus Group Interviews – comparative analysis]. *ASK* 8, p. 39-50.
- Ratasuk, A., Charoensukmongkol, P. (2020). Does cultural intelligence promote cross-cultural teams' knowledge sharing and innovation in the restaurant business? *Asia Pacific Journal of Business Administration* 12, p. 183-203. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-20190109>.
- Rozkwitalska, M. (red.), 2013. Wielokulturowość, ukierunkowanie na wartości i społeczna odpowiedzialność. Nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją [Multiculturalism, value orientation and social responsibility. New challenges in organization management]. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku* 19. Gdańsk: Wyższa Szkoła Bankowa.
- Schoonhoven, C.B., Woolley, J.L., Shapiro, D.L., Von Glinow, M.A., and Cheng, J.L.C. (2005). Top management teams in an international context. *Managing multinational teams: Global perspectives* 18, pp. 251-280. Oxford: Elsevier/JAI. *Advances in international management*.
- Sęk, M. (2015). Dobór próby przy pomocy metody kuli śnieżkowej (Snowballing Sampling). [Sample selection using the snowball method (Snowballing Sampling)]. In: Fatyga, B. (Ed.), *współpraca: Dutkiewicz, M., Kietlińska, B., Praktyki badawcze [Research practices]*, p. 59-76. Warszawa: Instytut Stosowanych Nauk Społecznych UW.
- Słaboń, E. (2019). Kompetencje lidera w zespole wielokulturowym [Competence of a leader in a multicultural team]. *Nowoczesne Systemy Zarządzania* 14(2) (April-June), p. 43-52.
- Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A., Jonsen, K. (2010a). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A metaanalysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies* 41(4), p. 690-709.
- Stahl, G.K., Makela, K., Zander, L., Maznevski, M.L. (2010b). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management* 26(4), p. 439-447.
- Stahl, G.K., Maznevski, M.L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research, *Journal of International Business Studies* 52, p. 4-22. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>.
- Stahl, G.K., Maznevski, M.L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies* 52, p. 4-22. <https://doi.org/10.1057/s41267020-00389-9>.
- Sogancilar, N., Ors, H. (2018). Understanding the challenges of multicultural team management. *Journal of Business, Economics and Finance (JBEF)* 7(3), p. 259-268.
- Śliz, A., Szczepański, M. (2020). Wielokulturowość: idea, teoria i polityka, *Antropologia zaangażowana* 2, p. 175-2026. <https://doi.org/10.35757/KiS.2020.64.2.10>.
- Szkudlarek, B., Romani, L., Caprar, D.V., Osland, J.S. (2020). *The Sage handbook of contemporary cross-cultural management*. London: Sage Publications Limited.
- Szpilko, D., Szydło, J., Samul, J. (2022). Challenges And Benefits of Working in Multicultural Teams: Evidence from Poland and Romania, *The Journal of Organizational Management Studies* 2022, Article ID 493446.
- Szreder, M. (2004). *Metody i techniki sondażowych badań opinii [Opinion Survey for Methods and Techniques]*. Warszawa: PWE.
- Thomas, D.C., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J.L., Pekerti, A.A., Ravlin, E.C., et al. (2015). Cultural intelligence: A theory-based, short form measure. *Journal of International Business Studies* 46(9), p. 1099-1118.
- Velten, L., Lashley, C. (2018). The meaning of cultural diversity among staff as it pertains to employee motivation, *Research in Hospitality Management* 7(2), p. 105-113, <https://doi.org/10.1080/22243534.2017.1444718>.
- Villotti, P., Stinglhamber, F., Desmette, D. (2019). The Influence of Multiculturalism and Assimilation on Work-Related Outcomes: Differences Between Ethnic Minority and Majority Groups of Workers. *Psychologica Belgica* 59(1), p. 246-268.
- Wang, J., Grand, H.-L. C., Chen, T., and Leung, K. (2019). Team creativity/innovation in culturally diverse teams: A metaanalysis. *Journal of Organizational Behavior* 40(6), p. 693-708. <https://doi.org/10.5334/pb.472>.
- Yasmeen, A., Ahmad, M., Raziq, M.M., and Khan, M.L. (2020). Structural empowerment, cultural diversity, and interpersonal conflict: evidence from international NGOs in Pakistan. *International Journal of Cross Cultural Management* 20, p. 125-139. <https://doi.org/10.1177/1470595820904391>.
- Zane, M. (2023). Multiculturalism in Organizations: Benefits and Drawbacks, *Political Orbits Journal* 7(2), p. 6-20.

Radosław Korneć
University of Siedlce

ORCID: 0000-0002-5949-0089
e-mail: radoslaw.kornec@uws.edu.pl

JEL Classification: Q01, O18, O20

PROBLEMY ZRÓWNOWAŻONEJ MOBILNOŚCI W POLSKICH MIASTACH

PROBLEMS OF SUSTAINABLE MOBILITY IN POLISH CITIES

<https://doi.org/10.34739/maj.2024.01.06>

Streszczenie: Zrównoważona mobilność w polskich miastach staje przed wieloma wyzwaniami, wynikającymi z dynamicznego rozwoju urbanizacji, demografii oraz rosnących potrzeb transportowych mieszkańców. Wzrost liczby samochodów na drogach miejskich powoduje zatłoczenie, zanieczyszczenie powietrza i spadek jakości życia. Polityki transportowe muszą skupić się na redukcji indywidualnego ruchu samochodowego na rzecz transportu publicznego, mikromobilności oraz ekologicznych rozwiązań. Inicjatywy, takie jak tworzenie ścieżek rowerowych, promocja hulajnóg elektrycznych i rozwój zeroemisyjnych pojazdów, są kluczowe. Wsparcie finansowe, modernizacja infrastruktury oraz zmiana społecznych postaw wobec transportu są niezbędne do osiągnięcia zrównoważonej mobilności. Działania te muszą być wspierane przez lokalne i rządowe strategie, takie jak „Europejski Zielony Ład” oraz „Strategia na rzecz zrównoważonej i inteligentnej mobilności”. Kluczowe jest także edukowanie społeczeństwa i angażowanie mieszkańców w planowanie transportu, co przyczyni się do poprawy jakości życia i środowiska miejskiego.

Słowa kluczowe: zrównoważona mobilność, transport publiczny, mikromobilność, suburbanizacja, infrastruktura miejska, emisja zanieczyszczeń

Abstract: Sustainable mobility in Polish cities faces numerous challenges arising from dynamic urbanization, demographic changes, and the growing transportation needs of residents. The increase in the number of cars on urban roads leads to congestion, air pollution, and a decrease in quality of life. Transport policies must focus on reducing individual car traffic in favour of public transport, micromobility, and eco-friendly solutions. Key initiatives include creating bike paths, promoting electric scooters, and developing zero-emission vehicles. Financial support, infrastructure modernization, and changing social attitudes toward transport are essential to achieve sustainable mobility. These actions must be supported by local and governmental strategies such as the "European Green Deal" and the "Sustainable and Smart Mobility Strategy." Furthermore, educating the public and engaging residents in transport planning will contribute to improving the quality of urban life and the environment.

Keywords: sustainable mobility, public transport, micromobility, suburbanization, urban infrastructure, emission reduction

Wstęp

Procesy urbanizacyjne, wraz ze wzrostem populacji, starzeniem się społeczeństwa oraz międzynarodową migracją, stanowią jeden z czterech obserwowanych w świecie megatrendów demograficznych.

Rozwój społeczności miejskich sprawia, że rozmaite zjawiska i procesy w ramach tego szczególnego środowiska społeczno-przestrzennego przebiegają z większą niż w otoczeniu wiejskim intensywnością i dynamiką. Dzięki temu powstają sieci interakcji i więzi między aktorami, kulturą, przestrzenią społeczną i środowiskiem naturalnym. Funkcjonując w określonej przestrzeni, działania podejmowane przez różne podmioty są ze sobą ściśle powiązane, tworząc gęste sieci i zależności. Wszystkie te aktywności przyczyniają się do rozwoju ośrodków miejskich, ale także generują wiele wyzwań i zagrożeń.

Dynamiczny rozwój polskich miast oraz znaczne przemiany demograficzne i przestrzenne przyczyniają się do znacznego wzrostu potrzeb transportowych ich mieszkańców. W tym kontekście niezwykle istotnym zagadnieniem jest postępująca i niekontrolowana suburbanizacja (Piątkowski, 2019), która generuje presję na coraz to nowe inwestycje infrastrukturalne i komunikacyjne. Od początku okresu transformacji następuje również wzrost liczby samochodów poruszających się po drogach, w szczególności po drogach miejskich, co powoduje nadmierne zatłoczenie, zwiększoną emisję spalin, hałasu, zanieczyszczenie powietrza, a w konsekwencji spadek jakości życia. Dlatego też jednym z głównych wyzwań dla samorządów miejskich w zakresie transportu staje się działalność ukierunkowana na zmianę zachowań transportowych mieszkańców. Kierunek tych zmian powinien być zgodny z polityką transportową wyrażającą się zrównoważonym podejściem do zagadnień mobilności i planowania transportu w miastach (Krysiuk, Brdulak, Banak, 2015).

W ostatnich latach pojawiło się wiele ciekawych pomysłów komunikacyjnych, które pozwalają na realizację celów krajowej polityki transportowej oraz polityki UE. Władze miast, zgodnie z przyjętymi normami, przyjmują różne akty pozwalające na rozwój zrównoważonej mobilności. Dzięki temu podejmowane są decyzje o wdrażanych działaniach i inwestycjach (Sydorów, Chmiel, Żukowska, 2023). Jednocześnie, niestety bardzo często, takie rozwiązania wymagają znacznego nakładu środków finansowych (Krysiuk, Nowacki, Brdulak, 2015) oraz świadomości społeczności lokalnych.

Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych uwarunkowań formowania zrównoważonej mobilności miejskiej w Polsce oraz jej wybranych przykładów.

Założenia zrównoważonej mobilności w Unii Europejskiej

Mobilność w miastach obejmuje różnorodne formy przemieszczania się, takie jak transport publiczny, mikromobilność (w tym rowery i hulajnogi), transport pieszy oraz indywidualne użytkowanie samochodów. Wszystkie te formy wzajemnie się uzupełniają i współoddziałują, przy czym pierwsze trzy stanowią podstawę zrównoważonej mobilności i często są alternatywą dla transportu prywatnego. W celu osiągnięcia zamierzonych celów rozwój mobilności miejskiej powinien być wspierany poprzez modernizację infrastruktury drogowej, implementację inteligentnych systemów transportu publicznego i zarządzania ruchem oraz promowanie intermodalności, czyli łatwego łączenia różnych środków transportu i ich integracji. Istotnymi elementami miejskiej mobilności są również inicjatywy na rzecz ekologicznych rozwiązań w transporcie oraz zmiana postaw mieszkańców w stosunku do tych innowacji (Janczewski, Janczewska, 2021).

Zrównoważona mobilność jest jednym z kluczowych trendów we współczesnym rozwoju europejskich miast. Dążenie do bardziej zrównoważonego systemu transportowego jest ściśle powiązane z wzrostem gospodarczym oraz redukcją zanieczyszczeń środowiskowych. Zainteresowanie tą formą mobilności wzrasta z kilku istotnych powodów (Beim, Mazur, Pistelok, 2023, s. 5):

1. Występowanie negatywnych zjawisk wymagających interwencji:
 - spadek aktywności fizycznej społeczeństwa;
 - niekorzystne zmiany demograficzne i migracyjne, takie jak suburbanizacja;

- dominacja indywidualnego transportu samochodowego, prowadząca do nadmiernego rozrostu infrastruktury drogowej i degradacji terenów zielonych.
- 2. Możliwości przewyższenia obecnych problemów:
 - poprawa jakości powietrza oraz klimatu akustycznego;
 - redukcja kongestii oraz poprawa jakości życia w miastach;
 - zwiększenie spójności przestrzennej;
 - promowanie rozwiązań cyfrowych i inteligentnych.
- 3. Wprowadzenie wymogu odpowiedniego uzasadnienia projektów stanowiących podstawę wniosków o zewnętrzne wsparcie finansowe (ze środków unijnych, Europejskiego Obszaru Gospodarczego i innych), w tym dotyczących kwestii horyzontalnych, takich jak:
 - gospodarka niskoemisyjna;
 - adaptacja do zmian klimatycznych i ich łagodzenie.

Dlatego też rozwój zrównoważonej mobilności miejskiej jest nierozdzielnie powiązany z polityką transportową instytucji europejskich oraz strategiami krajowymi i regionalnymi.

W ciągu ostatniej dekady polityka transportowa Unii Europejskiej była w dużej mierze kształtowana przez „Białą Księgę”: „Plan stworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportowego, opublikowany 28 marca 2011 roku”, mający na celu stworzenie konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportowego. Dokument ten przedstawiał wizję Komisji Europejskiej dotyczącą przyszłego modelu transportu w UE i odnosił się do strategii rozwoju „Europa 2020”. W „Białej Księdze” uwzględniono szereg czynników kształtujących nową politykę transportową, takich jak:

- starzenie się populacji;
- wzrost migracji i mobilności wewnętrznej;
- rosnące znaczenie ochrony środowiska;
- malejące zasoby paliw kopalnych i wyczerpywanie się tańszych źródeł;
- postępująca urbanizacja;
- globalne trendy wpływające na europejską politykę transportową.

Dokument wskazywał, że polityka transportowa UE nie będzie ograniczać mobilności, lecz wspierać inicjatywy sprzyjające jej rozwojowi. „Biała Księga” odegrała kluczową rolę w kształtowaniu programów pomocowych UE na lata 2013-2020, zyskując dzięki temu istotne znaczenie (Mężyk, Zamkowska, 2017).

Nowe okoliczności skłoniły Komisję Europejską do stworzenia wytycznych dla polityk transportowych na szczeblu europejskim. 9 grudnia 2020 roku KE zaprezentowała „Strategię na rzecz zrównoważonej i inteligentnej mobilności – europejski transport na drodze ku przyszłości”, której celem jest modernizacja europejskiego sektora transportu w kontekście zrównoważonego rozwoju oraz cyfrowej transformacji. Strategia ta ma stanowić fundament ekologicznej i cyfrowej transformacji systemu transportowego UE oraz zapewnić jego odporność na przyszłe kryzysy, wykorzystując wnioski wyciągnięte z pandemii COVID-19 (Beim, Mazur, Pistelok, 2023). Komisja wyznaczyła trzy główne obszary działania w strategii (Komisja Europejska 2020):

- Redukcja negatywnego wpływu na zmiany klimatyczne.
- Cyfrowa transformacja.
- Budowanie odporności na sytuacje kryzysowe.

„Europejski Zielony Ład”, „Strategia na rzecz zrównoważonej i inteligentnej mobilności” i „Gotowi na 55” stanowiły podstawę merytoryczną do wypracowania kluczowego dokumentu unijnego, definiującego politykę transportową miast. Jest to Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Nowe unijne ramy mobilności miejskiej” z 14 grudnia 2021 r. (Komisja Europejska 2021).

Krajowe ramy rozwoju mobilności miejskiej

Na szczycie krajowym kluczowym dokumentem strategicznym określającym politykę transportową państwa jest „Strategia Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 roku” (SZRT 2030), przyjęta przez Radę Ministrów 24 września 2019 roku. Głównym celem tego dokumentu jest zwiększenie dostępności transportowej oraz poprawa bezpieczeństwa uczestników ruchu drogowego poprzez stworzenie spójnego, zrównoważonego, innowacyjnego i przyjaznego użytkownikom systemu transportowego na poziomie krajowym, europejskim i globalnym.

Jednakże, dokument ten w ograniczonym stopniu odnosi się do kwestii transportu miejskiego czy lokalnego. Autorzy Strategii podkreślają, że zasadniczym celem polityki transportowej na poziomie miast powinno być osiągnięcie zrównoważonej mobilności, poprzez stworzenie warunków umożliwiających sprawne, efektywne i bezpieczne przemieszczanie się osób oraz przewóz towarów, z jednoczesnym ograniczeniem negatywnego wpływu na środowisko naturalne i warunki życia mieszkańców, a także poprawą dostępności komunikacyjnej w obrębie miasta i jego obszaru funkcjonalnego (Ministerstwo Infrastruktury, 2019).

Dokument ten wskazuje suburbanizację oraz wynikającą z niej rosnącą transportochłonność gospodarki jako kluczowe problemy systemów transportowych. SZRT 2030 identyfikuje dwa priorytetowe kierunki działań w transporcie miejskim: podniesienie atrakcyjności oraz zwiększenie dostępności dla osób z ograniczeniami mobilności. Dokument podkreśla, że wzrost atrakcyjności transportu miejskiego można osiągnąć przez jego uprzywilejowanie względem transportu indywidualnego.

Kształtowanie mobilności w wybranych polskich miastach

Aby miejskie systemy komunikacyjne były bardziej zrównoważone, konieczne jest nie tylko rozwijanie infrastruktury, takiej jak obwodnice i parkingi, ale również dywersyfikacja sposobów przemieszczania się po mieście oraz zwiększanie świadomości mieszkańców. Indywidualna komunikacja samochodowa nadal stanowi nierozwiązany problem. Zapewnia ona dość dużą swobodę poruszania się, oferując wygodne zaspokojenie potrzeb transportowych. W Polsce samochód osobowy jest szczególnie cenionym dobrem oraz symbolem statusu społecznego, a wiele osób nie wyobraża sobie życia bez niego. Niestety, ten rodzaj transportu znacząco wpływa na układ przestrzenny oraz funkcjonowanie miast, a także na mobilność ich mieszkańców. Coraz więcej osób, w tym nie tylko ci, którzy nie posiadają samochodów, ale także zarządcy miast, dostrzegają w komunikacji indywidualnej główne źródło problemów (Parysek, 2016).

Jak wynika z Kompleksowych Badań Ruchu (KBR), prowadzonych na przestrzeni lat w największych miastach Polski, zmiany w mobilności mieszkańców skierowane są na indywidualną komunikację samochodową. Kompleksowe Badanie Ruchu w polskich miastach nie jest w żaden sposób sformalizowane i stanowi fakultatywną część prowadzenia polityki transportowej. Z uwagi na względnie wysokie koszty wykonania takich badań, wykonywane są one stosunkowo rzadko, a wiele polskich miast ogranicza się jedynie do kontroli potoków pasażerskich oraz badania natężenia ruchu. W praktyce często oznacza to brak rozwoju systemów transportowych we właściwym kierunku. Porównanie wyników tego badania również stanowi problem z uwagi na to, że wykonywane są one w różnych latach, różnych porach roku, przy różnych narzędziach (Bauer, 2015). Niemniej w powyższej tabeli doskonale widać, że na przestrzeni lat, przy zachowaniu względnie podobnej ruchliwości mieszkańców, maleje znaczenie komunikacji zbiorowej oraz pieszego przemieszczania się właśnie kosztem indywidualnego transportu samochodowego.

Średni spadek znaczenia komunikacji miejskiej obserwowany od 1986 roku w całej Polsce w ostatnich latach zatrzymał się i obserwowany jest niewielki wzrost. Jednakże do poziomu z końcówki poprzedniego wieku brakuje bardzo dużo.

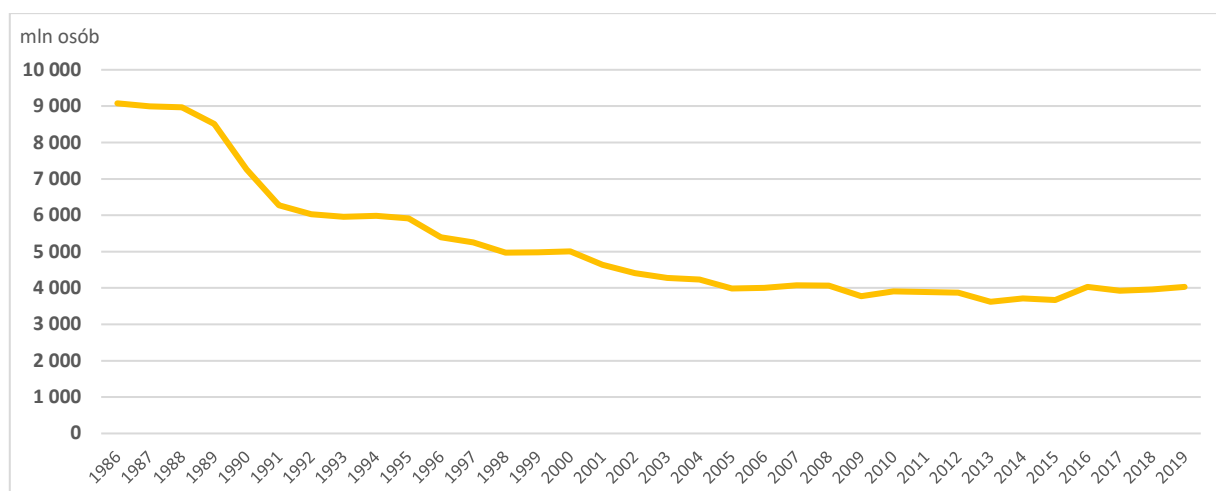
Tabela 1. Kompleksowe Badanie Ruchu w wybranych polskich miastach na przestrzeni lat

Miasto	Data KBR-u	Ruchliwość całkowita 1 mieszkańca na dobę	Pieszo	Transport publiczny	Transport indywidualny	Rower	Inny
Warszawa	1969	1,80	20,3 %	72,3 %	7,4 %	b.d.	b.d.
	1980	2,00	26,8 %	59,2 %	13,1 %	b.d.	0,9 %
	1993	2,50	30,1 %	48,7 %	20,2 %	0,6 %	0,4 %
	1998	2,26	20,5 %	52,2 %	25,8 %	0,4 %	0,8 %
	2005	1,85	21,6 %	54,6 %	22,6 %	0,9 %	0,3 %
	2015	1,99	17,9 %	46,8 %	31,7 %	3,1 %	0,5 %
Kraków	1974	1,70	21,2 %	72,8 %	6,0 %	b.d.	b.d.
	1985	2,17	30,4 %	58,2 %	10,3 %	b.d.	1,1 %
	1994	1,87	29,2 %	48,6 %	19,2 %	1,6 %	1,4 %
	2003	2,00	25,9 %	42,6 %	27,1 %	1,5 %	2,9 %
	2013	2,02	28,4 %	36,3 %	33,7 %	1,2 %	0,4 %
	2023	1,92	11 %	40 %	44 %	4 %	1 %
Poznań	1987	1,83	31,0 %	51,0 %	16,0 %	b.d.	b.d.
	1997	b.d.	15,0 %	37,0 %	48,0 %	b.d.	b.d.
	2000	2,44	10,0 %	36,1 %	52,0 %	1,9 %	b.d.
	2013	1,70	13,7 %	23,1 %	41,0 %	4,2 %	b.d.
Gdańsk	1994	2,22	27,9 %	39,2 %	27,5 %	b.d.	b.d.
	2002	1,81	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
	2016	2,10	20,8 %	32,1 %	41,2 %	5,9 %	b.d.

Źródło: Goras, 2019, s. 84.

Kompleksowe Badanie Ruchu w polskich miastach nie jest w żaden sposób sformalizowane i stanowi fakultatywną część prowadzenia polityki transportowej. Z uwagi na względnie wysokie koszty wykonania takich badań, wykonywane są one stosunkowo rzadko, a wiele polskich miast ogranicza się jedynie do kontroli potoków pasażerskich oraz badania natężenia ruchu. W praktyce często oznacza to brak rozwoju systemów transportowych we właściwym kierunku. Porównanie wyników tego badania również stanowi problem z uwagi na to, że wykonywane są one w różnych latach, różnych porach roku, przy różnych narzędziach (Bauer, 2015). Niemniej w powyższej tabeli doskonale widać, że na przestrzeni lat, przy zachowaniu względnie podobnej ruchliwości mieszkańców, maleje znaczenie komunikacji zbiorowej oraz pieszego przemieszczania się właśnie kosztem indywidualnego transportu samochodowego.

Średni spadek znaczenia komunikacji miejskiej obserwowany od 1986 roku w całej Polsce w ostatnich latach zatrzymał się i obserwowany jest niewielki wzrost. Jednakże do poziomu z końcówki poprzedniego wieku brakuje bardzo dużo. Wynika to przede wszystkim ze stale rosnącego wskaźnika motoryzacji. Bez znaczących zmian w systemie transportowym trudno oczekiwać radykalnych przemian w strukturze użytkowanych pojazdów miejskich w Polsce. Indywidualne pojazdy dominują w miejskich przestrzeniach. Polacy nadal importują używane samochody, głównie z silnikami wysokoprężnymi, ze względu na ich niskie ceny i pozornie niższe koszty eksploatacji.



Rysunek 1. Przewozy pasażerskie komunikacji miejskiej w Polsce (wg GUS)

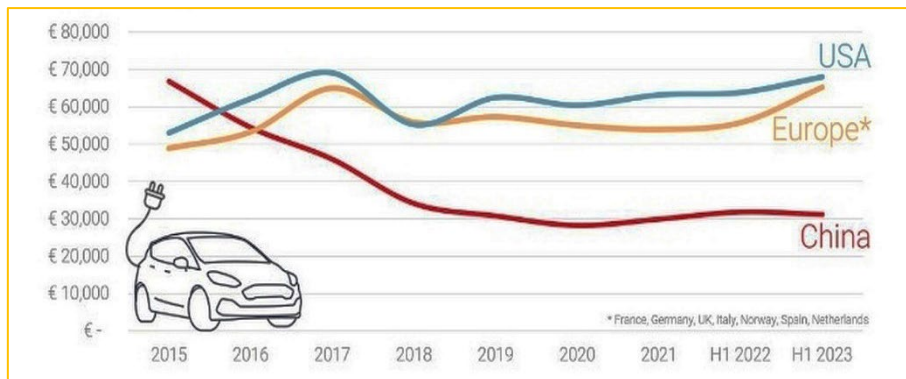
Źródło: <https://igkm.pl/statystyka/>.

Tabela 2. Wskaźnik motoryzacji w największych polskich miastach (liczba samochodów/1000 os.)

Miasto	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Wrocław	540	558	575	600	632	659	689	715	707	730	751
Toruń	428	441	452	469	490	510	535	557	580	601	619
Lublin	425	446	463	483	505	530	557	577	605	629	647
Łódź	447	466	483	502	525	550	578	605	623	644	660
Kraków	503	521	534	557	585	610	639	659	663	685	699
Radom	399	413	426	445	470	490	513	535	576	598	616
Warszawa	580	598	619	648	680	715	749	778	765	783	815
Rzeszów	434	451	466	489	515	543	567	586	613	625	634
Białystok	354	365	377	393	412	430	452	474	495	516	532
Gdańsk	508	523	542	552	572	593	618	639	640	664	684
Gdynia	483	502	520	542	567	584	601	622	637	660	677
Częstochowa	452	466	478	496	519	540	563	586	623	648	666
Katowice	539	571	599	631	668	704	734	761	789	810	834
Sosnowiec	467	483	495	509	525	537	551	569	596	615	630
Kielce	417	431	448	467	492	518	547	572	612	637	656
Poznań	554	578	600	625	660	689	725	757	758	778	796
Szczecin	433	448	465	486	508	530	554	575	595	614	631

Źródło: opracowanie własne na podstawie Głównego Urzędu Statystycznego.

Z danych w tabeli 2 można stwierdzić, że w Warszawie czy Katowicach przypada średnio prawie jeden samochód osobowy na jednego mieszkańca. Jest to duży problem dla środowiska, zdrowia i jakości życia mieszkańców tych miast. Samochody zeroemisyjne mogłyby być dobrą alternatywą dla samochodów z konwencjonalnym napędem, gdyby nie ich wysoka cena oraz niewielka liczba punktów ładowania (Miłaszewicz, Rut, 2014). Średnia cena samochodu elektrycznego w Chinach to obecnie 31 165 euro (równowartość 139 000 złotych), podczas gdy w Europie jest to 66 864 euro (+115 procent, równowartość 297 000 złotych), a w Stanach Zjednoczonych 68 023 euro (+118 procent, 303 000 złotych) (Jato Dynamics, 2024). W Polsce w pierwszej połowie 2024 roku średnia ważona cena nowego auta osobowego zbliżyła się już do 176 tys. zł. W przypadku aut elektrycznych to już niemal 270 tys. zł (Money.pl, 2023).



Rysunek 2. Średnia cena detaliczna samochodu elektrycznego

Źródło: Jata Dynamics, 2024, s. 3.

W tej sytuacji istnieje przestrzeń dla mikromobilności, która jest tańsza i bardziej dostępna niż pojazdy elektryczne. Samochód, jak zauważa N. Low (2007), nie jest zasadniczo pojazdem miejskim, chociaż jego użycie może być optymalne w pewnych warunkach i akceptowalne w innych. Dotyczy to przede wszystkim sytuacji, w których zapewnienie transportu publicznego na luźno zabudowanych przedmieściach i na mało popularnych trasach jest zbyt kosztowne lub nieopłacalne (Kronenberg, Bergier, 2010). W polskich miastach wielu mieszkańców korzysta z prywatnych samochodów, głównie z powodu konieczności pokonywania długich dystansów pieszo do najbliższego przystanku komunikacji zbiorowej, a następnie do celu podróży. Komunikacja publiczna, zaprojektowana z myślą o masowości, korzysta z dużych pojazdów, które nie są w stanie dotrzeć do wszystkich miejsc w mieście. W związku z tym istnieje potrzeba uzupełnienia oferty transportowej o dodatkowe formy przemieszczania się. Dotyczy to również dostarczania drobnych ładunków i przesyłek, które na ostatnim etapie przewozu są dostarczane przez samochody dostawcze do odbiorców (Janczewski, Janczewska, 2019). Wydaje się również, że polskie miasta podejmują zbyt mało decyzji zniechęcających mieszkańców do korzystania z samochodów oraz niewystarczająco wspierają korzystanie ze środków mikromobilności (Janczewski, Janczewska, 2021).

Transport miejski powinien zmierzać w kierunku większej płynności, efektywności i ekologiczności (Friedberg, 2014). Transport publiczny, z natury przeznaczony do przewozów masowych, stawia przed użytkownikami wyzwanie pokonywania pierwszego i ostatniego odcinka podróży. Mikromobilność, mimo swoich ograniczeń i nierównej dostępności dla różnych grup mieszkańców, może stanowić rozwiązanie dla problemu pierwszego i ostatniego kilometra podróży miejskiej (Janczewski, Janczewska, 2021).

W Polsce w zasadzie wszystkie miasta wojewódzkie oraz miasta powyżej 100 tys. mieszkańców realizują przyjęte lokalnie plany dotyczące rozwoju systemu transportowego. Ich zasadniczym założeniem jest kreowanie zrównoważonej mobilności w taki sposób, aby mieszkańcy miast mogli realizować swoje cele z pomocą innych środków transportu (lub pieszo), a nie tylko opierając się na posiadaniu własnego samochodu. Pomimo różnic przestrzennych i funkcjonalnych, ośrodki miejskie w swoich planach określają w szczególności (Goras, 2019, s. 92):

- podejście do swobodnego korzystania z indywidualnych samochodów w obszarach zurbanizowanych, które różni się w zależności od specyfiki poszczególnych części oraz możliwe do wprowadzenia restrykcje, zwłaszcza dla indywidualnego ruchu samochodowego;
- organizacja systemu parkowania;
- sposób organizacji ruchu pieszego i rowerowego;
- proporcje inwestycji w rozwój i modernizację w porównaniu do utrzymania i eksploatacji systemu;
- wybrane środki transportu publicznego oraz polityka taryfowa;
- sposób obsługi ruchu docelowego i tranzytowego w obszarach zurbanizowanych.

Konieczność regulacji użytkowania przestrzeni komunikacyjnej była zauważana od wielu lat, zwłaszcza w krajach o wyższym poziomie motoryzacji, które wcześniej niż Polska zetknęły się z problemem przeciążenia

sieci transportowych. Pomysł ograniczenia ruchu samochodowego w centrach miast, na starówkach oraz w innych wrażliwych obszarach aglomeracji narodził się i zyskał popularność w Holandii w latach 70. XX wieku. Szwedzki Göteborg jako pierwszy wprowadził regulacje dotyczące dostępu do układu ulicznego pod koniec lat 60., mające na celu „przywrócenie miasta” pieszym i stworzenie przestrzeni do komunikacji interpersonalnej kosztem ograniczenia ruchu samochodowego.

W Krakowie rynek został zamknięty dla ruchu samochodowego ponad 40 lat temu, a w kolejnych latach wprowadzano stopniowe wyłączenia z ruchu ulic w centrum. Podobne działania miały miejsce w Warszawie na Starym Mieście, w Poznaniu oraz innych miastach o historycznej strukturze, takich jak Tarnów czy Olsztyn.

Sam fakt wyłączenia powierzchni transportowej z ruchu kołowego nie oznaczał jeszcze przyjęcia przez samorządy kompleksowej polityki transportowej. Było to raczej wyrazem potrzeby ochrony zabytkowych lub kulturowo cennych obszarów (Goras, 2019).

Istnieje wiele sposobów na zmniejszenie liczby samochodów w miastach, a każda metropolia realizuje to w nieco inny sposób. Jednakże wszelkie próby ograniczenia ruchu samochodowego napotykają również na opór części mieszkańców i budzą kontrowersje wśród niektórych z nich. Uzależnienie od samochodu jest głęboko zakorzenione w miejskim życiu i ma kluczowe znaczenie dla sposobu, w jaki projektujemy nasze miasta oraz wykorzystujemy przestrzeń (Zinkiewicz, 2023). Dlatego przy planowaniu polityki mobilności należy zapewnić, aby rozwiązania proponowane przez samorządy mogły zastąpić te funkcje, które dotychczas realizowała indywidualna komunikacja samochodowa. Należy jednocześnie pamiętać, że postulaty te dotyczą przede wszystkim odpowiedniej jakości:

- dostępności,
- czasu trwania podróży,
- punktualności,
- regularności,
- częstotliwości,
- niezawodności,
- bezpieczeństwa,
- wygody.

W zbiorowym transporcie miejskim postulat „wygody” można oceniać na podstawie takich cech jak (Cieśla, Gąska, Opasiak, 2010):

- prostota systemu taryfowego,
- łatwość zakupu biletu,
- przejrzystość systemu informacji,
- wygoda dojścia do przystanku (liczba przejść dla pieszych, tuneli i architektonicznych przeszkód do pokonania),
- czytelność rozkładów jazdy,
- estetyka i oświetlenie przystanków,
- łatwość wsiadania i wysiadania,
- komfort jazdy (klimatyzacja, poziom hałasu, oświetlenie, rozmieszczenie miejsc siedzących itp.),
- kultura obsługi,
- dostępność miejsca na bagaż.

Transport miejski odgrywa kluczową rolę w tworzeniu zrównoważonej mobilności miejskiej. Jego sukcesywne wspieranie i rozwój są kluczowe dla wprowadzania pozytywnych zmian. Priorytetem jest wytyczanie nowych buspasów oraz inwestowanie w zeroemisyjne środki transportu, co pozwala na efektywne łączenie odległych dzielnic miasta z jego centrum. W związku z rozprzestrzenianiem się miast, buspasy stają się nieodzownym elementem budowania zrównoważonej mobilności. Ich liczba stale rośnie i można je znaleźć w wielu miastach. Nadawanie priorytetu komunikacji publicznej jest również widoczne w zmianach organizacji ruchu oraz wprowadzaniu zielonej fali dla transportu publicznego. Skracanie czasu przejazdu to jeden z najważniejszych argumentów przemawiających za wyborem komunikacji zbiorowej. Zielona fala jest znanym i od

dawna stosowanym narzędziem. Elastyczność polityki biletowej również odgrywa istotną rolę, pozwalając komunikacji miejskiej konkurować z samochodami poprzez dostosowanie oferty biletowej do potrzeb pasażerów.

Pandemia stała się impulsem do rozwoju mikromobilności w wielu miastach, ukazując jednocześnie liczne wyzwania w tej dziedzinie. Rower i inne środki mikromobilności oferują dużą swobodę przemieszczania się w miejskim krajobrazie, stanowiąc odpowiedź na problemy zatłoczenia i braku miejsca w centrach miast. Chociaż w ostatnich latach powstało wiele nowych ścieżek rowerowych, nadal brakuje spójnego systemu. Ważnym elementem infrastruktury rowerowej są również parkingi, zarówno w miejscach docelowych, jak i na osiedlach mieszkaniowych. Konkurencyjność roweru czy elektrycznej hulajnogi w stosunku do samochodu będzie ograniczona, jeśli mieszkańcy będą musieli każdorazowo wyprowadzać je z balkonu czy piwnicy (Fundacja Promocji Pojazdów Elektrycznych, 2020). Dlatego warto wdrożyć rozwiązania wspierające indywidualną mikromobilność, ponieważ wiele osób preferuje korzystanie z własnego środka transportu. Należy również umożliwić przewóz tych środków w komunikacji miejskiej. Aby stworzyć komplementarny system mikromobilności, infrastruktura rowerowa powinna być zintegrowana z parkingami przesiadkowymi, systemem rowerów miejskich, elektrycznych hulajnóg i skuterów oraz stacjami ładowania tych pojazdów (Janczewski, Janczewska, 2021).

Wszystkie te czynniki mogą zachęcać do traktowania takich środków zarówno jako pojazd na ostatni kilometr podróży, jak i samodzielny środek transportu. Dodanie wiat, parkingów i ogólnodostępnych punktów serwisowych do sieci ścieżek rowerowych zwiększa atrakcyjność tej formy transportu. System rowerów elektrycznych może być rozwiązaniem na dłuższe dystanse oraz dla osób o słabszej kondycji fizycznej. W Polsce rozwój rowerów elektrycznych jest od kilku lat wspierany przez niektóre samorządy. Na poziomie krajowym w lipcu 2024 roku odbyły się konsultacje społeczne dotyczące programu „Mój rower elektryczny”, mającego na celu dofinansowanie do 50% ceny zakupu roweru elektrycznego oraz roweru elektrycznego typu cargo (Ministerstwo Klimatu i Środowiska, 2024).

Oprócz problemów infrastrukturalnych do niedawna dużym wyzwaniem było określenie roli i statusu hulajnóg elektrycznych w systemie transportowym miast. 20 maja 2021 roku weszła w życie nowelizacja Prawa o ruchu drogowym, zgodnie z którą hulajnoga elektryczna została uznana za pojazd w rozumieniu Kodeksu drogowego, co wiąże się z określonym katalogiem praw i obowiązków dla jej użytkowników. Następnie Ministerstwo Infrastruktury w drodze rozporządzenia określiło warunki techniczne, jakie muszą spełniać hulajnogi elektryczne poruszające się po drogach publicznych. Ponadto straże gminne (miejskie) uzyskały odpowiednie uprawnienia wobec kierujących hulajnogami elektrycznymi. Wszystkie te regulacje w znacznym stopniu dotyczą użytkowników hulajnóg elektrycznych współdzielonych, które są najbardziej widoczną formą korzystania z tego nowego pojazdu w polskich miastach. Dzięki dynamicznemu rozwojowi tej usługi i ekspansji operatorów, hulajnogi współdzielone stały się największą na polskim rynku ofertą jednoślądów wynajmowanych na minuty (Miasto Mobilne, 2021).

W polskich miastach ruch pieszy staje się coraz mniej popularny, co jest odwrotnym trendem w porównaniu do innych europejskich miast, gdzie burmistrzowie promują ten rodzaj przemieszczania się ze względu na jego ekologiczność, korzystny wpływ na zdrowie ludzi i minimalne obciążenie infrastruktury. Zmiana podejścia do ruchu pieszego w miastach może pomóc w rozwiązaniu lokalnych problemów transportowych. Pierwszym krokiem powinno być przeprowadzenie audytu przejść dla pieszych oraz barier utrudniających ruch pieszy w mieście. Uprzywilejowanie ruchu samochodowego stwarza w wielu miejscach przeszkody dla pieszych, takie jak niewystarczająca liczba przejść czy zbyt krótki czas na pokonanie jezdni. Zidentyfikowanie i usunięcie tych barier powinno poprawić płynność ruchu. Inną dobrą praktyką jest czasowe lub stałe zamykanie ulic dla ruchu samochodowego i przekształcanie ich w deptaki pieszo-rowerowe.

Zakończenie

Bezpieczeństwo ekologiczne miast w Polsce jest zagadnieniem o kluczowym znaczeniu w kontekście rosnących wyzwań związanych z urbanizacją, zmianami demograficznymi oraz rosnącym zapotrzebowaniem na

transport. Przedstawione w artykule analizy wskazują na potrzebę zintegrowanego podejścia do planowania mobilności miejskiej, które uwzględni zarówno aspekty ekologiczne, jak i społeczne.

Aby osiągnąć zrównoważoną mobilność, konieczne jest nie tylko rozwijanie i modernizowanie infrastruktury transportowej, ale także zmiana postaw społecznych i promowanie alternatywnych form przemieszczania się. Inwestycje w transport publiczny, mikromobilność oraz systemy inteligentnego zarządzania ruchem mogą znacząco przyczynić się do redukcji emisji zanieczyszczeń, poprawy jakości powietrza oraz podniesienia jakości życia mieszkańców. Warto zwrócić szczególną uwagę na inicjatywy wspierające rowerzystów i pieszych, a także na rozwój infrastruktury dla pojazdów elektrycznych, co może stanowić istotny krok w kierunku zmniejszenia zależności od transportu indywidualnego opartego na paliwach kopalnych.

Polskie miasta mają przed sobą wyzwanie, jakim jest zrównoważony rozwój, który nie będzie kolidować z potrzebami ekonomicznymi i społecznymi. Przyjęcie i wdrażanie strategii, takich jak „Europejski Zielony Ład” czy „Strategia na rzecz zrównoważonej i inteligentnej mobilności” jest krokiem w dobrym kierunku. Ważne jest jednak, aby działania te były spójne, dobrze skoordynowane i odpowiednio finansowane. Skuteczna realizacja tych strategii wymaga zaangażowania na wielu poziomach – od rządowego, poprzez samorządowy, aż po poziom lokalnych społeczności.

Kluczowym elementem sukcesu będzie również edukacja i świadomość społeczna. Zmiana zachowań transportowych mieszkańców miast wymaga nie tylko odpowiednich regulacji i infrastruktury, ale także kampanii edukacyjnych, które promują korzyści płynące z zrównoważonej mobilności. Wspieranie inicjatyw lokalnych, które angażują mieszkańców w planowanie i wdrażanie rozwiązań transportowych, może przyczynić się do większej akceptacji i skuteczności tych działań.

Podsumowując, rozwój zrównoważonej mobilności w polskich miastach wymaga wspólnego wysiłku władz lokalnych, centralnych oraz społeczności. Tylko poprzez współpracę i zrozumienie wspólnych celów możliwe będzie stworzenie miejskiego środowiska, które będzie bezpieczne, zdrowe i przyjazne dla wszystkich jego mieszkańców. Transformacja ta jest niezbędna nie tylko dla poprawy jakości życia obecnych mieszkańców miast, ale także dla zapewnienia zrównoważonego rozwoju przyszłych pokoleń. Ostatecznym celem jest stworzenie miast, które będą nie tylko efektywne pod względem transportu, ale także zrównoważone, zielone i odporne na wyzwania przyszłości.

Bibliografia

- Bauer, M. (2015). Dyskusja zasadności prowadzenia kompleksowych badań ruchu w ramach narodowego spisu powszechnego [Discussion on validity of conducting of complex traffic survey in the framework of the national census]. *Transport miejski i regionalny* (5)2015, s. 36-40.
- Beim, M., Mazur, B., Pistelok, P. (2023). *Zrównoważona mobilność w polityce transportowej miasta* [Sustainable Mobility in Urban Transport Policy]. Kraków-Warszawa: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Cieśla, M., Gąska, D., Opasiak, T. (2010). Preferencje pasażerów transportu zbiorowego na terenie Aglomeracji Śląskiej. [Pre-ferences of public transport passengers in the area of Silesian agglomeration]. *Transport miejski i regionalny* (9)2010, s. 27-32.
- Friedberg, J. (2014). *Transport*. [Transport]. http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/07/Analiza-tematyczna-_Biznes-na-rzecz-zr%C3%B3wnowa%C5%BConych-miast.pdf
- Goras, E. (2019). Diagnostyka zachowań transportowych – przegląd kompleksowych badań ruchu w Polsce. W: J. Gadziński, E. Goras (red.), *Raport o stanie polskich miast. Transport i mobilność miejska* (s. 81-89). [Report on the State of Polish Cities: Transport and Urban Mobility]. Warszawa: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Goras, E. (2019). Kierunki miejskich polityk transportowych. W: J. Gadziński, E. Goras (red.), *Raport o stanie polskich miast. Transport i mobilność miejska* (s. 90-99). [Report on the State of Polish Cities: Transport and Urban Mobility]. Warszawa: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Jak budować zrównoważoną mobilność w miastach po Covid? [How to Build Sustainable Mobility in Cities Post-Covid?]. <https://fppe.pl/jak-budowac-zrownowazona-mobilnosc-w-miastach-po-covid/>.
- Janczewski, J., Janczewska, D. (2019). Zrównoważony rozwój z perspektywy mikromobilności. [Sustainable development from the perspective of micromobility]. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie* 2(29)2019, s. 165-187. DOI: 10.25312/2391-5129.29/2019_11jddj.

- Janczewski, J., Janczewska, D. (2021). Zrównoważona mobilność miejska – dobre praktyki. [Sustainable urban mobility – good practices]. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie* 2(33), 165-196, DOI: 10.25312/2391-5129.33/2021_11jjdj.
- Jato Dynamics. (2024). EV Price Gap: A divide in the Global automotive industry. <https://info.jato.com/ev-price-gap-report#download-paper>.
- Kiedy auta elektryczne będą tak tanie jak spalinowe? „Nigdy”. [When will electric cars be as cheap as gasoline cars? „Never”]. <https://www.money.pl/gospodarka/kiedy-auta-elektryczne-beda-tak-tanie-jak-spalinowe-nigdy-6948431985035872a.html>.
- Komisja Europejska. (2020). Strategia na rzecz zrównoważonej i inteligentnej mobilności – europejski transport na drodze ku przyszłości. [Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0789>.
- Komisja Europejska. (2021). Nowe unijne ramy mobilności miejskiej [The New EU Urban Mobility Framework]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:52021DC0811>.
- Konsultacje programu dopłat do rowerów elektrycznych. [Consultations on the Subsidy Program for Electric Bicycles]. <https://www.gov.pl/web/klimat/konsultacje-programu-doplat-do-rowerow-elektrycznych>.
- Kronenberg, J., Bergier, T. (red.). (2010). Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce. [Challenges of Sustainable Development in Poland]. https://sendimir.org.pl/wp-content/uploads/2019/01/Wyzwania_zrownowazonego_rozwoju_w_Polsce.pdf.
- Krysiuk, C., Nowacki, G., Brdulak, J. (2015). Analiza projektów unijnych w zakresie komunikacji miejskiej: implementacja i efektywność. [Analyse of EU projects on city transport: the implementation and effectiveness]. *Logistyka* (3)2015, 2592-2601.
- Krysiuk, C., Brdulak, J., Banak M. (2015). Mobilność i komunikacja w miastach polskich. [Mobility and communication in cities polish]. *TTS Technika Transportu Szynowego* (12)2015, s. 881-886.
- Low, N. (2007). *The green city: sustainable homes, sustainable suburbs*. W: K. Thwaites, S. Porta, R. Romice, M. Greaves (red.), *Urban sustainability through environmental design*. Londyn: Routledge.
- Mężyk, A., Zamkowska, S. (2017). Rozwój polityki transportowej UE dla miast. [Development of EU transport policy for cities]. *Autobusy* 6, s. 1730-1736.
- Miłaszewicz, B., Rut, J. (2014). Zrównoważony rozwój transportu miejskiego – szanse i ograniczenia. [Sustainable city transport development – opportunities and limitations]. *Logistyka* 6, s. 7501-7507.
- Ministerstwo Infrastruktury. (2019). *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 roku*. [Sustainable Transport Development Strategy until 2030]. <https://www.gov.pl/web/infrastruktura/projekt-strategii-zrownowazonego-rozwoju-transportu-do-2030-roku2>.
- Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju. (2018). Program rządowy „Dostępność Plus” 2018–2025. [Government Program “Accessibility Plus” 2018-2025]. https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/97063/Program_Dostepnosc_Plus.pdf.
- Mobilne Miasto. (2021). *Na nowych prawach. Mikromobilność w Polsce 2021*. [Under New Laws: Micromobility in Poland 2021]. <https://smartride.pl/wp-content/uploads/2022/03/raport-mikromobilnosc-w-2021.pdf>.
- Moreno, C. (2024). *The 15-Minute City: A Solution to Saving Our Time and Our Planet*. New Jersey: Wiley.
- Parysek, J. (2016). Dla kogo miasto? Dla ludzi czy dla samochodów?. [Whom is the city intended for? People or vehicles?]. *Studia Miejskie* 23, s. 9-27.
- Piątkowski, K. (2019). Suburbanizacja jako wyzwanie dla rozwoju transportu w miejskim obszarze funkcjonalnym Bydgoszczy i Torunia. [Suburbanization as a challenge for the development of transport in the urban functional area of Bydgoszcz and Toruń]. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna* (47)2019, s. 141-154. DOI: 10.14746/rrpr.2019.47.10.
- Praktyki [Sustainable urban mobility – good practices]. *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie* 2(33)2021, s. 165-196. DOI: 10.25312/2391-5129.33/2021_11jjdj.
- Sydorów, M., Chmiel, B., Żukowska, S. (2023). Wyzwania zrównoważonej mobilności miejskiej na tle polityki miejskiej Unii Europejskiej: wybrane przykłady. [Challenges of sustainable urban mobility in the context of European Union urban policy: case studies]. *Prace Komisji Geografii Komunikacji PTG* 26(1)2023, s. 9-21. DOI: 10.4467/2543859XPKG.23.001.17398.
- Średnie ceny samochodów elektrycznych w Europie są o 115 proc. wyższe niż w Chinach. Ostatnio urosły o 20 proc. [The average prices of electric cars in Europe are 115% higher than in China. Recently, they have increased by 20%]. <https://elektrowoz.pl/auta/srednie-ceny-samochodow-elektrycznych-w-europie-sa-o-115-proc-wyzsze-niz-w-chinach-ostatnio-urosl-y-o-20-proc/>.
- Zinkiewicz, M. (2023). Jakie korzyści ekonomiczne przynosi miastom ograniczenie ruchu samochodowego? [What economic benefits do cities gain from reducing car traffic?]. <https://twoj-biznes.pl/ograniczenie-ruchu-samochodowego-w-miastach/>.

Katarzyna Kreczmańska-Gigol

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ORCID: 0000-0001-8483-9740

e-mail: kgigol@sgh.waw.pl

JEL Classification: O16, G32, N24

Tomasz Gigol

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ORCID: 0000-0001-7018-4552

e-mail: tgigol@sgh.waw.pl

DOBRE PRAKTYKI HYBRYDOWYCH SPÓŁEK SKARBU PAŃSTWA NOTOWANYCH NA GPW W WARSZAWIE

GOOD PRACTICES OF HYBRID STATE-OWNED ENTERPRISES LISTED ON THE WARSAW STOCK EXCHANGE

<https://doi.org/10.34739/maj.2024.01.07>

Streszczenie: Przedsiębiorstwa państwowe odgrywają dużą rolę we współczesnej światowej gospodarce. Jednak stawia się im zarzut niskiej efektywności będącej skutkiem ułomnego ładu korporacyjnego. Przedsiębiorstwa państwowe notowane na giełdzie to hybrydowe spółki, ponieważ łączą różne logiki instytucjonalne. Spółki notowane na giełdzie, aby uzyskać legitymację od interesariuszy, przekazują informacje na rynek. Interesariusze oczekują od spółek rzetelnych informacji na temat realizacji celów, na których im zależy. Ład korporacyjny jest monitorowany na podstawie raportów przestrzegania przez notowane spółki dobrych praktyk spółek giełdowych. Postanowiono zbadać przydatność dla interesariuszy raportów przestrzegania zasad dobrych praktyk spółek na GPW w Warszawie do oceny ładu korporacyjnego. Problemem przedsiębiorstw państwowych jest ład korporacyjny ze względu na konieczność łączenia logiki korporacyjnej i logiki państwa. Hybrydowe spółki Skarbu Państwa (SSP) dodatkowo muszą kierować się także logiką rynku kapitałowego. Dlatego przedmiotem badania było przestrzeganie dobrych praktyk spółek giełdowych przez hybrydowe SSP notowane na GPW w Warszawie. Celem badania było sprawdzenie, jaki jest ich ład korporacyjny w porównaniu do innych spółek. Przeprowadzono badania ilościowe wykorzystując współczynnik COMPLY. Okazało się, że hybrydowe SSP wypadły lepiej niż pozostałe spółki notowane w tych samych indeksach giełdowych oraz w tych samych sektorach. Wyniki badań wskazują więc na niedoskonałość systemu raportowania dobrych praktyk.

Słowa kluczowe: hybrydowe spółki Skarbu Państwa, ład korporacyjny, przestrzeganie dobrych praktyk spółek giełdowych, współczynnik COMPLY

Abstract: State-owned enterprises play a major role in today's global economy. However, they are accused of low efficiency as a result of flawed corporate governance. Listed state-owned enterprises are hybrid companies because they combine different institutional logics. Listed companies, in order to gain legitimacy from stakeholders, provide information to the market. Stakeholders expect companies to provide reliable information on the achievement of goals they care about. Corporate governance is monitored on reports of listed companies' adherence to good practices of listed companies. It was decided to investigate the usefulness for stakeholders of reports on compliance with the good practice of companies on the Warsaw Stock Exchange for assessing corporate governance. Corporate governance is a problem for state-owned enterprises due to the need to combine corporate and state logic. Hybrid state-owned enterprises (SOEs) also have to follow the logic of the capital market. Therefore, the subject of the study was compliance with good practices of listed companies by hybrid SOEs listed on the Warsaw Stock Exchange. The aim of the study was to find out how their corporate governance compares with other companies. A quantitative study was conducted using the COMPLY factor. It turned out that hybrid SOEs performed better than other companies listed on the same stock indices and in the same sectors. Thus, the results of the study point to the inadequacy of the good practice reporting system.

Keywords: hybrid SOEs, corporate governance, compliance with best practices of listed companies, COMPLY ratio

Wstęp

Przedsiębiorstwa państwowe odgrywają dużą rolę we współczesnej światowej gospodarce. Jednakże charakteryzują się one niską efektywnością będącą skutkiem ułomnego ładu korporacyjnego. Przedsiębiorstwa państwowe to nie tylko przedsiębiorstwa, w których państwo posiada ponad 50% udziałów, ale również takie, które faktycznie są przez państwo kontrolowane, chociaż jego udziały są niższe (Peng i in., 2016). Przedsiębiorstwa państwowe notowane na giełdzie to hybrydowe spółki, ponieważ łączą różne logiki instytucjonalne – logikę korporacyjną, logikę państwa i logikę rynku kapitałowego, co jest charakterystyczne dla paradoksu w zarządzaniu (Czakon, 2012).

Przedsiębiorstwa powinny realizować cele wszystkich interesariuszy (Yihong i in., 2024). Spółki notowane na giełdzie, aby uzyskać legitymację od interesariuszy przekazują informacje na rynek. Działalność spółek powinna być przejrzysta (Aluchna i in., 2024), a interesariusze oczekują od spółek rzetelnych informacji na temat realizacji celów, na których im zależy.

Jednym z narzędzi transparentności są raporty niefinansowe, które zawierają informacje potrzebne interesariuszom, których nie zawierają sprawozdania finansowe (Krużycka, Martyniuk, 2020). Z przemianami społeczno-gospodarczymi i wprowadzaniem restrykcyjnych regulacji prawnych w zakresie raportowania danych niefinansowych wiąże się ESG (ang. Environmental, Social, Corporate Governance) (Rau, Yu, 2024), a jego ważną częścią jest corporate governance, czyli ład korporacyjny (Annesi i in., 2024; Elamer, Boulhaga, 2024). Interesariusze oczekują dobrej jakości informacji, żeby właściwie ocenić przedsiębiorstwo, ale nadmiar informacji może zaburzać komunikację między przedsiębiorstwem a interesariuszami (Matuszyk, 2018).

Spółki, które stosują zasady ładu korporacyjnego i rzetelnie je raportują są postrzegane jako wiarygodne (Wójcik-Jurkiewicz, 2022). Ład korporacyjny jest monitorowany na podstawie raportów przestrzegania przez notowane spółki dobrych praktyk spółek giełdowych. Postanowiono zbadać przydatność dla interesariuszy raportów przestrzegania zasad dobrych praktyk spółek na GPW w Warszawie do oceny ładu korporacyjnego. Problemem przedsiębiorstw państwowych jest ład korporacyjny, ze względu na konieczność łączenia logiki korporacyjnej i logiki państwa. Hybrydowe spółki Skarbu Państwa (SSP) dodatkowo muszą kierować się także logiką rynku kapitałowego. Dlatego jako grupę badawczą wybrano hybrydowe SSP notowane na GPW w Warszawie. Przedmiotem badania było przestrzeganie przez nie dobrych praktyk spółek giełdowych. Celem badania było sprawdzenie, jaki jest ład korporacyjny hybrydowych SSP w porównaniu do innych spółek. Przeprowadzono badania ilościowe wykorzystując współczynnik COMPLY. Porównano współczynnik COMPLY badanych spółek z innymi spółkami notowanymi w tych samych indeksach oraz sektorach.

Przegląd literatury

Hybrydowe organizacje to organizacje wielotożsamościowe (Jay, 2013), które włączają elementy z różnych logik instytucjonalnych (Pache, Santos, 2013). W notowanych na giełdzie spółkach z udziałem Skarbu Państwa łączą się różne logiki instytucjonalne charakterystyczne dla własności państwowej i prywatnej (Bruton i in., 2015). Dlatego należą one do organizacji o charakterze hybrydowym (Battilana, Dorado, 2010).

Przedsiębiorstwa państwowe są zwykle skoncentrowane wokół strategicznych sektorów gospodarki, takich jak przemysł wydobywczy, paliwowy, energetyczny i transportowy. Są one ważną częścią światowej gospodarki, bo wytwarzają ok. 10% globalnego PKB (Bruton i in., 2015), a szczególnego znaczenia nabierają w czasie kryzysów ekonomicznych. Przedsiębiorstwo państwowe to przedsiębiorstwo, w którym rząd centralny sprawuje własność i kontrolę (Postuła, Kabut, 2020). W szerszym znaczeniu przedsiębiorstwa państwowe obejmują też przedsiębiorstwa kontrolowane przez państwo (np. Peng i in., 2016). Taką definicję spółki Skarbu Państwa (SSP) przyjęto w niniejszym artykule.

Notowane na giełdzie przedsiębiorstwa państwowe podlegają trzem różnym logikom instytucjonalnym (Dai i in., 2017; Hensel, 2015). Zgodnie z logiką korporacyjną SSP jest niezależnym podmiotem gospodarczym, na którym spoczywa odpowiedzialność za rozwój, zarządzanie wydajnością i konkurowanie na rynku. Druga

logika to logika rynku kapitałowego, SSP notowane na giełdzie, kierują się wartością dla akcjonariuszy, ceną akcji, a także podlegają presji rynków kapitałowych, które starają się wymusić decyzje chroniące wartość dla akcjonariuszy (Fioretti i in., 2021). Wreszcie trzecia logika, czyli logika państwa, określa jako główne obowiązki ochronę majątku państwowego, wdrażanie polityki rządowej oraz utrzymanie stabilności społecznej. Logika państwowa była czynnikiem wspierającym filantropię korporacyjną hybrydowych SSP w kryzysie pandemicznym (Gigol, Kreczmańska-Gigol, 2022). Spółki giełdowe kontrolowane przez Skarb Państwa wypełniają więc definicję wielotożsamościowych organizacji hybrydowych (Jay, 2013). Dylematy związane z różnymi logikami instytucjonalnymi dotyczą różnych grup udziałowców i nakładają się na nie wymagania Komisji Nadzoru Finansowego dotyczące obowiązków informacyjnych i traktowania akcjonariuszy mniejszościowych.

Zarządzanie hybrydowymi SSP na najwyższym szczeblu ma charakter zarządzania w sytuacji paradoksu. Paradoksy odnoszą się do sprzeczności, które oddziałują na zachowanie w organizacjach, towarzyszą decyzjom menedżerów lub też są wywoływane przez strategie przedsiębiorstw (Czakon, 2012). Inna definicja określa paradoksy jako „sprzeczne, ale powiązane ze sobą elementy, które istnieją jednocześnie i utrzymują się w czasie” (Smith, Lewis, 2011, s. 382).

Jest wiele definicji ładu korporacyjnego. Jego istotę dobrze oddaje definicja, według której ład korporacyjny skupia się na tym, kto kontroluje spółkę, w czyim interesie jest ona zarządzana oraz w jaki sposób jest sprawowana kontrola (Gospel, Pendleton, 2003, s. 560). Inwestorzy giełdowi są mocno zainteresowani raportowaniem ładu korporacyjnego spółek, ponieważ informacje zawarte w raportach zmniejszają asymetrię informacyjną między podmiotami na rynku, a także wpływają pozytywnie na koszty agencji (Pasquariello, 2024). W przypadku spółek skarbu państwa, oprócz rozdzielienia własności od procesu zarządzania i kontroli nad tym procesem, co jest charakterystyczne dla spółek giełdowych, dochodzi oddzielenie własności od osób, które tę własność reprezentują. Skarb państwa jako właściciel jest reprezentowany w spółkach skarbu państwa przez odpowiedniego ministra. Tymczasem hegemonem jest społeczeństwo, a rząd jest jedynie agentem „wynajętym” przez społeczeństwo do reprezentowania jego interesu. Minister jest więc bezpośrednio przedstawicielem agenta, a nie właściciela (Szarzec, 2023). Sprawę komplikuje jeszcze to, że minister kontroluje spółki skarbu państwa za pośrednictwem urzędników swojego ministerstwa. Tak więc w spółkach skarbu państwa problem agencji i związanych z nią kosztów jest bardzo wyraźnie widoczny (Huo i in., 2024; Coelho i in., 2024, s. 8-9). W literaturze wskazuje się, że przedsiębiorstwa państwowe są nieefektywne, a podstawową przyczyną tego jest nieskuteczne zarządzanie i niedoskonały ład korporacyjny (Huo i in., 2024; Grossi i in., 2015).

Ład korporacyjny to zasady, relacje, systemy i procesy, w ramach których sprawowana i kontrolowana jest władza w organizacjach (Błażyńska, 2024, s. 93). Z ładem korporacyjnym są mocno związane dwie ważne teorie – teoria interesariuszy oraz teoria legitymizacji (Błażyńska, 2024). Definicję interesariuszy sformułował Freeman, który interesariuszami nazwał podmioty, które wywierają wpływ na realizację celów organizacji, a jednocześnie same odczuwają skutki realizacji tych celów (Freeman, 1984, s. 46). Zarządzanie związkami z interesariuszami polega na budowaniu z nimi długotrwałych relacji (Szaflarski, 2023). Organizacja powinna dążyć do tego, żeby realizować cele ważne dla wszystkich interesariuszy (Yihong i in., 2024). Tymczasem istnieją duże różnice między celami poszczególnych interesariuszy (Ptaszyńska, 2023, s. 15), a przedsiębiorstwo musi pogodzić interesy różnych grup interesów (Wierzbicka, 2018). Dla realizacji celów przedsiębiorstwa istotny jest podział interesariuszy na pierwszoplanowych (strategicznym) oraz na drugoplanowych (Szaflarski, 2023), ponieważ różnią się oni siłą, legitymizacją oraz pilnością (Manczak, Bajak, 2024). Podstawowe prawo interesariuszy to dostęp do informacji na temat działalności spółki, czyli działalność spółek powinna być przejrzysta (Aluchna i in., 2024).

Zgodnie z teorią legitymizacji, jeśli interesariusze mają określone oczekiwania wobec przedsiębiorstwa, to w odpowiedzi na te oczekiwania przedsiębiorstwo za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji będzie przekazywało informacje, które wpłyną na legitymizację, czyli akceptację, ze strony interesariuszy działań przedsiębiorstwa (Szadzińska i in., 2024; Zyznarska-Dworczak, 2024). Przedsiębiorstwa są pod-

miotem legitymizacji, prowadzona przez nie działalność, w tym przestrzeganie norm ładu korporacyjnego, jest przedmiotem legitymizacji, a interesariusze są oceniającymi legitymację (Suddaby i in., 2017; Szadziwska i in., 2024). Dzięki akceptacji interesariuszy, czyli pozytywnej legitymacji, podmiot legitymizacji otrzymuje legitymację lub ją wzmacnia (Szadziwska i in., 2024). Można wyróżnić trzy strategie legitymizacji – minimalistyczną (ograniczanie się do działań, które w minimalny sposób spełnią oczekiwania interesariuszy, np. przestrzeganie obowiązujących przepisów i norm), maksymalistyczną (wykazywanie się innowacyjnością, odgrywanie roli lidera i wzorca dla innych podmiotów, czyli przekraczanie oczekiwań interesariuszy), konformistyczną, nazywaną też pragmatyczną lub instrumentalną (przekazywanie wybranych, wygodnych dla podmiotu informacji, koncentrowanie się na identyfikacji i przestrzeganiu priorytetów najważniejszych interesariuszy, menedżerskie budowanie przekazu w celu uzyskania legitymizacji, nawet przy użyciu manipulacji) (Tost, 2011).

Pozytywna legitymizacja ze strony interesariuszy zwiększa prawdopodobieństwo przetrwania przedsiębiorstwa, ponieważ jest ono lepiej postrzegane na rynku (Tost, 2011). Stosowanie przez spółkę zasad ładu korporacyjnego i rzetelne raportowanie zwiększa jej wiarygodność, a niedostateczne stosowanie się do tych zasad uznaje się za istotny czynnik ryzyka inwestycyjnego (Wójcik-Jurkiewicz, 2022). Wiele badań empirycznych potwierdza związek między stosowaniem dobrych praktyk ładu korporacyjnego a niektórymi miernikami efektywności przedsiębiorstw (Aluchna i in., 2024). Jednakże np. Aluchna i Kuszewski na polskiej giełdzie nie stwierdzili tej zależności, a zależność odwrotną między przestrzeganiem zasad ładu korporacyjnego i wartością spółki (Aluchna, Kuszewski, 2020).

Zadaniem ładu korporacyjnego jest zapewnienie równego traktowaniem wszystkich akcjonariuszy, służyć realizacji celów wszystkich interesariuszy i określa zasady sprawowania kontroli w spółce. W przypadku spółek, których udziałowcem jest Skarb Państwa dochodzi realizacja celów tego szczególnego udziałowca, który może kontrolować spółkę faktycznie, nawet jeśli nie posiada ponad 50% akcji (Gigol, Kreczmańska-Gigol, 2021, s. 88-89).

Dobre praktyki wypełniają lukę regulacyjną występującą pomiędzy regulacją prawotwórczą a mechanizmem rynkowym (Wierzbicka, 2018). Zasady zawarte w kodeksach dobrych praktyk opierają się na generalnej zasadzie „przestrzegaj lub wyjaśnij”. Przestrzeganie kodeksów nie jest obowiązkowe, ale ujawnianie informacji dotyczących ich przestrzegania jest obowiązkowe (MacNeil, Li, 2006). Kodeksy dobrych praktyk mają więc charakter samoregulacyjny i zawierają szereg zaleceń dotyczących: praw akcjonariuszy, procedur funkcjonowania walnego zgromadzenia akcjonariuszy, obowiązków zarządu, który odpowiada przed akcjonariuszami i interesariuszami, procedur funkcjonowania rady nadzorczej, standardy przejrzystości, których wyrazem jest polityka informacyjna dotycząca strategii spółki, sytuacji finansowej, struktury własności, składu i struktury zarządu, regulaminów spółki oraz wynagrodzenia kadry kierowniczej (Aluchna, 2017).

Jednak charakter udziałowca, jakim jest Skarb Państwa, jest szczególny. Skarb Państwa jest specyficznym akcjonariuszem, którego działania są silnie uzależnione od decyzji politycznych. Często posiada też więcej kontroli niż wynika to z własności udziałów (Bałtowski, Kwiatkowski, 2019). Przy czym Skarb Państwa jako akcjonariusz czasem podejmuje działania na szkodę akcjonariuszy mniejszościowych (Bałtowski, 2017). Urzędnicy państwowi są *quasi*-organem spółek kontrolowanych przez Skarb Państwa, który nadzoruje te przedsiębiorstwa i wpływa na ich ład korporacyjny (Postuła, Wieczorek, 2021). Poza tym, o ile formalnie zarządy przedsiębiorstw z udziałem Skarbu Państwa nie są zobowiązane do uwzględniania interesów kontrolującego je ministerstwa i powinny działać w najlepszym interesie przedsiębiorstwa, o tyle zasada ta jest osłabiana przez mechanizmy nieformalne. Członków rady nadzorczej powołuje minister, więc mają oni świadomość konieczności działania zgodnie z interesem ministerstwa (Wąsowska, Postuła, 2018). Wydaje się więc, że w obliczu prośby o wsparcie publicznych, pozabiznesowych potrzeb wyrażonych przez rząd, łatwiej zarządom spełnić te oczekiwania.

Wiele się mówi o patologjach w hybrydowych SSP – np. nierespektowaniu praw akcjonariuszy mniejszościowych, niekierowaniu się logiką rynku, nieefektywności w zarządzaniu personelem (Grossi i in., 2015; Klausen, Winsvold, 2021).

Dlatego zaproponowano pytanie badawcze: *Jak prezentuje się przestrzeganie dobrych praktyk przez hybrydowe SSP – na tle WIG i na tle sektorów?*

Metodologia

Celem przeprowadzonego badania była ocena stosowania zasad „Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW” przez spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, kontrolowanych przez Skarb Państwa, czyli hybrydowych spółek Skarbu Państwa. Zastosowano metodę ilościową w oparciu o współczynnik COMPLY. Współczynnik COMPLY pokazuje stopień stosowania dobrych praktyk spółek notowanych na GPW w procentach. Oblicza się go dzieląc liczbę zasad stosowanych przez spółkę przez liczbę wszystkich obowiązujących zasad, którym podlega dana spółka (PWC wrzesień 2023, s. 3). Badaniem objęto 17 hybrydowych spółek Skarbu Państwa: Alior Bank SA, Bogdanka SA, BOŚ Bank SA, ENEA SA, GPW SA, Grupa AZOTY SA, Grupa Azoty Zakłady Chemiczne Police SA, JSW SA, KGHM PM SA, Pekao SA, PGE SA, PKN Orlen SA, PKO BP SA, Polski Holding Nieruchomości SA, Grupa Azoty Puławy SA, PZU SA, Tauron Polska SA.

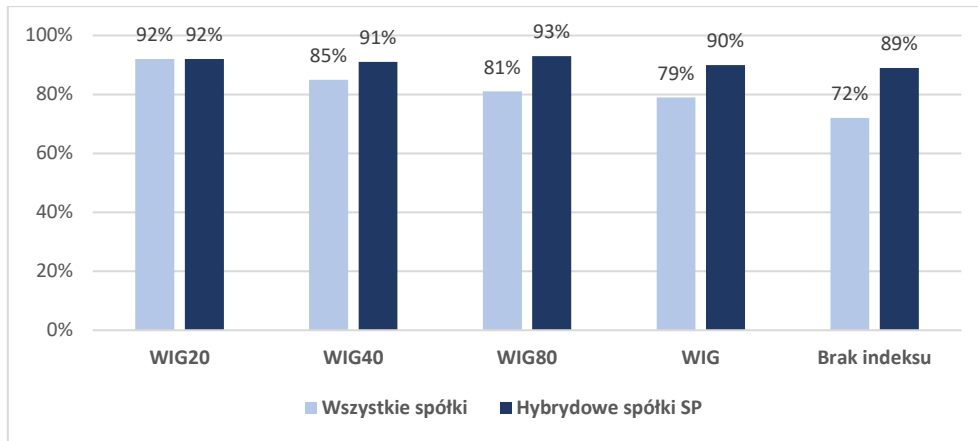
Badano stosowanie aktualnie obowiązujących zasad zawartych w dokumencie opracowanym przez Komitet ds. Ładu Korporacyjnego DPSN2021 („DOBRE PRAKTYKI SPÓŁEK NOTOWANYCH NA GPW 2021”, 2021), w podziale na sześć grup: polityka informacyjna i komunikacja z inwestorami; zarząd i rada nadzorcza; systemy i funkcje wewnętrzne; walne zgromadzenie i relacje z akcjonariuszami; konflikt interesów i transakcje z podmiotami powiązаныmi; wynagrodzenia. Ocena stosowania przeprowadzona została na dzień 13 lutego 2024 r.

Na dzień dokonania oceny na GPW w Warszawie notowanych było 410 spółek, spośród nich jedynie 10, czyli 2,44% stosowało wszystkie zasady dobrych praktyk. Piętnaście spółek nie dostarczyło raportu na temat ich stosowania (3,66%), a cztery stosowały mniej niż 50% zasad (0,98%) [<https://www.stockwatch.pl/skarb-panstwa.aspx>, dostęp: 13.02.2024]. Badaniem objęto 17 hybrydowych spółek skarbu państwa. Nie było wśród nich takich, które nie dostarczyły raportu ani spółek stosujących mniej niż 50% zasad. Dwie spółki, czyli ok. 11,76%, stosowały wszystkie zasady. To oznaczało, że hybrydowe SSP wypadały lepiej od pozostałych spółek.

Wyniki i dyskusja

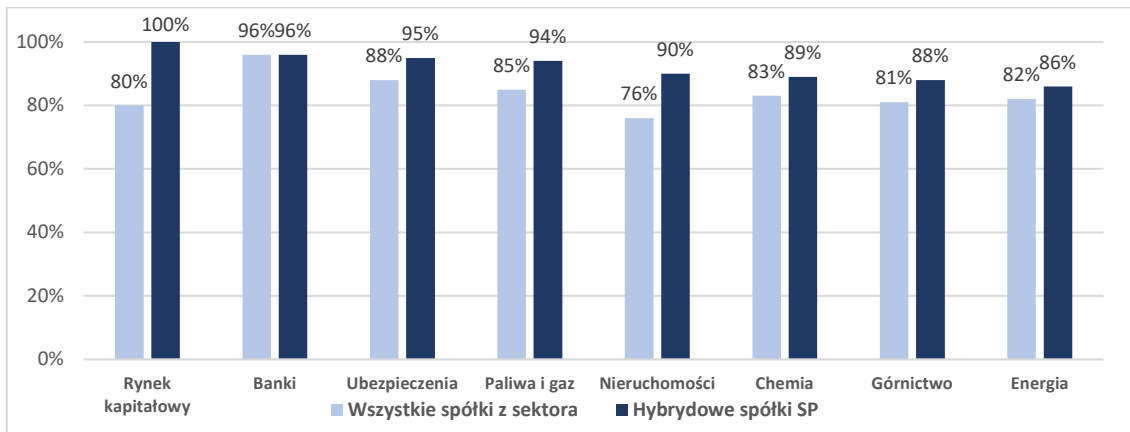
Analizę stosowania zasad „Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW” przez wszystkie badane hybrydowe spółki Skarbu Państwa na tle innych spółek notowanych na GPW rozpoczęto od wyliczenia współczynnika COMPLY, pokazującego w syntetyczny sposób poziom stosowania wszystkich zasad. Wskaźnik ten wyliczono dla badanych spółek w podziale na indeksy, w których te spółki były notowane. Następnie średni poziom wskaźnika dla badanych spółek porównano ze średnią wartością wskaźnika dla wszystkich spółek z indeksów (rysunek 1). Następnie badane spółki podzielono na sektory i porównano ze spółkami giełdowymi sektorowymi (rysunek 2).

W przypadku współczynnika COMPLY hybrydowe SSP w większości przypadków wypadły lepiej lub tak samo jak spółki z tego samego indeksu (rysunek 1) i z tego samego sektora (rysunek 2), czyli zasadniczo charakteryzowały się w większości przypadków wyższą wartością wskaźnika, a jedynie w przypadku banków średni poziom tego wskaźnika był taki sam wśród banków kontrolowanych przez Skarb Państwa i wszystkich banków notowanych na GPW.



Rysunek 1. Wartość wskaźnika COMPLY spółek notowanych na GPW w podziale na wszystkie spółki i spółki kontrolowane przez Skarb Państwa w zależności od indeksu notowań

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: <https://www.stock.watch.pl/skarb-panstwa.aspx> (dostęp: 13.02.2024).

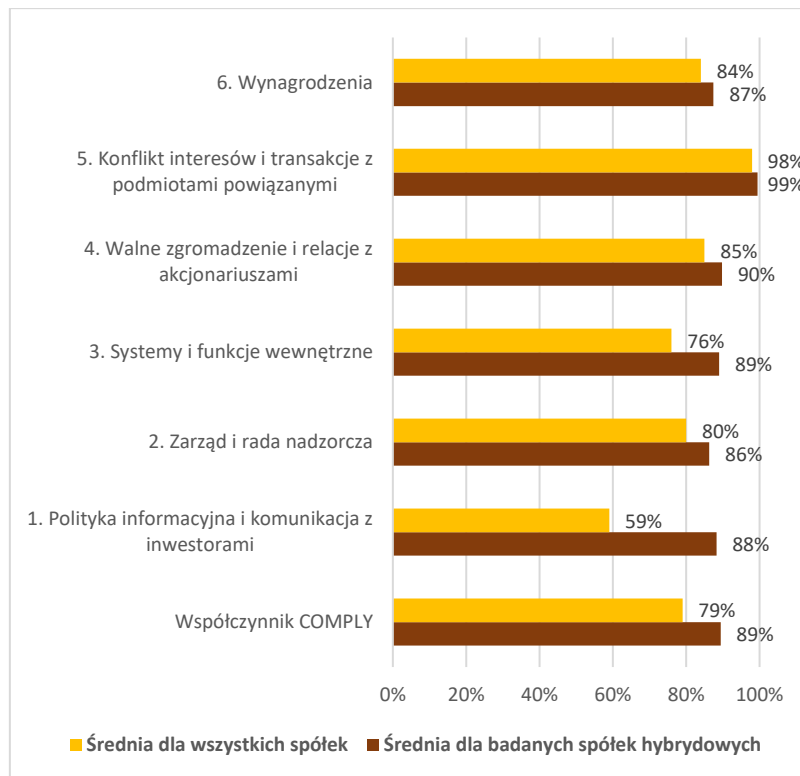


Rysunek 2. Wartość wskaźnika COMPLY spółek notowanych na GPW w zależności od sektora w podziale na wszystkie spółki i hybrydowe spółki Skarbu Państwa w układzie sektorowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: <https://www.stock.watch.pl/skarb-panstwa.aspx> (dostęp: 13.02.2024).

Kolejnym krokiem w badaniu było porównanie komponentów wskaźnika COMPLY dla badanych spółek i wszystkich spółek z GPW. Wyniki przedstawiono na rysunku 3. Można zauważyć, że w porównaniu do średniej dla spółek notowanych na GPW w Warszawie hybrydowe SSP uzyskały lepsze wyniki wszystkich sześciu komponentów, czyli grup zasad, branż pod uwagę przy wyliczaniu wskaźnika. Wyniki badania były zaskakujące, ponieważ wskazywały, że ład korporacyjny w hybrydowych SSP jest lepszy niż przeciętnie w spółkach giełdowych. Te wyniki stoją w sprzeczności z wnioskami płynącymi z literatury przedmiotu, gdzie wskazuje się, że ład korporacyjny w przedsiębiorstwach państwowych jest zły, co prowadzi do wielu patologii. Mogą być dwa wytłumaczenia: albo hybrydowość spółek prowadzi do zmniejszania negatywnych zjawisk związanych z ładem w przedsiębiorstwach państwowych, albo przyjęty system raportowy stosowania dobrych praktyk ład korporacyjny jest ułomny i nie spełnia swojego zadania.

Wyniki badań publikowane w literaturze przedmiotu nie wskazują na to, że hybrydowość spółek prowadzi do poprawy ich ład korporacyjny na tyle, żeby był on lepszy niż w spółkach prywatnych (Coelho i in., 2024, s. 8). Raczej można przypuszczać, że potrójna logika, która im towarzyszy może jeszcze utrudniać zarządzanie w stosunku do podwójnej logiki, która towarzyszy działalności przedsiębiorstw państwowych, niebędących spółkami giełdowymi. W literaturze można znaleźć natomiast publikacje, w których samoregulacyjna funkcja dobrych praktyk jest kwestionowana (MacNeil, Li, 2006). Wyniki przeprowadzonego badania mogą również prowadzić do takiego wniosku.



Rysunek 3. Wskaźnik COMPLY w podziale na jego komponenty dla badanych hybrydowych spółek Skarbu Państwa oraz wszystkich spółek notowanych na GPW

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych – <https://www.stock.watch.pl/skarb-panstwa.aspx> (dostęp: 13.02.2024).

Być może wytłumaczeniem otrzymanych wyników badania jest to, że hybrydowe spółki Skarbu Państwa stosują konformistyczną strategię legitymizacji – koncentrują się na identyfikacji i przestrzeganiu priorytetów strategicznych interesariuszy, do których należy Skarb Państwa, ale na rynek przekazują wygodne dla siebie informacje (Mauron, 2018; Tost, 2011). Dobre wskaźniki stosowania zasad dobrych praktyk przez te podmioty mogą świadczyć o niewielkiej przydatności tego rodzaju raportowania dla interesariuszy lub o manipulacji informacjami przez spółki hybrydowe.

Wnioski

Wyniki oceny stosowania dobrych praktyk przez hybrydowe SSP notowane na GPW w Warszawie wskazują, że ład korporacyjny w spółkach hybrydowych jest lepszy niż w przeciętnych spółkach notowanych w tych samych indeksach i działających w tych samych sektorach. Wniosek ten stoi w sprzeczności z wynikami badań dotyczącymi ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwach państwowych. Tymczasem przedsiębiorstwa państwowe podlegają podwójnej logice – logice państwa i logice korporacyjnej, a w przypadku hybrydowych spółek dochodzi jeszcze trzecia logika – logika rynku kapitałowego. Przedsiębiorstwa muszą dążyć do zaspokojenia potrzeb wszystkich interesariuszy, a te potrzeby mogą się od siebie znacznie różnić. Przedsiębiorstwa dążąc do uzyskania legitymizacji ze strony interesariuszy starają się przekazywać interesariuszom informacje, których oni oczekują. Informacje niefinansowe, a takimi są raporty dotyczące przestrzegania dobrych praktyk spółek giełdowych, odgrywają coraz większą rolę w procesie legitymizacji. Jednak wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że albo zasady raportowania są niedoskonałe i należy je zmienić, albo też spółki przekazują informacje, które nie są rzetelne. Wyniki badania stoją bowiem w sprzeczności z innymi badaniami na temat ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwach państwowych.

Należałoby w przyszłości zbadać problem samoregulacyjnej funkcji dobrych praktyk, żeby potwierdzić tezę, że nie spełniają one roli rzetelnego źródła informacji, które może być podstawą legitymizacji działalności spółek giełdowych. Być może należałoby zastanowić się nad zmianą formuły ilościowej oceny

ładu korporacyjnego na rzecz oceny jakościowej. Innym rozwiązaniem mogłoby być zastąpienie oświadczeń składanych przez spółki przez raporty składające się z szeregu szczegółowych pytań, na podstawie których interesariusze mogliby ocenić w sposób bardziej miarodajny ład korporacyjny spółek giełdowych. Jeśli bowiem wnioski na temat ładu korporacyjnego w hybrydowych SSP wyciągane na podstawie raportów przestrzegania dobrych praktyk nie są zgodne z rzeczywistością, to może to dotyczyć także innych spółek.

Interesariusze potrzebują informacji rzetelnych, pełnych i odpowiadających rzeczywistości. Rzeczywistość wskazuje, że ład korporacyjny w spółkach hybrydowych jest słaby, a trudności w zarządzaniu tymi spółkami są związane z koniecznością funkcjonowania tych spółek w warunkach paradoksu. Należałoby przeprowadzić badania, które potwierdziłyby sens raportowania dobrych praktyk albo wskazały na jego brak.

Bibliografia

- Aluchna, M. (2017). *Corporate Governance Best Practice: Tasks and Shortcomings*. W: Aluchna, M., Idowu, S.O. (red.), *Responsible Corporate Governance: Towards Sustainable and Effective Governance Structures*, s. 97-110. Cham: Springer.
- Aluchna, M., Kuszewski, T. (2020). Does corporate governance compliance increase company value? Evidence from the best practice of the board. *Journal of Risk and Financial Management* 13(10), p. 242.
- Aluchna, M., Roszkowska-Menkes, M., Khan, S. (2024). Corporate governance perspective on environmental reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 31(3), p. 1550-1577. DOI: 10.1002/csr.2643.
- Annesi, N., Battaglia, M., Ceglia, I., Mercuri, F. (2024). Navigating paradigms: building a sustainable strategy for an integrated ESG corporate governance. *Management Decision*. DOI: 10.1108/MD-10-2023-2006.
- Bałtowski, M. (2017). Więcej władzy niż własności – Skarb Państwa jako szczególny inwestor na GPW w Warszawie. *Studia Ekonomiczne* 1, p. 27-45.
- Bałtowski, M., Kwiatkowski, G. (2019). Miejsce przedsiębiorstw państwowych we współczesnej gospodarce – Polska na tle świata. *Ekonomista* (1), p. 21-44.
- Battilana, J., Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal* 53(6), p. 1419-1440.
- Błazyńska, J. (2024). Polityka rachunkowości w zakresie ładu korporacyjnego zrównoważonego rozwoju. W: M. Remlein, M. Masztalerz (red.), *Polityka rachunkowości w kształtowaniu obrazu jednostki gospodarczej*, s. 91-105. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. DOI: 10.18559/978-83-8211-219-1/6.
- Bruton, G.D., Peng, M.W., Ahlstrom, D., Stan, C., Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *Academy of Management Perspectives* 29(1), p. 92-114.
- Coelho, D., Teodorovic, T., Fritscher, A.M., Cafe, R.M., Lazzarini, S., Ikawa, J.N.R. (2024). Monitoring the Governance of State-Owned Enterprises: Assessing the Impact of Brazilian Corporate Governance Reforms. *IDB Working Paper Series*, 1590, Inter-American Development Bank.
- Czakon, W. (2012). Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji* 10, p. 7-10.
- Dai, N.T., Tan, Z.S., Tang, G., Xiao, J.Z. (2017). IPOs, institutional complexity, and management accounting in hybrid organizations: a field study in a state-owned enterprise in China. *Management Accounting Research* 36, p. 2-23.
- Elamer, A.A., Boulhaga, M. (2024). ESG controversies and corporate performance: The moderating effect of governance mechanisms and ESG practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 31, p. 3312-3327.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Gigol, T., Kreczmańska-Gigol, K. (2021). Kryzys COVID-19 a zachowania spółek Skarbu Państwa. Warszawa: PTE.
- Gigol, T., Kreczmańska-Gigol, K. (2022). Obywatelstwo korporacyjne i filantropia korporacyjna hybrydowych spółek z udziałem Skarbu Państwa w kryzysie COVID-19. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* (183), p. 19-31.
- Gospel, H., Pendleton, A. (2003). Finance, corporate governance and the management of labour: A conceptual and comparative analysis. *British Journal of Industrial Relations* 41(3), p. 557-582.
- Grossi, G., Papenfuß, U., Tremblay, M-S. (2015). Corporate governance and accountability of state-owned enterprises Relevance for science and society and interdisciplinary research perspectives. *International Journal of Public Sector Management* 28, 4/5, p. 274-285. DOI: 10.1108/IJPSM-09-2015-0166.
- Hensel, P. (2015). Wykorzystanie koncepcji konkurujących logik instytucjonalnych w badaniach organizacji. *Organizacja i Kierowanie* 168, p. 47-60.

- Huo, X., Zhao, Y., Dong, Z. (2024). How mixed ownership affects investment efficiency? Evidence from state-owned enterprises in China. *PLoS ONE* 19(6), p. e0306190. DOI: 10.1371/journal.pone.0306190.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal* 56(1), p. 137-159.
- Klausen, J.E., Winsvold, M. (2021). Corporate governance and democratic accountability: Local state-owned enterprises in Norway. *Journal of Public Policy* 41(1), p. 161-184.
- Krużycka, N., Martyniuk, T. (2020). Informacje niefinansowe w sprawozdawczości przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. *Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo* (18/II), p. 117-152.
- MacNeil, I., Li, X. (2006). "Comply or Explain": market discipline and non-compliance with the Combined Code. *Corporate Governance: An International Review* 14(5), p. 486-496.
- Manczak, I., Bajak, M. (2024). Osoby z niepełnosprawnością jako interesariusze organizacji. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny* 1, p. 95-110.
- Matuszyk, I. (2018). Wiarygodność ujawnianych informacji jako podstawa właściwej komunikacji z interesariuszami. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* (92), p. 105-113.
- Pache, A.C., Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal* 56(4), p. 972-1001.
- Pasquariello, P. (2024). Agency Cost and Strategic Speculation in the U.S. Stock Market. *The Review of Corporate Finance Studies* 13, p. 147-190. DOI: 10.1093/rcfs/cfac009.
- Peng, M.W., Bruton, G.D., Stan, C.V., Huang, Y. (2016). Theories of the (state-owned) firm. *Asia Pacific Journal of Management* 33(2), p. 293-317.
- Postuła, I., Kabut, M. (2020). The Influence of Regulations on SOEs: The Perception of Polish SOEs' Board Members. W: *Corporate Governance in Central Europe and Russia*, s. 241-259. Cham: Springer.
- Postuła, I., Wieczorek, A. (2021). Government officials as a quasi-body of Polish state-owned companies. *Studia Prawno-Ekonomiczne* 119, p. 333-353.
- Ptaszyńska, M. (2023). System wynagradzania pracowników budujących wielofunkcyjność w firmach produkcyjnych w Polsce. Doktorat. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Rau, P.R., Yu, T. (2024). A survey on ESG: investors, institutions and firms. *China Finance Review International* 14(1), p. 3-33.
- Smith, W.K., Lewis, M.W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review* 36(2), p. 381-403.
- Suddaby, R., Bitektine, A., Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals* 11.1, p. 451-478. DOI: 10.5465/annals.2015.0101.
- Szadziewska, A., Bucior, G., Jaworska, E. (2024). Wykorzystanie fotografii w raportach niefinansowych jako narzędzia legitymizacji działalności spółek z branży spożywczej w Polsce. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości* 48(1), p. 49-80. DOI: 10.5604/01.3001.0054.4085.
- Szaflarski, K. (2023). Rola interesariuszy w systemie zarządzania korporacjami międzynarodowymi. *Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej* 9, p. 145-150. DOI: 10.53259/2023.9.14.
- Szarzec, K. (2023). Przedsiębiorstwa państwowe we współczesnej gospodarce – cele i uwarunkowania efektywności działania. *Ekonomista* (3), p. 295-314.
- Tost, L.P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review* 36 (4), p. 686-710.
- Wąsowska, A., Postuła, I. (2018). Formal and informal governance mechanisms in state-owned enterprises: Evidence from post-transitional Poland. *Baltic Journal of Management* 13(4), p. 410-432.
- Wierzbicka, A. (2018). Corporate Governance jako próba godzenia aspiracji interesariuszy. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska* 128, p. 421-434.
- Wójcik-Jurkiewicz, M. (2022). Raportowanie narzędziem corporate governance. *Prace Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach* 98-110.
- Yihong, P., Alias, B.S., Mansor, A.N. (2024). Stakeholder Theory Application In Education: A Content-Analysis Based Literature Review. *Educational Administration: Theory and Practice* 30 (4), p. 10055-10067.
- Zyznarska-Dworczak, B. (2024). Polityka rachunkowości w badaniu sprawozdania finansowego. W: M. Remlein, M. Masztalercz (red.), *Polityka rachunkowości w kształtowaniu obrazu jednostki gospodarczej*, s. 145-159. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. DOI: 10.18559/978-83-8211-219-1/10.

Agnieszka Maciąg

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

ORCID: 0000-0002-8082-3765

e-mail: agnieszka_maciag@sggw.edu.pl

JEL Classification: L20, L51, K22

COUNTERTYPE OF ACCEPTABLE RISK IN CONDUCTING A BUSINESS ACTIVITY

KONTRATYP DOPUSZCZALNEGO RYZYKA W PROWADZENIU DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

<https://doi.org/10.34739/maj.2024.01.08>

Abstract: The purpose of this article was to present and discuss the issue of economic risk in the context of due diligence of people managing an organisation. A special role in the study is devoted to presenting the type and nature of the risks taken from the perspective of the functioning of enterprises in changing environmental conditions. The article discusses the essence and interpretation of the concept of 'due diligence' resulting from the professional nature and legal form of the business. The main goal of the submitted article was to answer the following research question: What actions of the people managing the organisation fall within the limits of permissible economic risk and what types of risks occurred in connection with the emergence of the COVID-19 pandemic. The risks resulting from the pandemic in the first year of its duration were characterised on the analysis of the financial statements of companies listed on the Stock Exchange with mWIG40. The admissibility limits of activities related to economic risk were assessed in the context of current achievements of jurisprudence and economic practice. The following study is of an interdisciplinary nature. The article attempts to formulate a countertype of permissible risk in business activity while presenting the types of risk that may appear in connection with random events.

Keywords: economic risk, management, due diligence, economic environment

Streszczenie: Celem artykułu było zaprezentowanie i omówienia problematyki ryzyka gospodarczego w kontekście zachowania należytej staranności przez osoby zarządzające organizacją. W opracowaniu szczególną rolę poświęcono przedstawieniu rodzaju i charakteru podejmowanych ryzyk z perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstw w zmieniających warunkach otoczenia. W pracy omówiono istotę i interpretację pojęcia „zachowania staranności”, wynikającego z zawodowego charakteru działalności oraz formy prawnej prowadzonej działalności gospodarczej. Głównym celem przedłożonego artykułu była odpowiedź na następująco sformułowane pytanie badawcze: Jakie działania osób zarządzających organizacją mieszczą się w granicach dopuszczalnego ryzyka gospodarczego, a także jakiego rodzaju ryzyka wystąpiły w związku z pojawieniem się pandemii COVID-19? W oparciu o przeprowadzoną analizę sprawozdań finansowych spółek notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych z mWIG40 dokonano scharakteryzowania ryzyk, będących następstwem pandemii w pierwszym roku jej trwania. Granice dopuszczalności działań powiązanych z ryzykiem gospodarczym oceniono w kontekście aktualnego dorobku judykatury oraz praktyki gospodarczej. Poniższe opracowanie ma charakter interdyscyplinarny. W artykule podjęto próbę sformułowania kontrotypu dopuszczalnego ryzyka w działalności gospodarczej przy jednoczesnym zaprezentowaniu rodzajów ryzyk, które mogą się pojawić w związku ze zdarzeniami losowymi.

Słowa kluczowe: ryzyko gospodarcze, zarządzanie organizacją, należyta staranność, otoczenie gospodarcze

Introduction - Concept and definition of "economic risk"

The purpose of the research undertaken was to assess the types and levels of risks associated with the conduct of business activities; and also to admit the admissibility of risks in the light of current legislation and the body of jurisprudence. In order to assess the acceptability of the risk in the context of possible consequences in terms of possible damage to the company's property; or on the part of its creditors, the literature study method was used and the case law of common courts was reviewed. In the framework of this study, a survey was conducted based on reporting data of listed companies in the WIG40 index. The study focused on the first year of the pandemic due to the presence of the greatest economic restrictions on business. The main objective of the study was to identify the risks determining the financial situation of companies.

The subject of the study was companies operating in different sectors of the economy in order to determine the nature and extent of risks depending on the type of business. The study took into account both internal and external risks relating to various levels of the company's operation, both in the area of management and finance.

The running of any business is inevitably linked to the need to make business decisions that are subject to risk. "In the most general terms, risk can be defined as the deviation of possible outcomes from expected returns, or the possibility that future profits will deviate from expected returns. It is often pointed out in the literature that the concepts of risk and uncertainty are erroneously equated. Uncertainty refers to changes that are difficult to predict or the probability of their occurrence cannot be estimated. Risk, on the other hand, is the deviation from the expected state of affairs, which can be predicted to a certain extent and thus exploit a potential opportunity to achieve extraordinary results or avoid possible negative consequences of the occurrence of future events" (Narkiewicz, 2011, p. 61).

We distinguish between many types of risks in business practice. The approach tends to be very practical, usually guided by the financial plan of the organisation. In legal terms, the dimension of risk and its acceptability is assessed from the point of view of being able to foresee its occurrence and taking appropriate measures to minimise it. "Risk is understood as an objective and quantifiable phenomenon that occurs particularly in business activities. Risks create chances for success and, at the same time, threaten the realisation of the tasks undertaken. In business activities, risk is a tool and a means to obtain certain benefits, verified, however, by the potential losses that may accompany the undertaken activity" (Thlon, 2013, p. 19). Risk can be interpreted multidimensionally, both in terms of the individual from the perspective of the decision-maker and the market dimension, reflecting the influence of various factors. "Autonomy is defined as the ability to make decisions autonomously, independent of any influence by the entity as such or its statutory bodies" (Rutkowska-Brdulak, 2018, p. 239). "Risk management is a process typical of an organisation, dependent on a number of factors specific to it, both internal and related to the environment" (Zapała, 2011, p. 106).

Types and nature of risk undertaken in business activities

When it comes to the practice of a daily business operation, proper risk management is not only a source of competitive advantage but also a form of protection against legal liability. The way in which an entrepreneur deals with business risk is primarily influenced by the organisation's micro and macro environment. "In entity terms, the micro-environment includes those entities that have a direct relationship with the enterprise. Participants in the micro-environment are suppliers, customers, competitors and other participants in distribution channels, as well as interest groups. In the material sense, on the other hand, the microenvironment characterises the market in which the enterprise operates. It takes into account the size, structure and potential of the market, the conditions for entering the market, its current state as well as its possible development" (Wolański, 2013, p. 45). Elements of the environment influencing increased risk in business decision-making can include: increased competition in the sector, recession and economic fluctuations, new competition in the sector and the emergence of substitutes, adverse demographic changes and a decrease in the

availability of labour. With regard to the business case, problems associated with an inadequate assessment of a company's financial health and capabilities can lead to an increase in risk. These may include: inability to invest due to lack of sufficient financial resources, low profitability of the enterprise determined by lack of demand for the company's products or inappropriate financial policy of the organisation, lack of sufficient human resources and inability to make strategic decisions. The literature indicates that strategies are ways of implementing tasks and processes, describing the dynamic nature of a phenomenon, indicating the flexibility of a company's behaviour in the changing conditions in which it operates. The business model is the concretisation of much of the content given to the concept of strategy. It gives strategy a specific, practical meaning, indicating the need to make clearly defined choices (Skrzypek, 2019, p. 30). A particularly important role in strategic decision-making is knowledge of the financial aspects of a company's operation and therefore of financial risk. "Financial risk refers to the possibility of achieving business results that are different from those expected. This divergence of results is the result of three types of causes which include: the volatility of the environment, resulting from the uncoordinated actions of a very large number of economic entities, the rigidity of the production process (inertia of the decision-making process), the correctness of the production decisions taken (incorrect recognition of the environment)" (Szopa, 2012, p. 23). An adequate assessment of financial risks in business activities is also mandatory taking into account the information needs of the various market participants (customers and counterparties) in terms of awareness of the entity's exposure to risks and how to deal with them. International Financial Reporting Standards (MSSF 7, 2008) impose an obligation to disclose information arising from the financial instruments of the risks to which the entity is exposed during the reporting period as well as how the risks are managed. Under the current Standards, the nature and extent of risks arising from financial instruments include both qualitative and quantitative information. In terms of qualitative information, the enterprise is required to disclose: the degree of risk exposure and how it arises, the risk management objectives, policies and processes, as well as the risk valuation methods used. With regard to qualitative information, for each type of risk, the enterprise shall present summary quantitative data on the risk exposure at the reporting date. The data disclosed must be based on information provided internally to the key management personnel of the enterprise. This information relates to the three categories of financial risks: credit, liquidity and market, all of which fall under strategic risk. In practice, strategic risk refers to the impediments to the achievement of the originally intended business objectives, which may include the achievement of profits from particular business segments. "Strategic objectives are typically a composite of five types: financial (objectives relate to tangible metrics, satisfying stakeholders or shareholders), core business (objectives relate to productivity and quality), stakeholders or customers (objectives relate to ensuring that reputation is managed and demand for services is strong and predictable), organisational capabilities (objectives relate to assurances of the organisation's adequacy and ability to respond to future needs), resources (objectives relate to ensuring that employees and suppliers offer the right skills and goods needed in the organisation)" (Fanning, 2007, p. 73). The inability to meet strategic objectives increases the operational risks associated with the implementation of internal processes. "The lowest operational risks are those transactions in which the company expands its product line or increases its market share" (Machała 2014, p. 542).

Economic (financial) risk from the legal perspective

According to Article 20 of the Constitution of the Republic of Poland, the social market economy is based on freedom of economic activity, private property and solidarity, dialogue and cooperation between social partners. A restriction of the freedom of economic activity is only permissible by way of a law and due to an important public interest (Article 22 of the Constitution of the Republic of Poland) (Konstytucja RP, 1997). As indicated in the case law, economic activity is a legally defined situation, which has to be assessed on the basis of an examination of specific factual circumstances, fulfilling or not fulfilling the characteristics of this

activity. Conducting an activity is therefore an objective category, regardless of how this activity is assessed by the entity conducting it itself (...).

The following characteristics are considered to define such activity: professionalism, independence, profit-making purpose, subordination to the rules of profitability and profit or to the principle of rational economy, permanence of conduct, performance in an organised manner and participation in economic turnover (Uchwała SN, 1991; Uchwała SN 1991, Uchwała SN 2000). The jurisprudence as well as the legal and economic literature indicate a connection between the interpretation of economic activity and the risk of its conduct, immanently connected with commercial activity. This risk is treated as a natural and permitted element of economic activity (Wyrok SA, 2019; Długosz, 1999, p. 15)

Considering the pragmatic dimension and consequences of the risks taken, 'maintaining an acceptable level of security for the company is a prerequisite for survival in times of turbulence. The emergence of a crisis is akin to a strategic surprise: it is unexpected, unlikely and its effects destructive. By developing an early warning system, crises can be better survived and in some cases even avoided (Stabryła, Wawak, 2012, p. 126).

The currently established line of jurisprudence on the assessment of admissible economic risk sets the course of action that should be taken into account when making investment decisions in order to minimise or limit the possibility of losses to business property. "In the light of the provisions on criminal liability, the so-called acceptable economic risk is included as one of the counter-truths and thus as a criminal law circumstance excluding the unlawfulness of a prohibited act within the framework of economic crimes" (Każmierczyk, 2019, p. 407). It should be noted that under the applicable provisions of commercial law, a person responsible for the affairs of a company is obliged to exercise due diligence in managing the affairs of the business entity. This obligation is also included in Article 355 of the Civil Code, which states that a debtor is obliged to exercise due diligence generally required in relations of a given type, while due diligence of a debtor in the scope of his business activity is defined taking into account the professional character of this activity.

The risk itself in business activities should therefore be treated as a permanently occurring phenomenon, and, for example, the mere fact of failure to achieve the expected economic results cannot exaggerate excessive risk-taking or culpable action. This position was shared by the Court of Appeal in its ruling of 17 April 2019, indicating that it is obvious that economic activity involves risk and some of the planned economic actions end in failure, loss, and in the conditions of the market economy and the private sector, it is pointed out that economic, civil law, organisational and other instruments should be appropriate, rather than criminal ones, when there has been damage to property and only as a result of mismanagement of property affairs or activities the expected profits have not been achieved (Wyrok SA, 2019). Some case law indicates that there can be no discussion whatsoever about the fact that conducting business activities is always burdened with the risk of some problems (including financial problems) or even the occurrence of various business failures, which is always calculated in the nature of this type of activity (Wyrok SA, 2016).

From an economic point of view, which is also referred to by the ordinary courts, the extent of the risk taken is conditional on a proper assessment of the economic viability of the venture undertaken by the authority. This assessment is important for the sake of both the company itself and its stakeholders.

"The manner in which the indemnity liability is shaped may either lead to the inhibition of their initiative and willingness to take risks, creative management or act in another desired direction. Assertive behaviour by a board member is not in the interest of the company because it may counteract its growth and competitiveness in the market" (Stefanicki, 2020, p. 366). The assessment of the correctness of actions focuses primarily on the elimination of actions aimed at achieving the managers' own economic benefits at the expense of the company's property interests.

The object of the protection provided by Article 296 of the Criminal Code is the proper management and handling of the property or business affairs of the persons mentioned in this provision. Dealing with

someone else's property or business means the duty to manage them, to take care of the principal's interests and to take or participate in taking decisions concerning this property. The executive features of the offence in question include the abuse of powers or failure to fulfil a duty incumbent on the perpetrator. Abuse of power encompasses both actions going beyond the scope of powers granted, as well as actions formally falling within this scope but clearly contrary to the interests of the principal or the duties of a "good steward". According to the case law, a failure to act in accordance with the authority granted or the principles of good stewardship will be a failure to fulfil a duty (Wyrok SA, 2019).

The key to determining the correctness of the decisions is to draw up the actions that can be considered safe for the company and its environment and therefore those that can be considered an acceptable risk. Analysing the body of jurisprudence, it can be noted that the doctrine points to specific actions (grounds) for assessing the degree of economic risk, the most relevant of which are as follows:

- checking whether the probability of possible damage at the time of the action (omission) was less than the probability of economic (property) gain, i.e. assessing the account of potential benefits and losses,
- determining whether the actions taken corresponded to the economic purpose of achieving profit or avoiding losses and the nature of the specific business activity,
- assessing the extent to which the enterprise was protected against the negative consequences of the risks.

Business risk assessment for managers involves a multifaceted treatment of the company, which entails the need to increase due diligence and develop a specific due diligence pattern. A key aspect becomes the ability to foresee unexpected economic events, e.g. an economic downturn as occurred in 2020 with the COVID-19 pandemic.

Categorising the nature of increased economic risk during the COVID-19 pandemic

According to the available survey data (KRD, 2020), in the first six months of the pandemic nearly 50% of SME entrepreneurs gave a positive assessment of their economic situation. The largest proportion of respondents whose assessment was strongly negative was in the services industry, and the smallest in the construction industry. More than 60% of respondents felt the impact of the pandemic in production, sales or service provision. This impact depended primarily on the size of employment and the nature of the business. Micro enterprises employing no more than nine people were in the worst situation. 64% of enterprises reduced production and sales to a rudimentary level after the onset of the pandemic. Due to the fact that the published research results do not elaborate on the factors that increase the risk of operations, a qualitative study was carried out.

The objective of the study was to identify the risks resulting from pandemic COVID-19 in its first year. The study considered the types of risks identified in the financial statements for 2020 related to the impact of the COVID-19 pandemic on the financial situation and the possibility of continuing business operations. The choice of the 2020 reporting year was due to the introduction of strict sanitary rules and restrictions on certain business activities in Poland, which significantly translated into increased business risks. Companies listed on the mWIG40 stock exchange were eligible for the analysis. "The mWIG40 index is a price index, covering average listed companies in terms of market value and turnover" (GUS, 2023).

The analysed companies were active in the following market sectors (according to the classification adopted by the Stock Exchange): chemicals and raw materials: chemicals (2 entities), chemicals and raw materials: wood and paper (1 entity), chemicals and raw materials: mining (2 entities), chemicals and raw materials: recycling (1 entity), consumer goods: automotive (2 entities), consumer goods: clothing and cosmetics (1 entity), finance: banks (4 entities), finance: capital market (2 entities), trade and services: gaming (4 subjects), trade and services: trade and services (2 subjects), trade and services: media (1 subject), trade and services: leisure and recreation (1 subject), health care: biotechnology (1 subject), health care: drug

distribution (1 subject), health care: drug production (2 subjects), fuels and energy: energy (3 subjects), manufacturing and construction: electrical machinery industry (1 subject), manufacturing and construction: transport and logistics (1 subject). A total of 40 businesses took part in the survey.

In order to achieve the research objective, an assessment was made of the nature of the risks to which enterprises were exposed during the first year of the pandemic. The external and internal dimensions of risk were considered: strategic, financial, operational and market risks. The nature of the risks was determined based on the information contained in the Financial Statements and Management Reports of the companies' activities for 2020.

Tab. 1. Types of economic risks directly related to the pandemic affecting the operations of mWIG40 companies

	Market	Financial	Strategic and operational
Chemistry and raw materials (wood and paper, mining, chemistry)	Decrease in demand on the domestic and international markets, restrictions in economic activity among other entrepreneurs, restrictions in the supply chain	deterioration of financial liquidity and operational security	Inability to meet all strategic objectives, downtime in the production process, reduction in production at selected production sites
Consumer goods (automotive, clothing and cosmetics)	Decrease in consumer purchasing power, reduced customer mobility, increased difficulties at interstate borders, decline in domestic market demand	Difficult to implement financial plans	implementation of the strategy made more difficult
Finance (banks)	Not identified	reduction in receipts due to deferrals applied	not identified
Trade and services (games, commerce, services, leisure and recreation, media)	Reduction in meetings with Investors and Shareholders (Investor Conferences), decrease in demand, supply chain disruptions, increase in economic uncertainty	increase in asset price volatility, currency fluctuations, reduction in fee income	temporary restrictions on activities
Health care (drug production, drug distribution, biotechnology, drug manufacturing)	not identified	not identified	not identified
Fuels and energy (energy)	Reduced demand for coal and falling demand for electricity, fluctuations in global electricity prices	the development of energy commodity prices	not identified
Industrial and construction/assembly production (construction, electromechanical industry, transport and logistics, business procurement)	Economic downturn, decrease in availability of qualified staff due to reduced movement between countries, delays in administrative decisions, suspension of execution of some contracts by domestic contractors, decrease in electricity consumption, weakening of international trade	falling prices on world markets	Risks related to logistics and transport of materials, reduction of selected business segments, disruptions in operational continuity, reduction in production
Technologies: information technology	Not identified	risk of late payment by customers	not identified

Source: own study.

The survey made it possible to categorise and systematise the various risks that had a significant impact on the operation of companies during the pandemic period. According to an analysis of the financial statements (tab. 1), including the management reports for 2020-2021, for some companies the COVID-19 pandemic led to an increase in demand for products and therefore reduced the risk of the business. The company 11BIT, whose core business was the production of computer games, indicated that global game sales exploded in 2020 due to the pandemic, which meant that gamers locked out of their homes due to lockdowns had significantly more free time and used it for their favourite pastime. Experienced gamers were also joined by crowds of people who had previously had no contact with games which particularly stimulated the growth of the mobile gaming segment in 2020 (Raport BIT 11, 2020, p. 84).

Also for the remaining IT and video game companies, no increase in business risk was observed in connection with the first year of the pandemic. Companies specialising in the supply of healthcare products also did not identify any significant risks that could threaten the security of their business. Most risks were identified in the group of manufacturing companies specialising in assembly production and construction, which based their cooperation on international relations. This group was dominated by risks of a market nature, classified as external risks mainly relating to the decline in demand and weakening of international cooperation. Increased operational risks were observed in the group of companies in the chemical sector, where the pandemic caused delays and downtime in the supply chain. For companies in the consumer goods sector, the predominant strategic risk was the hampered implementation of previous plans both financially and in terms of business development, which was conditioned by the retail ban.

As part of mitigating the business risks associated with the COVID-19 pandemic, companies took measures to ensure that they could continue their operations and that their supply chain would not be disrupted. In particular, the risk of doing business increased significantly among companies linked to transport and dependent on the availability of raw materials. While risks increased significantly among companies operating in different segments, diversification allowed companies to stay in business. High diversification by industry, product and geography ensured that WSE-listed companies remained financially stable in 2020. Companies in the IT industry were least affected by the pandemic. According to an analysis of the consolidated financial statements for the 2020 financial year, these companies did not experience a decline in revenue, while the companies that worsened their financial performance in some segments saw an increase in turnover in online sales, logistics and telemedicine

The ways of dealing with the risk mainly concerned changes in the area of the company's operation itself, were adaptation and optimisation measures and concerned: relations with employees, changes in the work organisation system, internal procedures and health and safety regulations. Actions taken by companies led to an increase in operating costs, usually involving a change in employment levels.

In conclusion, according to the study carried out on the identification of risks directly related to the COVID-19 pandemic, their nature in the first year of the crisis was not significantly different from the problems faced by entrepreneurs in the implementation of business ventures. Their scale was influenced by the nature of the business and the nature of the risks. The pandemic exacerbated the impact of the risks by creating additional market barriers

Summary - actions that reduce economic risk and are within the limits of acceptable risk

Summarising the considerations presented in this article and attempting to formulate a counter-truth of acceptable risk in business activities, taking into account the exercise of greater care by managers and the impact of the company's external conditions, it is possible to formulate certain patterns of behaviour that increase protection both against the occurrence of possible consequences of legal liability, but also reduce the risk of worsening the company's material situation. These can include:

- prudence and ability to foresee the consequences of actions taken, in terms of evaluating specific business transactions,
- compliance with the rules generally accepted in business dealings adequate to the specificity and nature of the activity conducted, taking into account the conditions arising from the environment and the terms of contracts not contravening generally accepted customs,
- the possibility of anticipating the consequences of actions taken with regard to the possibility of a worsening of the company's financial situation by taking measures to protect against the negative effects of risk,
- compliance with good manners resulting from generally accepted, applied and acceptable rules of business transactions,
- undertaking of supervision and control activities in the company by persons with high qualifications or practical experience, which enable them to make decisions anticipating possible economic risks,
- exercising due diligence in carrying out reliable analyses of important areas of the company's operation.

As the impact of the COVID-19 pandemic has shown, it is not possible for companies to fully hedge against risk due to its complex nature and unpredictability. The experience of companies during the pandemic and the risks they were exposed to showed that due diligence in business is preceded by the ability not only to identify risks but also to make decisions to minimise them. According to the research, companies with an established position on the market (listed on the WSE), despite the negative consequences of the pandemic, did not take radical measures to limit business activities, but tried to adapt the company to operate in the new market conditions.

References

- Długosz, S., Laszuk, G. (1999). Ryzyko gospodarcze związane z działalnością handlową. [Economic risks associated with commercial activities], Warszawa: Wyd. INFOR.
- Fanning, P. (2007). Management of Risk Guidance for Practitioners. [Wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem dla praktyków], UK: OGC.
- GUS, 2023, Pojęcia stosowane w statystyce publicznej. [Concepts used in public statistics]. <https://stat.gov.pl/metainformacje/sownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1515,pojecie.html#:~:text=Indeks%20mWIG40%20jest%20indeksem%20cenowym,wynosi%C5%82%201000%20punkt%C3%B3w>.
- Każmierczyk, A., Franczak, A. (eds.). (2019). Prawo podatkowe w systemie prawa. Międzygałęziowe związki norm i instytucji prawnych. [Tax law in the system of law. The interrelationship of legal norms and institutions], Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku [Act of April 2, 1997. Constitution of Republic of Poland], Dz.U. 1997 nr 78, poz. 483.
- Krajowy Rejestr Długów (2020). KoronaBilans MŚP. [Covid balance sheet of small medium-sized enterprises], Warszawa.
- Machała, R. (2014). Zarządzanie finansami i wycena firmy. [Financial management and enterprise value], Wrocław: UNIMEX,
- MSSF 7 (2008). Instrumenty finansowe- ujawnianie informacji. [Financial instruments -Disclosure of information], Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 320/417, 29.11.2008 [Official Journal UE, L 320/417].
- Narkiewicz, J. (2011). Syntetyczna ocena ryzyka działalności przedsiębiorstwa na podstawie sprawozdań finansowych. [Synthetic risk assessment of the company's operations based on financial statements], Nauki o Finansach 3 (8), p. 61.
- Raport roczny Spółki BIT 11 (2021). [Annual Report of the Company BIT 11]. <https://ir.11bitstudios.com/wp-content/uploads/2023/03/Raport-roczny-11-bit-studios-S.A.-za-2021-rok.pdf>.
- Rutkowska-Brdulak, A. (2018). Stałe miejsce prowadzenia działalności w VAT a podmiotowość prawno podatkowa. Dylematy, konsekwencje, ryzyka. [Fixed place of business in VAT and legal and tax subjectivity. Dilemmas, consequences, risks], Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Skrzypek, E., Grela, G., Piasecka, A. (2019). Uwarunkowania doskonalenia zarządzania jakością. [Determinants of quality management improvement], Lublin: Wyd. Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie.

- Stabryła, A., Wawak, S. (2012). *Metody badania i modele rozwoju organizacji*. [Methods of research and models of organisation development]. Kraków: Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Szopa, A. (2012). *Podstawy inżynierii finansowej*. [Basics of financial engineering]. Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Thlon, M. (2013). *Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej*. [Characteristics and classification of risk in business activities], *Zeszyty Naukowe Ekonomia* 902, p. 17-36.
- Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 18 czerwca 1991 roku, sygn. akt. III CZP 40/91, publ. Baza Orzeczeń Sądu Najwyższego.
- Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 23 lutego 2000 roku, sygn. akt. III CZP 88/04. [Resolution of the Supreme Court of February 23, 2000]. publ. Baza Orzeczeń Sądu Najwyższego.
- Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 6 grudnia 1991 roku, sygn. akt. III CZP 117/91. [Resolution of the Supreme Court of December 6, 1991]. publ. Baza Orzeczeń Sądu Najwyższego.
- Wolański, R. (2013). *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*. [Impact of the financial environment on the competitiveness of small and medium-sized enterprises], Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Wyrok Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu z dnia 17 kwietnia 2019 roku. [Judgment of the Court of Appeals in Wrocław dated April 17, 2019].
- Wyrok Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu z dnia 17 kwietnia 2019 roku. [Judgment of the Court of Appeals in Wrocław dated April 17, 2019]. sygn. akt. II Aka 407/18 publ. Portal Orzeczeń Sądów Powszechnych.
- Zapała, S., Kaźmierczak, M. (2011). *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*. [Risk, business continuity, social responsibility. Modern management concepts]. Warszawa: Wolters Kluwer Business.

Anna Marciniuk-Kluska

Uniwersytet w Siedlcach

ORCID: 0000-0002-1659-0610

e-mail: anna.marciniuk-kluska@uws.edu.pl

JEL Classification: Q4, Q001, Q56, O13

Monika Ojdana-Kościuszko

Uniwersytet w Siedlcach

ORCID: 0000-0003-0150-2953

e-mail: monika.ojdana-kosciuszko@uws.edu.pl

ENERGY TRANSITION - THE CHALLENGES FOR POLAND VERSUS THE EXPERIENCE OF EU MEMBER STATES

TRANSFORMACJA ENERGETYCZNA - WYZWANIA DLA POLSKI WOBEC DOŚWIADCZEŃ KRAJÓW UE

<https://doi.org/10.34739/maj.2024.01.09>

Abstract: Energy security is essential for Poland's economy, society and sovereignty. Its essence is to provide continuous access to energy, the amount of which is sufficient to meet our country's needs regardless of possible disruptions or threats. The consequences of the war that Russia started in 2022 have reached far beyond the borders of Ukraine. Energy prices all over Europe have significantly increased, thus clearly showing that much more green energy needs to be produced. Renewable energy sources, including wind energy, are playing an important and positive role in curbing the energy price rise, which would have been even stronger had it not been for wind energy. The purpose of the paper is to prepare a forecast on the energy production from renewable energy sources with the use of predictive models based on function approximation. Wind energy production is uncertain and depends, among others, on atmospheric factors, such as the wind power. The conditions for generating electric energy and the price of final energy may deepen the discrepancies between the social and economic development of countries and contribute to the polarisation of the world.

Keywords: renewable energy, energy production, clean energy, energy security, environmental impact of energy consumption

Streszczenie: Bezpieczeństwo energetyczne jest podstawą naszego kraju i jest niezbędne dla naszej gospodarki, społeczeństwa i suwerenności. Jego istotą jest zapewnienie ciągłego dostępu do energii w ilości wystarczającej do zaspokojenia potrzeb naszego kraju, niezależnie od ewentualnych zakłóceń i zagrożeń. Konsekwencje działań wojennych rozpoczętych przez Rosję w 2022 roku sięgają daleko poza granicę Ukrainy. Ceny energii w całej Europie znacząco wzrosły i wyraźnie pokazały, że należy wyprodukować znacznie więcej zielonej energii. Odnawialne źródła energii, w tym energia wiatrowa, odegrały ważną i pozytywną rolę w ograniczeniu wzrostu cen energii. Celem artykułu jest przygotowanie prognozy produkcji energii z odnawialnych źródeł energii z wykorzystaniem modeli predykcyjnych opartych na aproksymacji funkcyjnej. Produkcja energii wiatrowej jest niepewna i w dużym stopniu uzależniona m.in. od czynników atmosferycznych, takich jak siła wiatru. Warunki wytwarzania energii elektrycznej oraz cena energii końcowej mogą pogłębiać rozbieżności w rozwoju społeczno-gospodarczym krajów i przyczyniać się do polaryzacji świata.

Słowa kluczowe: energia odnawialna, produkcja energii, czysta energia, bezpieczeństwo energetyczne, wpływ zużycia energii na środowisko

Introduction

The power industry plays a key role in developing countries and providing citizenries with comfortable lives. Facing the challenges connected with climate change, environmental pollution and a growing dependence on fossil fuels, the energy transition has become one of the most important topics on the international stage. As a member of the European Union, Poland needs to adjust its own energy sector to the common goals for CO² emissions and to increase the share of renewable energy sources in the energy mix.

With the global challenges connected with environmental protection, climate change and shaping a sustainable energy future, the energy sector transformation towards more ecological and sustainable energy sources has become an indispensable component of our future. Nonetheless, at the same time, one cannot forget about the vital aspect of national security, that is, energy security.

Appropriately planned actions in line with specific conditions and needs will help to attain a balance between the ecological goals and energy security, protecting sovereignty and development.

Literature review

In the past few years, the energy transition has become one of the key topics on the international stage, and Poland, as a member of the European Union stands before exceptional challenges and opportunities in the scope of adjusting its own energy sector to the new reality. Renewable energy sources are a key issue in the world today in the context of fighting climate change and curbing greenhouse gas emissions. One of the most essential aspects of that transition is the development of renewable energy sources, including wind energy, obtained through wind turbines and converted to electricity (Tyler, Beiter, Duffy, 2020, 2019). The largest investments in the development of that technology and the construction of offshore or onshore wind farms are in Denmark, the Netherlands and Italy (Brodny, Tutak, 2020, p. 913).

Hydropower, derived from the movement of water, which is converted to electricity using hydroelectric turbines, is also becoming widely used. Hydropower plants are among the most efficient and reliable sources of electricity (Tyler, Beiter, Duffy, 2020, 2019). They are most popular in Norway, Canada and Switzerland. Yet another form of RES is geothermal energy taken from magma in the Earth's core and geothermal rock energy (Famulska, Kaczmarzyk, Grząba-Włoszek, 2022, p. 8718). Geothermal energy is used in various countries around the world, including Iceland and Kenya (Bajan, Łukasiewicz, Mrówczyńska-Kamińska, 2021, p. 3945). A different type of energy is biomass energy, which comes from organic material such as wood, straw, agricultural wastes and biologically decomposing garbage (Gavrilescu, 2008, p. 538).

A promising renewable form of energy is marine power. Its generation is based on the natural phenomena of tides, currents and air movements over the sea surface (Bryden, Couch, 2006, 133, Harrison, Wallace, 2005, p. 1801).

The aforementioned RES are crucial because they are helping to reduce the dependence on conventional energy sources such as oil, coal and natural gas. Additionally, they support environment protection by reducing the emissions of greenhouse gases and other harmful pollutants.

Many EU member states have developed their own strategies and plans (Rakowska, Ozimek, 2021, p. 2765; Ohlhorst, 2015, p. 307) to facilitate the development of RES, including investing in infrastructure, subsidising projects and granting access to relevant technologies. Supporting the growth of RES is crucial mainly for reasons concerning EU energy security and natural environment improvement (Sinsel, Riemke, Hoffmann, 2020, 2271), Larsson, Elofsson, Sterner, Åkerman, 2019, 788, Elmassah, Biltagy, Gamal, 2022, pp. 320, 321, 337, 338).

One country that has seen significant progress in the field is Denmark. Denmark has more than 55% of its energy coming from RES (Chart 1): it is the leader in wind energy production and the leader in renewable energy in Europe and one of the countries with the largest share of renewable energy in the energy mix (Sovacool, Brown, 2010, p. 94). Denmark is one of the states with the most wind turbines in the world.

The energy they produce accounts for more than 40% of Danish electricity production (Mendonça, Lacey, Hvelplund, 2009, p. 384; Oteman, Wiering, Helderma, 2014, p. 12). Denmark, similarly to Germany, conducts extensive educational and promotional campaigns for renewable energy recovery in order to raise public awareness and generate involvement. The country is involved in the cooperation in the field of renewable energy, including the exchange of expertise and best practices, with other states across the globe. Such activities allow Denmark to remain at the forefront of the countries with the highest share of RES and the pursuit of their climate and energy security goals (Belkin, 2008, 76).

Poland's major focus is on the development of energy production from wind turbines and biomass (Stec, Grzebyk 2022, 8278.) In recent years, the number of wind and photovoltaic installations has increased, and new technologies for the use of biogas and solar energy have been developed (Safarzynska, Bergh, 2011, p. 6440). In Poland, wind energy accounts for the largest share of electricity generation from RES, making up about 40% of all RES (Rokicki, Perkowska, 2021, 1098). Hydropower and biomass are also vital sources of renewable energy in Poland, but their share is much smaller than that of wind and solar power (Chudy-Laskowska, Pisula, 2022, p. 7369). Even though Poland has recently seen an increase in the number of wind farms and photovoltaic installations, which have boosted the share of RES in the country's energy mix (Kacperska, Łukasiewicz, Pietrzak, 2021, p. 5680), it continues to report one of the lowest RES levels in Europe.

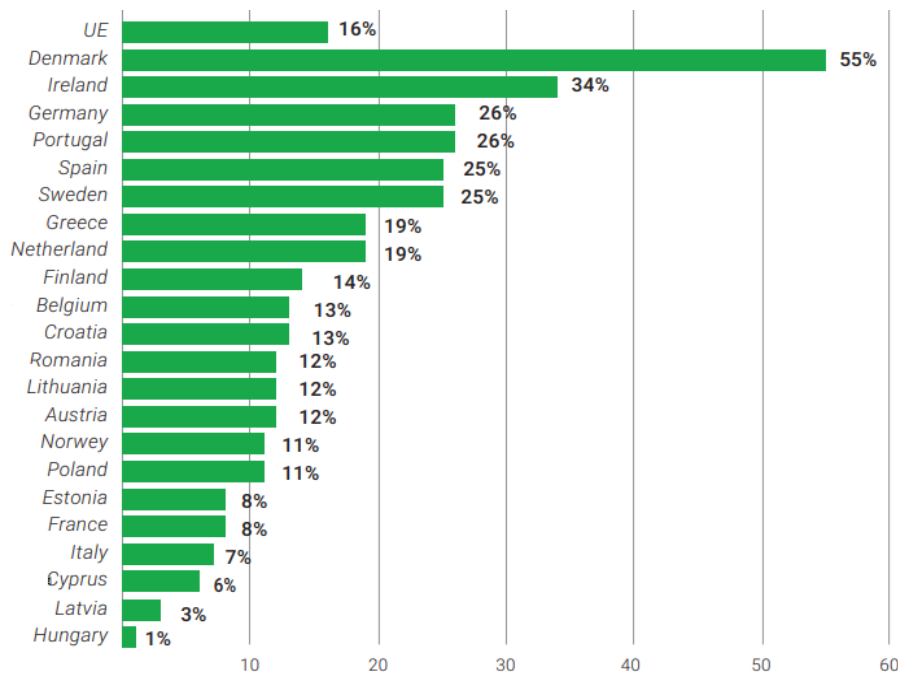


Chart 1. Percentage coverage of energy demand from wind power in selected European countries

Source: WindEurope

Bulgaria focuses on extending energy production from wind turbines and biomass. The country has many projects and investments in this area, and a lot of new wind farms and biogas plants are being built to increase the share of RES (Zdonek, Tokarski, Mularczyk, 2022, p. 846).

Despite the specified investments, a number of challenges remain and the development of RES is slow. Many existing installations need to be upgraded, and the infrastructure necessary to develop the industry is still imperfect. Accelerating the development of RES in Eastern European countries to approximate the EU's renewable energy targets requires additional investments and actions.

Some countries have also taken formal initiatives for the development of RES. It may be exemplified by the European Union, whose policy is to develop green energy. In 2018, the Union adopted new rules on renewable energy sources. They set a new, higher target for the member states regarding the share of RES

in total energy production by 2030. They also imposed an obligation to introduce many facilitations for the development of renewable sources, including the expanded activities of prosumers and energy communities (Search results – Publications Office of the EU europa.eu (<https://www.statista.com/statistics/561888/global-daily-oil-demand-by-region-due-to-covid-19>) [access: 18.12.2023]).

Onshore wind power is the cheapest source of energy. Each additional gigawatt of wind farm capacity means real savings of about PLN 30 on the average cost of generating 1 MWh in the country (Chart 2). According to the Energy Market Agency, the installed capacity of wind farms amounted to nearly 8.4 GW last year. More than 22% of total electricity generation in 2022 came from renewable energy sources. The best result was achieved by wind power with a 10.8% share in the energy mix.



Chart 2. Average electricity prices [in EUR] in Europe, 2022.

Source: Wind energy in Poland, Report 2023.

Contemporary considerations about energy markets indicate a significant change in the philosophy of their perception. Energy produced from renewable energy sources plays an increasingly important role, and their use is also accompanied by the development of technology, scientific progress as well as the development of public awareness. A widespread use of RES as a source of primary energy is not only an element of diversification of energy carriers, or the creation of energy security, but an impulse for economic development (Açar, Öz, 2020, p. 481-487; Kastanaki, Giannis, 2022, p. 1-13; Khan, Ibrahim, Al-Amin, Yu, 2022, p. 4415; Łukasiewicz, Pietrzak, Kraciuk, Kacperska, Cieciora, 2022, p. 82-84).

Highly developed countries will take advantage of differences in the prices of both primary and secondary energy and in response will make geographical changes for the location of energy-absorbent activities. As a consequence, we will get a new picture of the world, where countries with a higher level of

development will record low levels of CO₂ emissions and in underdeveloped countries there will be an increase in emissions of harmful substances into the atmosphere. These countries will remain a place of waste storage and the location of environmentally burdensome production activities (Martins, Felgueiras, Smitkova, Caetano, 2019, p. 964; Wolde-Rufael, Weldemeskel, 2020, p. 568-582; Salami, Kordi, Bolouri, Delangiz, Lajayer, 2021, p. 1349-1365).

In 2022, there were 80 new installations with a total capacity of 935.84 MW. Compared to December 2021, the volume has increased by 16% (Chart 3).

Onshore wind power continuously contributes to a decline in electricity prices. Thanks to wind turbines, average wholesale electricity prices in early October 2022 were among the lowest in Europe – 503 PLN/MWh at the time, helped by favourable wind conditions, among other factors. Generation from wind farms can cover more than 40% of the energy demand for the morning time, and the high reserve allows for energy exports.

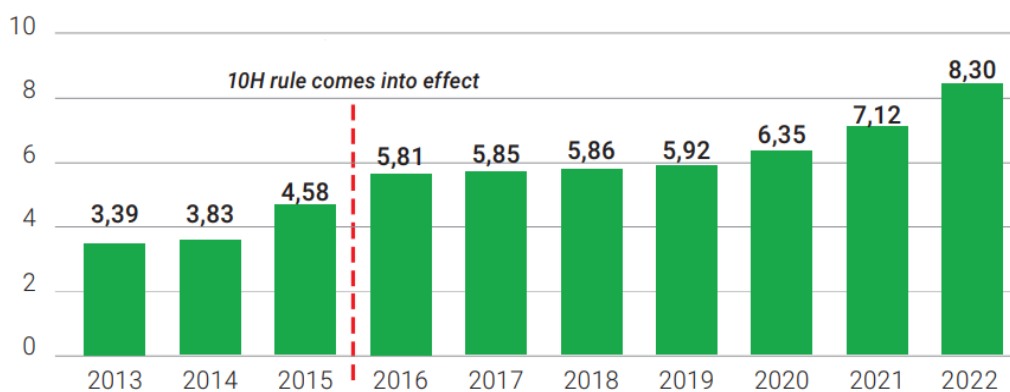


Chart 3. New onshore plants in Poland between 2013 and 2022 [GW]

Source: URE, ARE, PSEW

New wind installations in Europe in 2022 totaled 19 GW, with 17 GW of onshore capacity and 2 GW offshore. EU member states accounted for 16.1 GW of new plants (Chart 4).

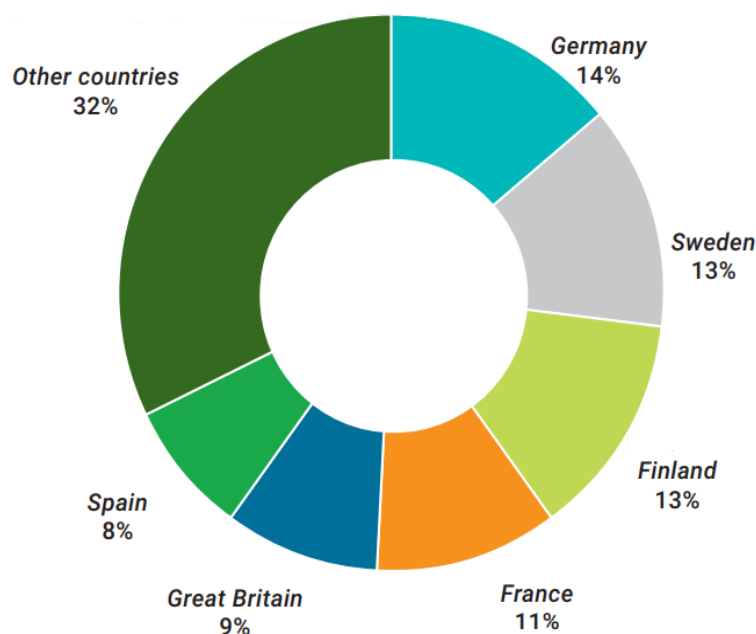


Chart 4. Percentage of new wind installations in Europe by country in 2022

Source: WindEurope

Over the past decade, total installed capacity in Europe has increased from 121 GW in 2013 to 255 GW in 2022. The average rate of construction of new wind farms during this period was therefore 10 GW per year. Europe is expected to install 129 GW of new wind farms between 2023 and 2027, and of that, 98 GW in the EU alone. Three-quarters of the new capacity between 2023 and 2027 will be in the onshore sector. The EU aims to build an average of 20 GW of new wind farms per year between.

Research methodology

The assessment of the parameters of a statistical model from the data is called an estimation, while the estimates of these parameters are called estimators. The estimators of the parameters a and b were carefully selected to obtain a straight line that matched the observations best. The linear approximation is subject to an error (of approximation) for each pair (t_i, y_i) , so methods to minimise these errors were used. The observed values of trait y_i , $i = 1, 2, \dots, n$ were compared with the theoretical values of \hat{y}_i obtained from used to estimate parameters a and b . The values of y_i and \hat{y}_i should differ from each other as little as possible, and the differences between them should be as close to zero as possible. However, the residuals can also be positive or negative (rarely equal to zero), so the sum of all residuals can be equal to 0 even if the individual residuals are not close to zero. Thus, one can consider the squares of the residuals instead of the residuals, as squares have the advantage of being non-negative. Residuals close to zero make their squares $(y_i - \hat{y}_i)^2$ smaller and smaller.

When building the regression function model, the possibility of predicting the values of the variables was taken into account, i.e. what values the dependent variable will take at different values of the independent variable. The final step in the regression analysis was to use the verified regression model to predict the dependent variable. Making a prediction lets us avoid the consequences of future events, or influence their course. When calculating the prediction, the following were taken into account:

- ex post – when the values of the independent variables are known, the prediction can be compared with the observed values,
- ex ante – when the value of the independent variable is not known.

The above errors depend on the nature and values of the variables in earlier periods. Usually, we do not know how the independent variable will be shaped in the future period $T + s$. We only know its value in period T . Therefore, the data was determined predictively assuming the certain probability of variable Y . Such a prediction observed in time series is called a conditional prediction.

The development of renewable energy sources depends on a country's political and economic conditions. Currently, Poland has favourable conditions for the development of RES. The current international situation affects many aspects of energy policy and necessitates a change in the approach to ensuring energy security towards greater diversification and independence. The most important changes in the "Energy Policy of Poland until 2040" include (www.gov.pl/ Poland's energy policy until 2040 [access: 10.12.2023]):

- Increase technological diversification and expand capacity based on domestic sources;
- Further development of renewable energy sources;
- Improving energy efficiency;
- Further diversification of supply and provision of alternatives to hydrocarbons;
- Aligning investment decisions in gas-fired generation capacity with fuel availability;
- Utilisation of coal units;
- Implementation of nuclear power;
- Development of grids and energy storage;
- Negotiating changes to EU regulations.

Results and discussion

The fastest growing sector of the energy industry is wind power. Wind turbines, now often clustered in so-called wind farms, are used to produce wind-based electricity. The amount of energy generated by such power plants is determined not only by the strength of the wind, but also by the frequency of its occurrence in a given area. In Poland, there are favourable conditions for the construction of wind turbines mainly in coastal areas and mountain passes. In Europe, Germany and Spain remain the leaders in the use of this energy source.

Energy from micro wind turbines is stored in batteries and then used to power boats, caravans, road lighting and warning traffic signals (Lowitzsch, Hoicka, Tulder, 2020). Large power plants produce energy that is consumed locally in households, businesses or transmitted directly to the grid. The number of wind farms and their installed capacity is increasing every year. New wind farms continue to be built, and existing installations and turbines are being upgraded. Thanks to these developments, wind energy is becoming an important source of renewable energy for many countries, which, wishing to become independent of fossil fuels, are thus diversifying their energy mix (Chart 5).

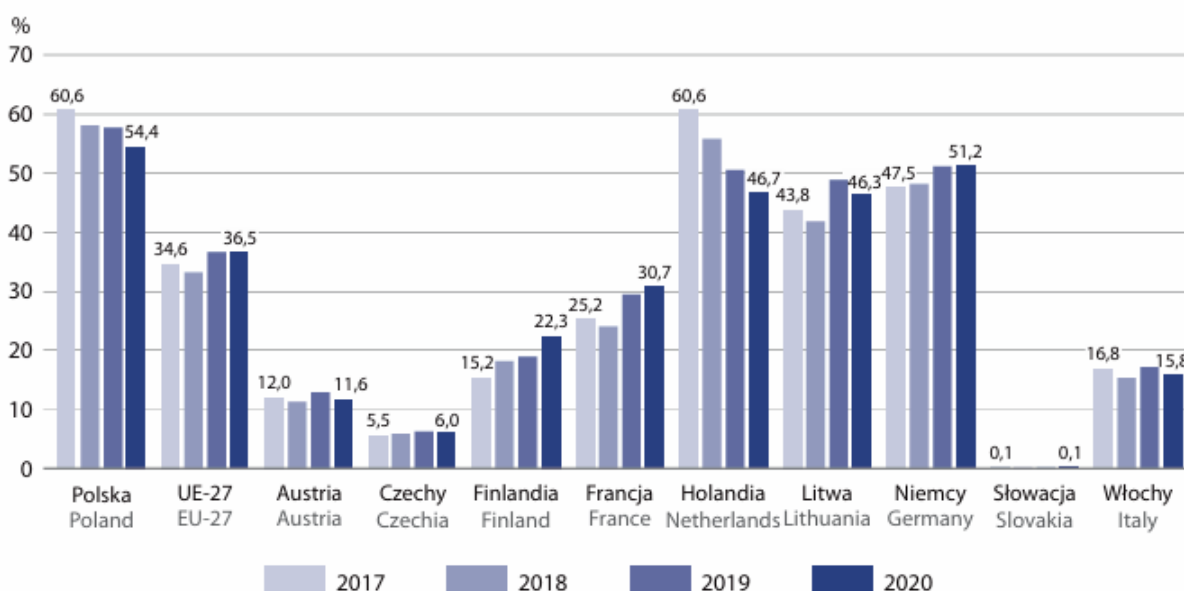


Chart 5. Share of wind energy in the production of electricity from renewable sources in Poland and selected EU-27 member states

Source: Renewable energy in 2021, CSO, Warsaw 2022.

Table 1 shows the lowest, highest and average wind speeds in Poland. These data are supplemented with annual wind speed values.

Table 1. Extreme values and average wind speeds (in m/s) during the year

Season	MIN	MAX	MEAN
Spring	1.42	11.69	3.32
Sumer	0.89	8.47	2.62
Autumn	1.08	13.18	3.26
Winter	1.27	15.05	3.76
Year*	0.89	15.05	3.24

* wind speed was measured every hour and every day for 365 days.

Source: own study based on the Clean Energy Project, Słupsk 2021.

An average wind power plant needs to be powered with a wind speed of at least 2.5–3 m/s, but the most favorable wind velocity is in the range of 6–8 m/s. Too high a wind speed, i.e. above 25 m/s, is not at all desirable because if the wind blows too strongly, the wind turbine shuts down and sets the blades in a position that offers minimal resistance to the air (Mehrtash, Capitanescu, Heiselberg, Gibon, 2020, p. 6846). Wind conditions for energy purposes in Poland are described as moderate, but high enough to be a potentially efficient source of renewable energy. For the country as a whole, annual average wind speeds range from 2.6 m/s to 3.8 m/s (Chart 6).

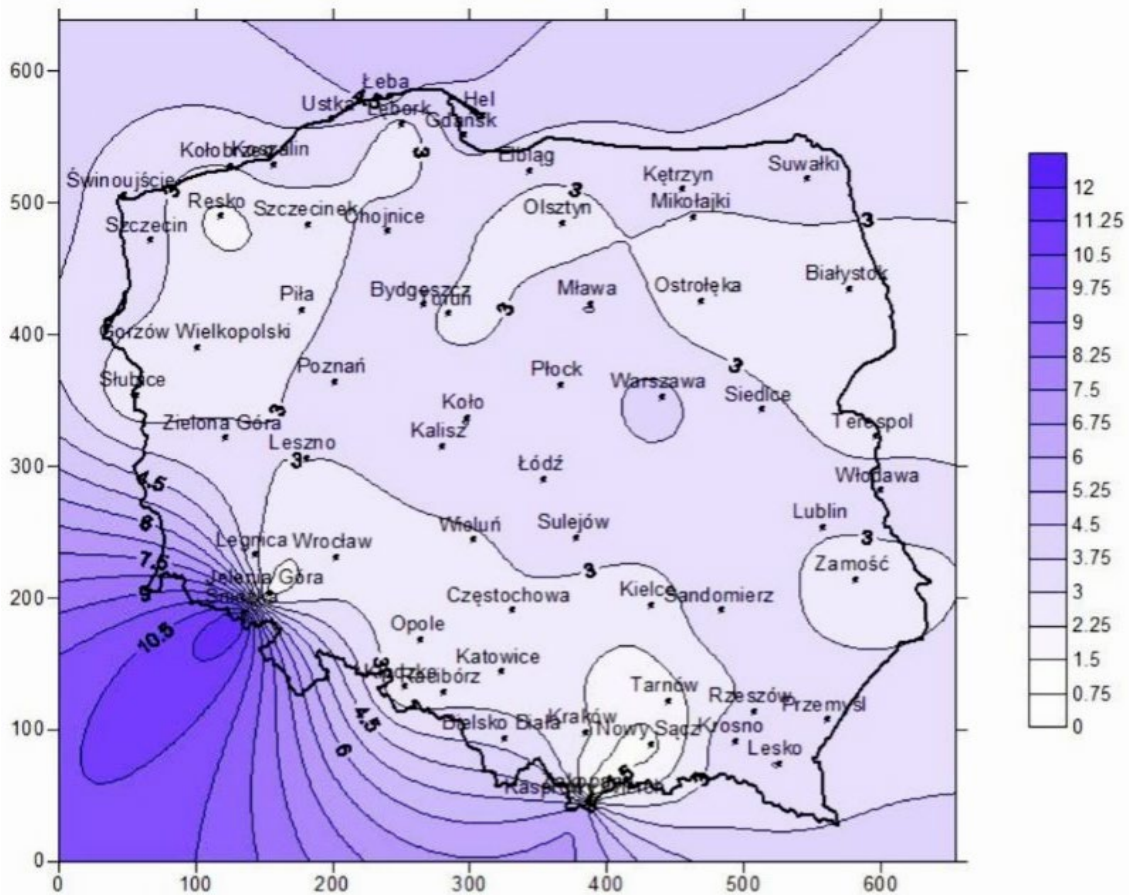


Chart 6. Annual wind map of Poland

Source: Clean Energy Project, Słupsk 2021.

Wind velocity is subject to seasonal variation. In winter, wind speeds are highest, reaching an average of 3.76 m/s (EDPR inaugurates a new Wind Farm in Poland. [www. Zasoby energii wiatru na terenie Polski – mapa lokalizacji w których wykorzystamy wiatrak do produkcji energii elektrycznej \(remont.biz.pl\)](http://www.zasobyenergiiwiatru.na.terenie.polski-mapalokalizacji.wktorych.wykorzystamy.wiatrak.do.produkcji.energii.elektrycznej) [access: 25.04.2023]). The lowest wind speeds are recorded in summer, on average at 2.62 m/s. Wind speeds are much alike in the first and third quarters of the year, but they differ locally, since a characteristic feature of wind energy is its high variability, not only in space, but also in time (<http://www.eera-dtoc.eu/wp-content/uploads/files/D7-20-EERADTOC-final-summary-report-web-version.pdf> [accessed 10.03.2023]). Being 210 metres high, the world's highest wind turbines have been built in Poland.

The formulation of the wind power production trend (in GWh) over time assumes that the development trend is linear (Table 2). Wind power generation shows an upward development trend in the years under review, but not as strong as photovoltaic power generation.

Table 2. Supporting calculations for determining the parameters of the trend function of wind electricity production (in GWh) in 2013–2021

t	$y_{t_{emp}}$	y_t	t^2	$\hat{y}_{t_{teor}}$	$(y_t - \hat{y}_{t_{teor}})^2$	$(y_t - \bar{y}_t)^2$
1	6004	6004	1	7508.27	2262,818.21	41443,981.29
2	7676	15,352	4	8741.62	1135,538.89	22711,896.49
3	10,858	32,574	9	9974.97	779,747.86	2508,105.69
4	12,588	50,352	16	11,208.32	1903,526.09	21,403.69
5	14,909	74,545	25	12,441.67	6087,733.76	6087,569.29
6	12,799	76,794	36	13,675.02	767,405.21	127,663.29
7	15,107	105,749	49	14,908.37	39,455.20	7103,824.09
8	15,800	126,400	64	16,141.72	116,770.28	11278,178.89
9	16,234	146,106	81	17,375.07	1302,033.15	14381,539.29
	$\Sigma 111,975$	$\Sigma 633,876$	$\Sigma 285$	–	$\Sigma 14395,028.65$	$\Sigma 105664,162.01$

Source: own study.

Forecasts of electricity production from wind have steadily been increasing in subsequent years and will be at 22,308 GWh in 2025 (Figure 3).

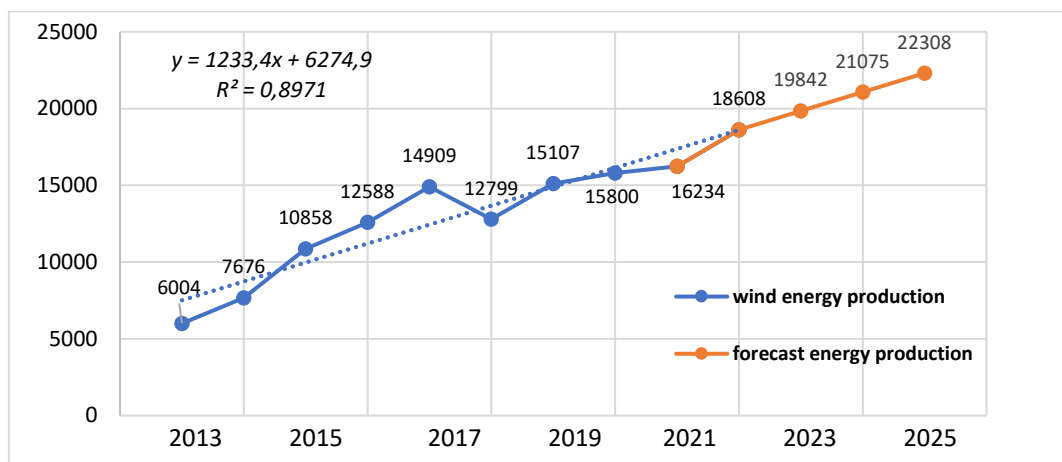


Figure 3. Trend equation of wind power generation in 2013–2021 and projections to 2025 (in GWh)

Source: own work based on data from CSO, Renewable Energy, 2014–2022.

To test the consistency of empirical data with theoretical data, the average error of residuals, the coefficient of convergence, and the coefficient of residual variation were calculated (Ostasiewicz, Rusnak, Siedlecka, 2011). The calculated coefficient of convergence reports that only 10.3% of the energy production information was not explained by the independent variable. In turn, the coefficient of residual variation indicates that the random deviations of the trend equation account for on average 11.5% of the average level (Table 3).

Table 3. Forecasts and forecast errors of wind power production (in GWh) for 2023–2030

Years	2023	2024	2025	2030
Wind power production forecasts	19,842	21,075	22,308	28,475
Average error of residuals	1434			
Coefficient of residual variation in %	11.53			
Coefficient of convergence ϕ^2	0.1029			

Source: own study.

A runs test was used to verify the hypothesis that wind power generation from 2013–2021 followed a linear trend. The null hypothesis was verified: $H_0: f(t) = \alpha_0 + \alpha_1 t$, towards the alternative hypothesis: $H_1: f(t) = \alpha_0 + \alpha_1 t$ (Srivastava, Shetti, Reddy, Nadagouda, Badawi, Bonilla-Petriciolet, Aminabhavi, 2023, p. 117410). The test value of the null hypothesis is a fixed number of runs, $k=5$. The result obtained was confronted with the critical value of the number of runs. At a confidence level of $\alpha=0.05$ and a fixed number of elements $n_1=4(a)$ and $n_2=5(b)$, the critical value was $k_{0.05}=2$. Thus, there is no basis for rejecting the null hypothesis. Thus, there is no basis for rejecting the null hypothesis $H_0: f(t) = \alpha_0 + \alpha_1 t$, as the null hypothesis test value is greater than the critical value read from the tables ($5 > 2$), confirming the presence of a linear trend.

Conclusions

Energy transition is not only a necessity but also an opportunity for a sustainable and efficient energy future of a country. Renewable energy sources (RES) and nuclear power should start playing more and more important roles in reducing the dependence on coal and fossil fuels. Saving energy and increasing energy efficiency can help in reducing the demand for new energy sources. Cooperation with other EU member states and neighbours in the scope of energy security and energy infrastructure is crucial.

Wind power generation is not only carbon-neutral, but in a climate-friendly way can also be used to produce hydrogen and synthetic fuels such as kerosene and diesel. Energy from the sun and wind power can meet the entire global energy demand several times over. This will be essential for the energy transition.

Bibliography

- Açar, T.S., Öz, N.A. (2020). The Determination of Optimal Cluster Number by Silhouette Index at Clustering of the European Union Member Countries and Candidate Turkey by Waste Indicators. *Pamukkale Univ Muh Bilim Derg* 26(3), p. 481-487.
- Bajan, B., Łukasiewicz, J., Mrówczyńska-Kamińska, A. (2021). Energy Consumption and Its Structures in Food Production Systems of the Visegrad Group Countries Compared with Eu-15 Countries. *Energies* 14.
- Belkin, P. (2008). The European Union's energy security challenges. *Connections* 7(1).
- Brodny, J., Tutak, M. (2020). Analyzing Similarities between the European Union Countries in Terms of the Structure and Volume of Energy Production from Renewable Energy Sources. *Energies* 13.
- Bryden, I.G., Couch, S.J. (2006). ME1—marine energy extraction: tidal resource analysis. *Renewable Energy* 31(2).
- Chudy-Laskowska, K., Pisula, T. (2022). An Analysis of the Use of Energy from Conventional Fossil Fuels and Green Renewable Energy in the Context of the European Union's Planned Energy Transformation. *Energies* 15.
- Elmassah, S., Biltagy, M., Gamal, D. (2022). Framing the role of higher education in sustainable development: a case study analysis. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 23(2).
- Famulska, T., Kaczmarzyk, J., Grząba-Włoszek, M. (2022). Environmental Taxes in the Member States of the European Union – Trends in Energy Taxes. *Energies* 15.
- Harrison, G.P., Wallace, A.R. (2005). Climate sensitivity of marine energy. *Renewable Energy* 30(12).
- Kacperska, E., Łukasiewicz, K., Pietrzak, P. (2021). Use of Renewable Energy Sources in the European Union and the Visegrad Group Countries-Results of Cluster Analysis. *Energies* 14.
- Kastanaki, E., Giannis, A. (2022). Energy decarbonisation in the European Union: Assessment of photovoltaic waste recycling potential. *Energy* 192, p. 1-13.
- Khan, S.A.R., Ibrahim, R.L., Al-Amin, A.Q., Yu, Z. (2022). An Ideology of Sustainability under Technological Revolution: Striving towards Sustainable Development. *Sustainability* 14.
- Larsson, J., Elofsson, A., Sterner, T., Åkerman, J. (2019). International and national climate policies for aviation: a review. *Climate Policy* 19(6).
- Lowitzsch, J., Hoicka, C.E., van Tulder, F.J. (2020). Renewable Energy Communities under the 2019 European Clean Energy Package – Governance Model for the Energy Clusters of the Future? *Renew. Sustain. Energy Rev.* 122.
- Martins, F., Felgueiras, C., Smitkova, M., Caetano, N. (2019). Analysis of Fossil Fuel Energy Consumption and Environmental Impacts in European Countries. *Energies* 12.

- Mehrtash, M., Capitanescu, F., Heiselberg, P.K., Gibon, T., Bertrand, A. (2020). An Enhanced Optimal PV and Battery Sizing Model for Zero Energy Buildings Considering Environmental Impacts. *IEEE Trans. Ind. Appl.* 56.
- Mendonça, M., Lacey, S., Hvelplund, F. (2009). Stability, participation and transparency in renewable energy policy: Lessons from Denmark and the United States. *Policy and Society* 27(4).
- Ohlhorst, D. (2015). Germany's energy transition policy between national targets and decentralized responsibilities. *Journal of Integrative Environmental Sciences* 12(4).
- Ostasiewicz, S., Rusnak, Z., Siedlecka U. (2011). *Statistics*, Wrocław: WUE.
- Oteman, M., Wiering, M., Helderma, J.K. (2014). The institutional space of community initiatives for renewable energy: a comparative case study of the Netherlands, Germany and Denmark. *Energy, Sustainability and Society* 4(1).
- Publications Office of the EU (europa.eu).
- Rakowska, J., Ozimek, I. (2021). Renewable energy attitudes and behaviour of local governments in Poland. *Energies* 14(10).
- Rokicki, T., Perkowska, A. (2021). Diversity and Changes in the Energy Balance in EU Countries. *Energies* 14.
- Safarzyńska, K., van den Bergh, J.C. (2011). Industry Evolution, Rational Agents and the Transition to Sustainable Electricity Production. *Energy Policy* 39.
- Salami, R., Kordi, M., Bolouri, P., Delangiz, N., Lajayer, B.A. (2011). Algae-Based Biorefinery as a Sustainable Renewable Resource. *Sustain* 1, p. 1349-1365.
- Sinsel, S.R., Riemke, R.L., Hoffmann, V.H. (2020). Challenges and solution technologies for the integration of variable renewable energy sources – a review. *Energy* 145.
- Sovacool, B.K., Brown, M.A. (2010). Competing dimensions of energy security: an international perspective. *Annual Review of Environment and Resources* 35.
- Stec, M., Grzebyk, M. (2022). Statistical Analysis of the Level of Development of Renewable Energy Sources in the Countries of the European Union. *Energies* 15.
- Tyler, S., Beiter, P., Duffy, P. (2020, 2019). *Cost of wind energy review*. Golden, CO: National Renewable Energy Laboratory. NREL/TP-5000-78471.
- Wolde-Rufael, Y., Weldemeskel, E.M. (2020). Environmental policy stringency, renewable energy consumption and CO₂ emissions: Panel cointegration analysis for BRIICTS countries. *Green Energy* 17, p. 568-582.
- www.eera-dtcc.eu/wp-content/uploads/files/D7-20-EERADTOC-final-summary-report-web-version.pdf [accessed 10.03.2023].
- www.gov.pl/ Poland's energy policy until 2040.
- www.statista.com/topics/6254/coronavirus-covid-19-impact-on-the-energy-industry.
- www.statista.com/statistics/561888/global-daily-oil-demand-by-region-due-to-covid-19.
- Zdonek, I., Tokarski, S., Mularczyk, A., Turek, M. (2022). Evaluation of the Program Subsidizing Prosumer Photovoltaic Sources in Poland. *Energies* 15.

Stanisław Szarek
Uniwersytet w Siedlcach

ORCID: 0000-0003-1623-6379
e-mail: stanislaw.szarek@uws.edu.pl

JEL Classification: I31

Edyta Bombiak
Uniwersytet w Siedlcach

ORCID: 0000-0002-0273-6228
e-mail: edyta.bombiak@uws.edu.pl

ROLA AKTYWNOŚCI FIZYCZNEJ W KSZTAŁTOWANIU DOBROSTANU SPOŁECZNEGO STUDENTÓW

THE ROLE OF PHYSICAL ACTIVITY IN DEVELOPING STUDENTS' SOCIAL WELL-BEING

<https://doi.org/10.34739/maj.2024.01.10>

Streszczenie: Aktywność fizyczna stanowi jeden z najważniejszych determinantów prozdrowotnego stylu życia. Oddziałuje pozytywnie na wiele aspektów prawidłowego funkcjonowania organizmu. Może też pozytywnie wpływać na dobrostan społeczny oraz budowanie kapitału relacyjnego. Celem badań było określenie wpływu aktywności sportowej studentów Uniwersytetu w Siedlcach na poziom ich zadowolenia z różnych aspektów relacji społecznych. Badania przeprowadzono za pomocą metody sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Objęto nimi 109 studentów. W toku badań potwierdzono hipotezę zakładającą, że istnieje związek między aktywnością fizyczną studentów a ich zadowoleniem z relacji społecznych. Badania potwierdziły, że aktywność fizyczna ma pozytywny wpływ na dobrostanu społeczny.

Słowa kluczowe: dobrostan społeczny, aktywność fizyczna, studenci, kapitał społeczny, zadowolenie

Abstract: Physical activity is one of the most important determinants of a healthy lifestyle. It has a positive effect on many aspects of the proper functioning of the body. It can also have a positive impact on social well-being and building relational capital. The purpose of the investigation was to determine the impact of sports activity of students of the University of Siedlce on their level of satisfaction with various aspects of social relationships. The research was carried out using the diagnostic survey method using a questionnaire. They covered 109 students. The research confirmed the hypothesis that there is a relationship between physical activity and their satisfaction with social relationships. Research has confirmed that physical activity has a positive impact on social well-being.

Keywords: social well-being, physical activity, students, social capital, satisfaction

Wprowadzenie

Ekonomia wciąż poszukuje odpowiedzi na kluczowe pytanie, co determinuje osiągnięcie przez dane społeczności dobrobytu oraz jakie są kluczowe czynniki wzrostu gospodarczego i rozwoju. Obecnie dużą uwagę w szerokim dyskursie wśród teoretyków i praktyków życia gospodarczego skupia na sobie koncepcja kapitału społecznego i relacji społecznych. Podejmowanie problematyki wzmacniania relacji społecznych ma swoje ekonomiczne uzasadnienie. Społeczeństwa bogate w kapitał społeczny budowany na bazie relacji interpersonalnych są bardziej efektywne, gdyż ich członkowie lepiej pracują, są kreatywni, inicjują działania służące interesom publicznym (Woolcock, 1998, p. 151-208¹). Kapitał społeczny ułatwia negocjacje, obniża koszty transakcji, skraca proces inwestycyjny, zmniejsza korupcję, zwiększa rzetelność kontrahentów, sprzyja długoterminowym inwestycjom i dyfuzji wiedzy, zapobiega nadużywaniu dobra wspólnego i zwiększa solidarność międzygrupową (Sabatini, 2008, p. 466-499). Co więcej, jest nie tylko czynnikiem wzrostu gospodarczego, ale również rozwoju społeczno-kulturowego (Kaczmarek, 2013, p. 31). Zatem prowadzenie badań dotyczących kapitału społecznego wydaje się w pełni uzasadnione.

Ruch i aktywność fizyczna są nieodłącznymi elementami funkcjonowania człowieka i stanowią jedną z podstawowych potrzeb każdego z nas. Zaspokojenie tej potrzeby prowadzi do osiągnięcia dobrostanu społecznego, gwarantując tym samym optymalny rozwój na wszystkich płaszczyznach życia (Bielski, 2005, p. 548-554). Uprawianie sportu oraz pozytywne doświadczenia z nim związane kształtują nawyki sprzyjające zachowaniu zdrowego trybu życia w późniejszych latach. Aktywność fizyczna jest pomocna w łagodzeniu stresu, zapewnieniu ogólnego dobrego samopoczucia oraz w obniżaniu ryzyka przewlekłych chorób (Kosmol, Morgulec-Adamowicz, Molik, 2015, p. 19). Jednocześnie postęp techniczny i rozwój cywilizacji wyparły udział aktywności fizycznej w życiu codziennym.

Problematyka aktywności fizycznej studentów była przedmiotem licznych badań (Sochocka, Wojtyłko, 2013, p. 53-58; Stasiołek, Jagier, 2003, p. 140-142; Motylewski, Poziomska-Piątkowska, 2006, p. 280-283; Kljajević, Stanković, Đorđević, Trkulja-Petković, Jovanović, Plazibat, Oršolić, Čurić, Sporiš, 2022, p. 158; Lee, Seo, Lee, Kim, 2022, p. 11712; Jaskulska, Jankowiak, Marciniak, Klichowski, 2022, p. 8358; Winiarska-Mieczan, Dymek, 2009, p. 125-131). Korzyści z prowadzenia aktywnego fizycznie stylu życia są dobrze udokumentowane w literaturze przedmiotu (Zhang, Zhang, Liu, 2022; Wang, Li, Zhang, Luo, 2022, p. 8358). Zauważyć można natomiast deficyt badań i publikacji podejmujących problematykę zależności między aktywnością fizyczną a dobrostanem i kapitałem społecznym studentów. Zamiarem autorów było przynajmniej częściowe wypełnienie zdiagnozowanej luki badawczej. Biorąc pod uwagę powyższe, autorzy przyjęli za cel określenie wpływu aktywności sportowej studentów na poziom zadowolenia z różnych aspektów życia społecznego, w szczególności relacji z osobami z otoczenia ankietowanych osób. Niniejsze opracowanie koncentruje się zatem na jednym z aspektów kapitału społecznego, jakim są relacje społeczne.

Kapitał społeczny i dobrostan jako kategorie ekonomiczne - przegląd literatury

Ekonomia to nauka społeczna zajmująca się badaniem procesów gospodarczych, która permanentnie szuka odpowiedzi na pytania o czynniki wpływające na efektywność gospodarowania, wzrost gospodarczy oraz trwałość i zrównoważony rozwój. Obecnie uwaga ekonomistów skupia się m.in. na czynnikach o charakterze społecznym, związanych z zaufaniem, budowaniem sieci powiązań międzyludzkich, aktywnością i zaangażowaniem społecznym. Skoro mogą one wpływać na procesy gospodarowania, przynosić wymierne korzyści w postaci wzrostu dochodu, to oczywiste stało się zainteresowanie ekonomistów właśnie tymi czynnikami. Zostały one określone jako kapitał społeczny (Szkudlarek, 2017, p. 393-404; Miski, 2009, p. 170-189).

Kapitał społeczny według P. Bourdieu jest zasobem jednostki osiągniętym dzięki trwałym relacjom z innymi jednostkami lub grupami, znajomościom i wzajemnemu uznaniu (Bourdieu, 1990, p. 104-105). Zdaniem Colemana jest on specyficznym zasobem jednostek, tkwiącym w relacjach pomiędzy podmiotami, dzięki któremu możliwe jest osiągnięcie celów jednostkowych i grupowych (Coleman, 1990, p. 34-35). F. Fukuyama

definiuje kapitał społeczny jako ucieleśnione normy społeczne, które prowadzą do współdziałania dwóch lub więcej jednostek (Fukuyama, 1999). Z kolei Putnam traktuje kapitał społeczny jako dobro publiczne stwierdzając, że dotyczy on takich cech organizacji społeczeństwa jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa oraz ułatwić koordynowane działań. Dla Putnama ważne jest rozróżnienie kapitału społecznego wiążącego (rodzina, przyjaciele) oraz pomostowego (koledzy, sąsiedzi i dalsze otoczenie) (Putnam, 2008, p. 31).

Kapitał społeczny to nagromadzone w długim okresie korzystne efekty zewnętrzne interakcji społecznych i ekonomicznych, które użyte z innymi zasobami powodują powstanie efektu synergii. Tak rozumiany kapitał społeczny nie jest wytworem celowej działalności inwestycyjnej (aczkolwiek nie wyklucza takich pojedynczych działań). Jest on głównie pozytywnym efektem powtarzających się działalności społecznych i ekonomicznych (Łobocki, 2018, p. 80-88). Tworzy się on zarówno podczas kontaktów społecznych, jak i ekonomicznych i generuje wartości dodane w postaci społecznej spójności, poczucia identyfikacji, współodpowiedzialności i solidarności (Szkudlarek, 2017, p. 393-404; Mirski, 2009, p. 170-189).

W ostatnich dziesięcioleciach koncepcja kapitału społecznego stała się jednym z najpopularniejszych tematów w naukach społecznych. Kapitał społeczny stwarza bowiem warunki zarówno do rozwoju indywidualnego, jak i rozwoju organizacji. Poczucie wspólnoty i pozytywne nastawienie zostały zidentyfikowane jako czynniki wpływające na poziom dobrostanu jednostek i organizacji (Allen, 2021). W badaniach prowadzonych w obszarze kapitału społecznego wskazuje się na rolę relacji społecznych, gdyż kapitał społeczny stanowi sumę zasobów (aktualnych i potencjalnych), do których jednostka lub grupa ma dostęp dzięki trwałej sieci relacji społecznych (Bourdieu, Wacquant, 1992, p. 46-49). Relacje społeczne to interakcje pomiędzy różnymi osobami w różnych sytuacjach życiowych (Unger, Wandersman, 1985, p. 139-169). Wśród istotnych z punktu widzenia budowania kapitału społecznego form relacji społecznych wymienia się nieformalne relacje sąsiedzkie, towarzyskie, zachowania prospołeczne, jak też formalne zaangażowanie społeczne, aktywność przywódczą i przynależność do organizacji społecznych. Interakcje te powodują tworzenie się sieci powiązań, w ramach których jednostki przekazują sobie szereg informacji o różnym charakterze, np. emocjonalnym, instrumentalnym (Seagert, Winkel, 1998, p. 17-60).

Badania dowodzą, że kapitał społeczny warunkuje dobrostan społeczny (Portes, 1998, p. 1-24). Dobrostan odgrywa istotną rolę w ekonomicznym, społecznym oraz psychicznym funkcjonowaniu jednostki. Interdyscyplinarność tego zagadnienia wychodzi poza problematykę samej psychologii, dotykając także istotnych współczesnych kwestii z zakresu innych nauk społecznych, stąd nie ma jednej dominującej koncepcji dobrostanu, ponieważ jest to zjawisko wielowymiarowe.

W dosłownym tłumaczeniu well-being to stan komfortu, ale też doświadczanie pozytywnych emocji oraz ogólna satysfakcja z życia (Diener, Eunkook, Shigehiro 1997, p. 25-41). Dobrostan jest powiązany z jakością życia, szczęściem, rozwojem osobistym, samoakceptacją, pozytywnymi relacjami i autonomią jednostki (Dodge, Daly, Huyton, Sanders, 2012, p. 222-235). Stanowi on holistyczną ocenę jakości życia jednostki w oparciu o subiektywne kryteria określone przez tę jednostkę (Shin, Johnson, 1978, p. 4750-492). Seligman podkreśla, że dobrostan to coś więcej niż nieobecność stanów negatywnych. W zaproponowanym modelu autor wyróżnia pięć wymiarów dobrostanu (Seligman, 2011):

- 1) pozytywne emocje (positive emotion),
- 2) osiągnięcia (achievement/accomplishment),
- 3) poczucie celu i sensu (meaning and purpose),
- 4) relacje z innymi ludźmi (relationships with others),
- 5) zaangażowanie (engagement).

Pojęcie poczucia dobrostanu często bywa stawiane w kontekście terminu jakości życia (Cieślińska, 2013, p. 95-112). Pierwotnie poprzez pojęcie „jakość życia” rozumiano poziom zadowolenia z własnych warunków materialnych, natomiast obecnie bierze się pod uwagę także analizę wskaźników, które uwzględniają zaspokajanie psychicznych i społecznych potrzeb jednostek (Czapiński, 2017, p. 34).

Keyes i Waterman rozumieją dobrostan jako zjawisko wielowymiarowe, obejmujące co najmniej trzy aspekty: dobrostan psychologiczny (psychological well-being), dobrostan emocjonalny (emotional well-being) oraz dobrostan społeczny (social well-being) (Keyes, Waterman, 2003, p. 477-497). Dobrostan społeczny wywodzi się z koncepcji Keyesa, który zauważył, że we wcześniejszych teoriach dobrostanu pomijany był kontekst społeczny, w którym znajduje się każdy człowiek i podkreślił, że radzenie sobie z wyzwaniami i wymaganiami społecznymi może prowadzić nas do dobrostanu. Elementy dobrostanu społecznego wyróżnione przez Keyesa (nazywane też społecznymi wyzwaniami) to: społeczna akceptacja (social acceptance), społeczna aktualizacja (social actualization), społeczna koherencja (social coherence), społeczna integracja (social integration) oraz wkład społeczny (social contribution) (Keyes, 1998, p. 121-140). Z kolei według Mirskiego na dobrostan społeczny składają się: bezpieczeństwo socjalne, życie rodzinne, relacje społeczne (sukces prywatny) oraz osiągnięcia i poważanie (sukces publiczny) (Mirski, 2009, p. 170-189).

W niniejszym opracowaniu przedmiotem zainteresowania są relacje społeczne inicjowane poprzez aktywność fizyczną. Aktywność sportowa spełnia bowiem ważną funkcję w takich obszarach jak kształtowanie stosunków międzyludzkich, integracji społecznej i więzi rodzinnych (Winiarski, 1995, p. 7-16). W aktywność sportową wpisany jest cel osiągania doskonałości psychofizycznej oraz wszechstronny rozwój, obejmujący życie indywidualne i społeczne. Odpowiedni poziom aktywności fizycznej w okresie młodości korzystnie wpływa na rozwój somatyczny, motoryczny, psychiczny i społeczny młodego człowieka (Walicka-Cypryś, Ćwirlej, Kuźdzał, Zawadzka, 2010, p. 32-39). Wymiar społeczny sportu wyraża się między innymi w życzliwości między osobami, drużynami, towarzystwami, podporządkowaniu się zasadom fair play, obiektywnej ocenie siebie i innych oraz unikaniu aspołecznych zachowań (Czechowski, 2014, p. 7-19).

Metodologia

Celem badań było określenie wpływu aktywności sportowej studentów Uniwersytetu w Siedlcach na poziom ich zadowolenia z różnych aspektów relacji społecznych, w szczególności relacji z osobami z otoczenia ankietowanych, tj. znajomymi i rodzinami. Zbadano również, jakie są różnice pomiędzy poziomem tego zadowolenia a płcią ankietowanych i miejscem ich zamieszkania.

W toku badań sformułowano hipotezę główną, zakładającą, że istnieje związek między aktywnością fizyczną studentów a ich zadowoleniem z relacji społecznych. Weryfikacji poddano także następujące hipotezy szczegółowe:

1. Zwiększona aktywność fizyczna studentów ma wpływ na ich zadowolenie z relacji społecznych.
2. Aktywność fizyczna ma większy wpływ na zadowolenie z relacji społecznych u mężczyzn niż u kobiet.
3. Aktywność fizyczna ma większy wpływ na zadowolenie z relacji społecznych u mieszkańców miasta niż u mieszkańców wsi.

Dla uchwycenia związków pomiędzy badanymi zmiennymi przeprowadzono analizę opisową – obliczono wartości średnie, błąd standardowy i odchylenie standardowe oraz przeprowadzono analizę korelacji Spermmana dla próby nieparametrycznej. Poziom istotności wyznaczono dla $p=0,05$. Analizy wykonano w programie Statistica. Sposób zakodowania zmiennych przedstawiono w tabeli 1.

Badaną grupą byli studenci UwS biorący udział w realizacji grantu MEiN „Uniwersytet sportowy” w ramach programu Społeczna Odpowiedzialność Nauki. Projekt rozpoczęto jesienią 2021 r., a zakończono 30 czerwca 2022 r. Uczestnikami projektu byli studenci studiujący na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych. Studenci reprezentowali wszystkie wydziały uniwersytetu. W ramach projektu ankietowani mieli możliwość korzystania z różnych form aktywności na pływalni, lodowisku, kortach tenisowych, siłowni, w kręgielni, skateparku oraz z zajęć CrossFit, TRX, jogi i gimnastyki. Spośród pozyskanych od uczestników projektu ankiet po weryfikacji merytorycznej do opracowania zakwalifikowano 109 ankiet. Charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 1. Zestawienie zmiennych użytych do badania

Nr zmiennej	Opis zmiennej	Wartości przypisane zmiennym
Zmienne niezależne		
x1	Płeć	1-kobieta; 2-mężczyzna
x2	Miejsce zamieszkania	1-wieś; 2-miasto
x3	Rok studiów	1-5
x4	Średnia ocen	1-do 3,5; 4-powyżej 4,5
x5	Niepełnosprawność	1-nie; 2-tak
x6	Uprawianie sportu rekreacyjnie	1-nie; 2-tak
x7	Uprawianie sportu zawodowo	1-nie; 2-tak
x8	Członkostwo w drużynie akademickiej	1-nie; 2-tak
x9	Czas przeznaczany na sport	1-do 2h; 5- >5 h
x10	Czas przeznaczany na inną aktywność	1-do 2h; 5- >5 h
Zmienne zależne		
x15	Zadowolenie z liczby kolegów	1-niezadowol.; 5 – b. zadowol.
x16	Zadowolenie z relacji z kolegami	1-niezadowol.; 5 – b. zadowol.
x17	Zadowolenie z czasu spędzanego ze znajomymi	1-niezadowol.; 5 – b. zadowol.
x18	Zadowolenie z aktywności fizycznej ze znajomymi	1-niezadowol.; 5 – b. zadowol.
x19	Zadowolenie ze spędzania czasu z rodziną	1-niezadowol.; 5 – b. zadowol.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 2. Struktura próby badawczej (N=109)

Wyszczególnienie	n	%	Wyszczególnienie	n	%
Płeć			Uprawianie sportu rekreacyjnie		
kobieta	72	66,1	nie	29	26,6
mężczyzna	37	33,9	tak	80	73,4
Miejsce zamieszkania			Uprawianie sportu zawodowo		
miasto	48	44,0	nie	107	98,2
wieś	61	56,0	tak	2	1,8
Rok studiów			Czas przeznaczany na sport (h)		
1	12	11,0	≤2	46	42,2
2	23	21,1	2,1-3	32	29,4
3	39	35,8	3,1-4	18	16,5
4	20	18,3	4,1-5	10	9,2
5	15	13,8	>5	3	2,8
Średnia ocen			Czas przeznaczany na inną aktywność (h)		
≤ 3,5	4	3,7	≤2	59	54,1
3,51-4	18	16,5	2,1-3	23	21,1
4,1-4,5	44	40,4	3,1-4	15	13,8
>4,5	43	39,4	4,1-5	8	7,3
Niepełnosprawność			>5	4	>5
nie	101	92,7			
tak	8	7,3			

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

W badanej grupie kobiety stanowiły 66,1% ogółu respondentów. Najliczniej reprezentowani byli studenci trzeciego roku studiów (35,8%). Dominowały osoby mieszkające na wsi (56% ankietowanych) oraz studenci, których średnia ocen ze studiów mieściła się w przedziale 4-5 (79,8%). Ponad 70% ankietowanych uprawiało sport rekreacyjnie. Tylko jedna osoba zadeklarowała, że uprawiała sport zawodowo. Żadna

z ankietyowanych osób nie była członkiem drużyny akademickiej. Blisko połowa ankietyowanych deklarowała, że na sport przeznaczają do 2 h w tygodniu. Natomiast około jedna trzecia respondentów uprawiała sport 2-3 h w tygodniu.

Wyniki badań i dyskusja

W pierwszym etapie badań dokonano diagnozy poziomu zadowolenia studentów z relacji społecznych jako elementu dobrostanu społecznego z uwzględnieniem:

- zadowolenia z liczby kolegów,
- zadowolenia z relacji z kolegami,
- zadowolenia z czasu spędzanego ze znajomymi,
- zadowolenia z aktywności fizycznej ze znajomymi,
- zadowolenia ze spędzania czasu z rodziną.

Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Rozkład odpowiedzi respondentów dla analizowanych zmiennych zależnych

Wyszczególnienie	n	%
x15: Zadowolenie z liczby kolegów		
B. niezadowolony	1	0,9
Niezadowolony	3	2,8
Obojętny	19	17,4
Zadowolony	22	20,2
B. zadowolony	64	58,7
x16: Zadowolenie z relacji z kolegami		
B. niezadowolony	0	0,0
Niezadowolony	3	2,8
Obojętny	15	13,8
Zadowolony	41	37,6
B. zadowolony	50	45,9
x17: Zadowolenie z czasu spędzanego ze znajomymi		
B. niezadowolony	0	0,0
Niezadowolony	5	4,6
Obojętny	22	20,2
Zadowolony	35	32,1
B. zadowolony	47	43,1
x18: Zadowolenie z aktywności fizycznej ze znajomymi		
B. niezadowolony	8	7,3
Niezadowolony	16	14,7
Obojętny	32	29,4
Zadowolony	29	26,6
B. zadowolony	24	22,0
x19: Zadowolenia ze spędzania czasu z rodziną		
B. niezadowolony	2	1,8
Niezadowolony	3	2,8
Obojętny	19	17,4
Zadowolony	33	30,3
B. zadowolony	52	47,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietyowych.

Znaczny odsetek badanych studentów, bo aż 78,9%, stwierdził, że jest zadowolony z ilości posiadanych kolegów oraz relacji z nimi (83,5%). Wysoko oceniono też zadowolenie z czasu spędzanego ze znajomymi. 75,2% respondentów wyraziło swoją satysfakcję z tego aspektu dobrostanu społecznego. Blisko połowa studentów (48,6%) była zadowolona z aktywności fizycznej ze znajomymi, zaś 80% potwierdziło satysfakcję z czasu spędzonego z rodziną.

Ciekawych wniosków dostarcza analiza wyników z uwzględnieniem podziału badanej zbiorowości ze względu na płeć i miejsce zamieszkania (tab. 4). Biorąc pod uwagę średnią ocenę zadowolenia respondentów, można stwierdzić, że choć przedstawiciele obu płci byli najbardziej zadowoleni z liczby kolegów i relacji z nimi, to jednak kobiety oceniały to zadowolenie wyżej, natomiast mężczyźni byli bardziej zadowoleni z aktywności fizycznej ze znajomymi.

Tabela 4. Wyniki oceny dobrostanu społecznego w analizowanej zbiorowości z uwzględnieniem płci i miejsca zamieszkania

Zmienna	Badani respondenci n=109			Płeć		Miejsce zamieszkania	
	\bar{x}	SD	s	Kobiety n=72	Mężczyźni n=37	Wieś n=61	Miasto n=48
				\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
x15	4,294	0,090	0,936	4,306	4,270	4,377	4,188
x16	4,284	0,077	0,806	4,306	4,243	4,311	4,250
x17	4,156	0,086	0,894	4,153	4,162	4,230	4,063
x18	3,376	0,113	1,177	3,222	3,676	3,475	3,250
x19	4,165	0,093	0,967	4,153	4,189	4,328	3,958

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Analizując badaną zbiorowość pod kątem miejsca zamieszkania, najistotniejszą różnicę odnotowano w przypadku zadowolenia z czasu spędzonego z rodziną. Okazało się, że mieszkańcy terenów wiejskich są z tego bardziej zadowoleni niż mieszkańcy miast. W przypadku innych czynników, różnice były niewielkie lub praktycznie nie występowały. Oznacza to, że fakt zamieszkiwania na obszarach wiejskich lub w mieście nie miał wpływu na zadowolenie z relacjami z otoczeniem.

Na podstawie analizy korelacji całej zbiorowości ankietowanych 109 osób (tab. 5-7) największe zróżnicowanie zaobserwowano w przypadku czasu przeznaczanego na sport. Okazało się, że mężczyźni przeznaczają na sport znacząco więcej czasu niż kobiety. Z kolei kobiety przeznaczały więcej czasu na inne aktywności niż aktywności sportowe. Mężczyźni byli również bardziej zadowoleni z poziomu własnej aktywności fizycznej. Mieszkańcy wsi przeznaczali też więcej czasu na aktywności sportowe niż mieszkańcy miasta.

Tabela 5. Macierz korelacji Spermmana dla zmiennych x1-x10*

	x1	x2	x3	x4	x6	x7	x9
x2	-0,129						
x3	0,039	-0,098					
x4	-0,362	0,074	0,379				
x6	0,037	-0,177	-0,013	-0,020			
x7	0,191	0,016	0,004	-0,044	-0,072		
x9	0,286	-0,198	0,100	-0,014	0,431	0,180	
x10	-0,165	-0,004	-0,050	0,193	0,242	-0,028	0,136

kolor czerwony – korelacje pomiędzy zmiennymi istotne dla $p=0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Tabela 6. Macierz korelacji Spermmana dla zmiennych x1-x10 vs x15-x19 *

	x6	x7	x9	x10
x15	0,051	0,012	0,015	0,304
x16	0,033	0,027	0,096	0,300
x17	0,079	0,045	0,184	0,206
x18	0,250	0,195	0,329	0,193
x19	0,231	0,136	0,353	0,256

kolor czerwony – korelacje pomiędzy zmiennymi istotne dla $p=0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Tabela 7. Macierz korelacji Spermmana dla zmiennych x15-x19*

	x15	x16	x17	x18
x16	0,751			
x17	0,626	0,704		
x18	0,423	0,402	0,460	
x19	0,431	0,493	0,409	0,600

kolor czerwony – korelacje pomiędzy zmiennymi istotne dla $p=0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

W toku badań stwierdzono także, że większe zadowolenie z aktywności fizycznej ze znajomymi wynika z rekreacyjnego uprawiania sportu przez ankietowanych. Oznacza to też, że ankietowani preferowali aktywności rekreacyjne w grupie niż samodzielnie. Ustalono też, że większa ilość czasu przeznaczona na sport ma wpływ na większe zadowolenie z aktywności fizycznej ze znajomymi, większe zadowolenie z czasu spędzonego z rodziną oraz większe zadowolenie z ogólnego poziomu aktywności fizycznej. Stwierdzono także istotne korelacje pomiędzy zadowoleniem z relacji z różnymi osobami w otoczeniu (tab. 7). Oznacza to, że osoby zadowolone np. z liczby kolegów były jednocześnie zadowolone ze stanu zdrowia, relacji ze znajomymi oraz z czasu spędzanego z rodziną.

Powyższe badania potwierdziły związek między aktywnością fizyczną a satysfakcją z relacji społecznych. Role aktywności fizycznej w kształtowaniu ogólnego dobrostanu potwierdzają też badania innych autorów. Dowodzą one, że regularne ćwiczenia mogą poprawić relacje społeczne i poczucie przynależności (Stevens, Lieschke Cruwys, Cardenas, Platow, Reynolds, 2021), pewność siebie, poczucie własnej skuteczności i poprawę postrzegania siebie (Kouhi et. al., 2011, p. 1173-1175; Abarca-Sos et. al., 2015, p. 1397-1406). Ustalono, że niski poziom deklarowanej aktywności fizycznej jest powiązany z obniżonym dobrostanem psychicznym wśród nastolatków (Ussher, Owen, Cook, 2007, p. 851-856), a aktywność fizyczna może być realnym narzędziem poprawy dobrostanu psychicznego (Hyde, Maher, Elavsky, 2013, p. 98-115).

Podsumowanie

Wyniki badań pokazały wysoki poziom dobrostanu społecznego badanych studentów, wyrażony zadowoleniem z relacji kolegami, z czasu spędzonego ze znajomymi oraz czasu spędzonego z rodziną. Wnioski płynące z badań są dość optymistyczne także w kontekście wpływu aktywności fizycznej na budowanie dobrostanu i kapitału społecznego. W toku badań pozytywnie zweryfikowano bowiem przyjęte hipotezy badawcze. Potwierdzono występowanie związku między aktywnością fizyczną studentów a ich zadowoleniem z relacji społecznych. Badania wykazały, że studenci deklarujący większą aktywność fizyczną są bardziej zadowoleni z relacji społecznych, przy czym aktywność fizyczna ma większy wpływ na zadowolenie z relacji społecznych w przypadku mieszkańców miasta oraz mężczyzn. Można zatem stwierdzić, że aktywność fizyczna poprawia dobrostan i wzmacnia kapitał społeczny. Jest kolejnym argumentem zachęcającym do dbałości o regularne

uprawianie sportu. Natomiast biorąc pod uwagę fakt, że blisko połowa ankietowanych deklarowała, iż na sport przeznaczają do 2 h w tygodniu poziom aktywności fizycznej studentów wydaje się być niezadowolający. Hipokinetyczny tryb codziennego życia, czyli niedocenywanie aktywności fizycznej pomimo świadomości jej wartości zdrowotnych, wciąż dotyczy wielu osób. Brak aktywności fizycznej stanowi poważny problem społeczny.

Wnioski z przeprowadzonych badań potwierdzają zasadność potrzeby włączania w programy studiów zajęć wychowania fizycznego oraz inwestowania w rozwój infrastruktury sportowej, a także promowania aktywności sportowej wśród studentów. Wyniki tych badań mogą stanowić zatem postawę do intensyfikacji działań uczelni w zakresie stymulowania aktywności fizycznej studentów. Studia wyższe są bowiem ostatnim etapem nauki, na którym na szeroką skalę można jeszcze prowadzić edukację skierowaną na rozpowszechnianie i utrzymanie aktywności fizycznej. To etap, w którym uczelnia może wpłynąć i kształtować odpowiedzialność za prozdrowotny styl życia przyszłych obywateli. Aktywność ruchowa jest bowiem najważniejszym elementem stylu życia wpływającym na zdrowie człowieka. Natomiast uczelnie mogą stać się miejscem wspierania i promowania aktywnego fizycznie i zdrowego stylu życia wśród przedstawicieli młodego pokolenia.

References

- Abarca-Sos, A., Bois, J.E., Generelo, E., Julián, J.A., Zaragoza, J. (2015). Application of stages of change model to adolescents' physical activity in relation to psychological variables. *Journal of Sports Medicine and Physical Fitness* 55, p. 1397-1406.
- Allen, J. (2021). Przywództwo wspierające dobrostan. Jak wzmocnić kapitał społeczny, *Management Review Polska* 7. <https://mitsmr.pl/a/przywodztwo-wspierajace-dobrostan-jak-wzmocnic-kapital-spoeczny/Dr9ALSGY9> (dostęp: 15.02.2024)
- Bielski J. (2005). *Metodyka wychowania fizycznego i zdrowotnego*. Kraków: Impuls.
- Bourdieu, P. (2001). *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Bourdieu, P., Wacquant, L. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cieślińska, J. (2013). Poczucie dobrostanu i optymizmu życiowego kadry kierowniczej placówek oświatowych [Psychological well-being and optimism as components of quality of life of managers of educational institutions]. *Studia Edukacyjne* 27, s. 95-112.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Czapiński, J. (2017). *Psychologia szczęścia*, Warszawa: PWN.
- Czechowski, J. (2014). Social Opportunity For Human Development. *Society And Economics* 1(1), p. 7-19
- Diener E., Eunkook S., Shigehiro O. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology* 24, p. 25-41.
- Dodge, R., Daly, A.P., Huyton, J., Sanders, L.D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing* 2(3), p. 222-235.
- Hyde, A.L., Maher, J.P., Elavsky, S. (2013). Enhancing our understanding of physical activity and wellbeing with a lifespan perspective. *International Journal of Wellbeing* 3(1), p. 98-115. <https://doi:10.5502/ijw.v3i1.6>
- Jaskulska, S., Jankowiak, B., Marciniak, M., Klichowski, M. (2022). Assessment of Physical Well-Being and Leisure Time of Polish Students during the COVID-19 Outbreak. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 9(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph19148358>.
- Kaczmarek G., 2013, Kapitał społeczny osób starszych. In: P.P. Grzybowski, B. Kunach (eds.), *Seniorzy w działaniu*. Bydgoszcz: Fundacja dla Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Keyes, C.L.M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly* 61, p. 121-140. <https://doi.org/10.2307/2787065>.
- Keyes, C.L.M., Waterman, M.B. (2003). Dimensions of well-being and mental health in adulthood. In: M.H. Bornstein, L. Davidson, C.L.M. Keyes, K.A. Moore (eds.), *The Crosscurrents in Contemporary Psychology Series: Well-being. Positive development across the life course*, p. 477-497. Mahwah: Erlbaum.
- Kljajević, V., Stanković, M., Đorđević, D., Trkulja-Petković, D., Jovanović, R., Plazibat, K., Oršolić, M., Čurić, M., Sporiš, G. (2022). Physical Activity and Physical Fitness among University Students – A Systematic Review. *Journal of Environmental Research and Public Health* 19. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010158>.

- Kosmol, A., Morgulec-Adamowicz, N., Molik, B. (2015). Podstawowe pojęcia w adaptowanej aktywności fizycznej. In: Kosmol, A., Morgulec-Adamowicz, N., Molik, B. (eds.), *Adaptowana aktywność fizyczna dla fizjoterapeutów*. Warszawa: Wyd. Lek. PZWL.
- Kouhi, M.M., Asghair, A., Imanzadeh, M. (2011). The effect of aerobic exercises on body image and self-concept of Islamic Azad university's students. *Journal of Applied Sciences Research* 7, p. 1173-1175.
- Lee, E.-J., Seo, D.-I., Lee, S.-M., Kim, J.-H. (2022). Changes in Physical Fitness among Elementary and Middle School Students in Korea before and after COVID-19. *Journal of Environmental Research and Public Health* 19, 11712. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811712>.
- Łobocki, M. (2013). Kapitał społeczny jako kategoria ekonomiczna. *Studia Ekonomiczne* 129, s. 80-88.
- Mirski, A. (2009). Dobrostan jako kategoria społeczna i ekonomiczna, *Państwo i Społeczeństwo* IX 2, s. 170-189.
- Motylewski, S., Poziomska-Piątkowska, E. (2006). Aktywność fizyczna w czasie wolnym studentów I roku nauki łódzkich uczelni. *Kwartalnik Ortopedyczny* 4, s. 280-283.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology* 24, p. 1-24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>.
- Putnam, R.D. (1995). *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*. Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.
- Sabatini, F. (2008). Social capital and the quality of economic development. *International Review for Social Sciences* 61(3), p. 466-499.
- Saegert, S., Winkel, G. (1998). Social capital and the revitalization of New York City's distressed inner-city housing. *Housing Policy Debate* 9(1), p. 17-60.
- Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being*, John Murray Press.
- Shin, D.C., Johnson, D.M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research* 5 (1-4), p. 475-492.
- Sochocka, L., Wojtyłko, A. (2013). Aktywność fizyczna studentów studiów stacjonarnych kierunków medycznych i niemedycznych. *Environmental Medicine* 16(2), p. 53-58.
- Stasiołek, D., Jagier, A. (2003). Aktywność ruchowa studentów medycyny. *Nowiny Lekarskie* 2(72), s. 140-142.
- Stevens, M., Lieschke, J., Cruwys, T., Cardenas, D., Platow, M.J., Reynolds, K.J. (2021). Better together: How group-based physical activity protects against depression. *Social Science & Medicine* 286, 114337. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114337>.
- Szkudlarek, P. (2017). Kapitał społeczny ludzi młodych – analiza wyników badań wśród studentów. *Research Papers of Wrocław University of Economics* 489, s. 393-404.
- Unger, D.G., Wandersman, A. (1985). The importance of neighbors: The social, cognitive and affective components of neighboring. *American Journal of Community Psychology* 13, p. 139-169. <https://doi.org/10.1007/BF00905726>.
- Ussher, M.H., Owen, C.G., Cook, D.G. (2007). The relationship between physical activity, sedentary behaviour and psychological wellbeing among adolescents. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* 42, p. 851-856. <https://doi.org/10.1007/s00127-007-0232-x>.
- Walicka-Cypryś K., Ćwirlej, A., Kuźdzał, A., Zawadzka, D. (2010). Aktywność ruchowa młodzieży z terenów wiejskich i małych miast. *Young Sport Science of Ukraine* 2, s. 32- 39.
- Wang, K., Li, Y., Zhang, T., Luo, J. (2022). The Relationship among College Students' Physical Exercise, Self-Efficacy, Emotional Intelligence, and Subjective Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, 11596. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811596>.
- Winiarska-Mieczan, A., Dymek, T. (2009). Ocena aktywności fizycznej wśród młodzieży akademickiej lubelskich uczelni. *Medycyna Sportowa* 2(6), s. 125-131.
- Winiarski, R. (1995). Psychospołeczne aspekty rekreacji ruchowej. In: Piotrowska (ed.), *Sport dla wszystkich, cz. II*. Warszawa: H. „ZW-P Arjada”.
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society* 27(2), p. 151-208.
- Zhang, Y., Liu, J., Zhang, Y., Ke, L., Liu, R. (2022). Interactive Compensation Effects of Physical Activity and Sleep on Mental Health: A Longitudinal Panel Study among Chinese College Students during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, 12323. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912323>.

Tomasz Śmietanka
Uniwersytet w Siedlcach

ORCID: 0000-0003-2623-9100
tomasz.smietanka@uws.edu.pl

JEL Classification: M19

ZRÓŻNICOWANA ZAMOŻNOŚĆ POLSKICH GMIN A JAKOŚĆ ŻYCIA W GMINACH - WYBRANE KORELACJE I IMPLIKACJE ZARZĄDCZE

DIFFERENTIAL WEALTH OF POLISH MUNICIPALITIES AND QUALITY OF LIFE IN MUNICIPALITIES - SELECTED CORRELATIONS AND MANAGEMENT IMPLICATIONS

<https://doi.org/10.34739/maj.2024.01.11>

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja związku między zamożnością polskich gmin a jakością życia w gminach i na tej podstawie sformułowanie wniosków i rekomendacji w zakresie zarządzania gminami. Pomimo tego, że wpływ zamożności gmin na jakość życia wydaje się dość oczywisty, to na podstawie dotychczasowego przeglądu literatury takie zależności raczej nie były przedmiotem szczegółowych analiz naukowych. Przedmiotem badań były polskie gminy miejsko-wiejskie będące zarazem miastami powiatowymi. W opracowaniu dokonano pomiaru korelacji pomiędzy sytuacją finansową gmin w trzech grupach: najzamożniejsze, średniozamożne i najmniej zamożne a jakością życia, wyrażaną na podstawie 78 szczegółowych wskaźników GUS. Z badań wynika silna zależność pomiędzy zamożnością gmin a ogólną jakością życia w gminach i istotna statystycznie, zróżnicowana, ogólna jakość życia w trzech grupach zamożności gmin oraz różna siła oddziaływania zamożności gmin na wyodrębnione cztery segmenty jakości życia: gospodarczy, społeczny, środowiskowy i instytucjonalno-polityczny.

Słowa kluczowe: zamożność gmin, jakość życia w gminach, zarządzanie gminą, zarządzanie rozwojem lokalnym

Abstract: The purpose of this article is to identify the relationship between the wealth of Polish municipalities and the quality of life in municipalities and, on this basis, to formulate conclusions and recommendations for municipal management. Although the impact of the wealth of municipalities on quality of life seems quite obvious, on the basis of the review of the literature to date, such relationships are unlikely to have been the subject of detailed scientific analysis. The subject of this study was Polish urban-rural municipalities that are also district cities. The study measured the correlation between the financial situation of municipalities in three groups: the most affluent, medium affluent, and least affluent and the quality of life, expressed on the basis of 78 detailed indicators of the Central Statistical Office. The study shows a strong correlation between the wealth of municipalities and the overall quality of life in municipalities and a statistically significant, differentiated, overall quality of life in the three groups of municipal wealth, as well as the different strength of the impact of municipal wealth on the identified four segments of quality of life: economic, social, environmental, and institutional-political.

Keywords: wealth of municipalities, quality of life in municipalities, municipal management, local development management

Wprowadzenie

Głównym celem działalności gmin, które stanowią podstawę samorządu terytorialnego na poziomie najbliższym mieszkańcom, jest kształtowanie w sposób ciągły procesów rozwoju lokalnego. Poziom rozwoju lokalnego w danym momencie określa stan tego rozwoju, czyli innymi słowy poziom życia na obszarze gminy, a w szerszym ujęciu – jakość życia w gminie. Może ona być określana generalnie głównie poprzez analizę jakościową (opinia mieszkańców), albo głównie przez analizę ilościową (dane statystyczne, dokumenty urzędowe). Poziom rozwoju gmin zależy niewątpliwie od ich zasobności finansowej, czyli zamożności. Problematyka jakości życia jest zagadnieniem interdyscyplinarnym. Na jej poziom wpływają czynniki gospodarcze, społeczne, środowiskowe i instytucjonalno-polityczne. Budżet gminy jest główną determinantą krótko- i średnio-okresowej sytuacji ekonomicznej danej gminy, a także stanowi jej plan finansowy. Ma on istotne znaczenie dla prowadzonej w gminie polityki rozwoju, jak również może wpływać na jakość życia jej mieszkańców. W strukturze dochodów i wydatków gmin zawarty jest program zarządzania tą instytucją publiczną, który zawiera decyzje polityczne uchwalane przez radę samorządu lokalnego. W aspekcie zróżnicowanej zamożności gmin, także w Polsce, istotnego znaczenia nabiera przyjęcie, adekwatnej do zasobności gmin, ogólnej polityki zarządzania publicznego. Bowiem sposób zarządzania gminami może mieć również wpływ na jakość życia mieszkańców, niezależnie od poziomu zamożności gmin. Aby wstępnie rozpoznać powyższe zależności w pracy dokonano ogólnej i szczegółowej analizy korelacji pomiędzy zamożnością polskich gmin a jakością życia w gminach oraz wykorzystano obserwację uczestniczącą autora¹ w formułowaniu wniosków i rekomendacji zarządczych dla gmin.

Przegląd literatury

Krótki przegląd wybranej literatury polskich autorów związanej w szczególności z zasobami i potencjałami gminy, rozwojem lokalnym i jakością życia, można ująć w trzech obszarach:

- 1) studia przypadku dotyczące poszczególnych gmin,
- 2) studia przypadku dotyczące poszczególnych regionów,
- 3) opracowania o bardziej ogólnym charakterze.

1) Celem opracowania z pierwszego obszaru jest studium przypadku dla konkretnej gminy – subiektywna ocena jakości życia mieszkańców przygranicznej gminy Hanna oraz ocena wpływu inwestycji w gminie na jej poziom. Wyniki wskazały, że subiektywna ocena jakości życia mieszkańców jest raczej wysoka, co jest dość powszechną opinią wśród mieszkańców polskich gmin. Można także stwierdzić, że w opinii respondentów jakość życia nie zmieniła się znacząco w ciągu ostatnich pięciu lat. Respondenci dostrzegają wpływ, jaki na jakość życia gospodarstw domowych ma istotna rola działań gminy, a szczególnie pozyskane środki na inwestycje z UE (Siedlecka, 2015). Inne opracowania stanowiące studium przypadku dla konkretnej jednostki samorządu terytorialnego zwracają uwagę na, np. czynniki endogeniczne, w tym finansowe (Hurski, Kołsut, 2017), czynniki gospodarcze i biznesowe (Niewęglowski, Jabłonka, 2013), a także inwestycyjne (Zygmunt, 2012).

2) Drugi obszar badań zamożności gmin i jakości życia dotyczący całych regionów obejmuje m.in. analizę dochodów i wydatków budżetu wybranych gmin Dolnego Śląska w latach 2004-2007 w kontekście ich wpływu na jakość życia w gminach (Kropsz, 2009). W kolejnym opracowaniu na podstawie 25 wskaźników opisujących zamożność, nowoczesność i konkurencyjność dokonano dynamicznej – A (dla lat 2002-2007) oraz statycznej – B (dla 2007 roku) typologii gmin województwa lubelskiego. Najbardziej interesujące dla polityki regionalnej w typologii są gminy, w których zachodzi dysproporcja pomiędzy potencjałem statycznym a dynamiką rozwoju (gminy typów AB i BA). Przeprowadzona typologia stała się podstawą wniosków i rekomendacji dla inter- i intraregionalnej polityki rozwoju (Szlachta, Dziemianowicz, Szmigiel, Nowicka, 2009).

¹ Autor był burmistrzem gminy Kozielnice w latach 1998-2018.

Celem innego opracowania była próba określenia potencjału rozwojowego zachodnio-pomorskich gmin poprzez ich klasyfikację pod względem wielkości dochodu, z uwzględnieniem podatku od osób fizycznych i prawnych w przeliczeniu na 1000 mieszkańców danej gminy. Aby móc wskazać zależności pomiędzy strukturą demograficzną a jej potencjałem rozwojowym, opracowano zestaw wskaźników bazujących na danych z zakresu demografii oraz finansów gmin województwa zachodniopomorskiego (Sobczyk, 2014).

Potencjał rozwojowy zależy przede wszystkim od sytuacji demograficznej obszaru, od zdolności „przyciągania” nowych mieszkańców oraz od zdolności odtworzeniowej lokalnej społeczności. Z punktu widzenia rozwoju gospodarczego i społecznego potencjał demograficzny tkwiący w społecznościach lokalnych jest ważnym elementem szans rozwojowych danego regionu. W kolejnym opracowaniu podjęto próbę oceny sytuacji demograficznej gmin województwa zachodniopomorskiego oraz ich potencjału rozwoju. Przeprowadzone badania potwierdziły różnicowanie potencjału rozwojowego gmin. Gminy o lepszym potencjale demograficznym wykorzystują „rentę położeniową” przy większych ośrodkach miejskich, czego efektem jest „zasysanie” ludności, co wpływa na wzrost wpływów do budżetów z tytułu podatków lokalnych oraz udziału w podatku dochodowym od osób fizycznych (Karnowska, Sobczyk, 2019).

3) Trzeci obszar krótkiego przeglądu literatury krajowej związanej z podjętym tematem dotyczy rozważań o bardziej ogólnym charakterze. W pierwszym z analizowanych opracowań przedstawiono założenia, metodologię i wyniki rankingu jakości życia w polskich gminach, wykonanego na zlecenie samorządów i Polskiej Agencji Prasowej jesienią 2020 roku. Ranking został oparty na 48 szczegółowych (cząstkowych) wskaźnikach reprezentujących szerokie spektrum zagadnień (środowisko naturalne, mieszkalnictwo, infrastruktura techniczna i cyfrowa, zasoby endogeniczne, płace, ubóstwo, dostępność i przystępność usług publicznych i komercyjnych, jakość edukacji, rynek pracy, atrakcyjność migracyjna, dochody gmin itp.) Wskaźniki te zostały zważone na podstawie ich znaczenia dla jakości życia. Propozycja szczegółowych wskaźników i ich waga została zaproponowana przez autora analizowanego opracowania. Następnie na tej podstawie skonstruowano syntetyczny Indeks Jakości Życia, będący sumą ważonych wskaźników cząstkowych. Wyniki rankingu zestawiono dla pięciu typów gmin: 1. powiatów grodzkich (miast) i stref podmiejskich tych ośrodków, 2. gmin z siedzibą powiatu, 3. gmin z miastem powyżej 5 tys. mieszkańców, 4. gmin wiejskich oraz 5. gmin z miastem poniżej 5 tys. mieszkańców. Najwyższe oceny otrzymały gminy podmiejskie, najniższe peryferyjne gminy wiejskie, głównie na północy i wschodzie kraju (Śleszyński, 2021).

Możliwości finansowania zadań samorządów gminnych są niewspółmiernie niskie w stosunku do skali istniejących potrzeb. W tych warunkach przed władzami gmin stoi poważne zadanie zwiększenia efektywności wydatków budżetowych. Możliwość racjonalizacji gospodarki budżetowej jest wypadkową płaszczyzny dochodowej i wydatkowej budżetu. Wymaga konsekwentnego podejmowania zintegrowanych działań, których skutkiem jest wzrost dochodów budżetu gminy oraz poprawa efektywności ich wydatkowania. Zewnętrzne uwarunkowania wprowadzania przedsięwzięć racjonalizujących gospodarkę powinny być ukierunkowane na wzrost niezależności finansowej jednostek samorządu terytorialnego (Sierak, 2003). W kolejnej publikacji zaprezentowano analizę gospodarki budżetowej jednostek samorządu terytorialnego dla wykazania, że zasobność własnych środków finansowych może stanowić także barierę w wykorzystaniu funduszy Unii Europejskiej. Zdaniem autora tego opracowania realizacja szerokiego zakresu zadań inwestycyjnych stawia przed władzami samorządowymi nie tylko wymóg zmiany źródeł ich finansowania poprzez wzrost udziału środków pożyczkowych, ale także lepszego przygotowania do bardziej racjonalnego wykorzystania środków z funduszy Unii Europejskiej (Sierak, 2007) i środków rządowych.

Funkcjonowanie oraz rozwój jednostek samorządu terytorialnego wraz z rosnącymi potrzebami społeczności lokalnych wymaga coraz bardziej optymalnych rozwiązań i instrumentów w zakresie finansowania bieżącej działalności i przedsięwzięć rozwojowych. Właściwy dobór instrumentów finansowania rozwoju lokalnego wymaga współpracy JST oraz instytucji finansowych i należy do kluczowych procesów zarządzania rozwojem (Mickiewicz, Grzebieluch, 2010). W innym artykule opisano (na podstawie bazy danych o projektach finansowanych ze środków UE prowadzonej przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego) zależność między wykorzystaniem funduszy a wielkością jednostki samorządowej oraz między wielkością pozyskiwanych środków

a poziomem rozwoju i zamożnością jednostek samorządowych. Autor analizował rolę, jaką odgrywają poszczególne programy operacyjne w finansowaniu zadań realizowanych przez samorządy (Swianiewicz, 2012).

Środki pomocowe otrzymywane z UE oraz dotacje rządowe niewątpliwie przyczyniają się do przyspieszenia rozwoju społeczno-gospodarczego. Środki na realizację projektów podjętych przez gminy pochodzą zarówno z budżetu UE jako środki o charakterze bezzwrotnym, jak i ze źródeł własnych samorządu terytorialnego. Z analizy prognoz wynikało, że gminy w Polsce w perspektywie 2014-2020 będą miały ograniczone możliwości absorpcji środków z funduszy UE. Brakować będzie w większości gmin przede wszystkim środków na tzw. wkład własny. W tej sytuacji jednostki samorządu terytorialnego będą w ograniczonym zakresie wykorzystywać środki z funduszy Unii Europejskiej i prawdopodobnie w strukturze wszystkich planowanych inwestycji ograniczą swoje inwestycje tylko do tych współfinansowanych z funduszy pomocowych, chociaż w mniejszym zakresie (Grzymała, 2014). Warto też zwrócić uwagę na to, że praktyka zarządzania finansami publicznymi na poziomie lokalnym pokazuje wpływ zarządzania publicznego na efektywność polityki finansowej i gospodarki budżetowej na poziomie lokalnym (Sierak, 2015). Dotyczy to także realizacji zadań przy wykorzystaniu środków dłużnych, co może dać wiele korzyści, zwłaszcza dotyczących szybszego osiągnięcia oczekiwanych społecznie efektów niwelowania luki infrastrukturalnej czy usługowej. Następstwa sięgania po kredyty czy pożyczki mogą być jednak bardzo dotkliwe dla tych samorządów, które nie przygotowały właściwych strategii zarządzania długiem w perspektywie długoterminowej (Król, 2016).

W krótkim przeglądzie wybranych pozycji literaturowych warto zwrócić uwagę na sposób ujęcia omawianych zagadnień przez autorów zagranicznych w niektórych krajach europejskich. Hiszpańskie analizy obejmują aspekty związane z konsumpcją, usługami społecznymi, mieszkalnictwem, transportem, środowiskiem, rynkiem pracy, zdrowiem, kulturą i wypoczynkiem, edukacją i bezpieczeństwem. Wyniki pokazują, że północne i centralne regiony Hiszpanii osiągają najwyższy poziom jakości życia, podczas gdy regiony południowe zgłaszają niską jakość życia. Edukacja jest zmienną, która wymaga największej poprawy w gminach o słabych wynikach, a w następnej kolejności zdrowie i obiekty kulturalne, zanieczyszczenie i przestępczość. Gęstość zaludnienia i starzenie się społeczeństwa wydają się mieć według tych badań pozytywny związek z jakością życia (Gonzales, Caracaba, Ventura, Garcia, 2011).

W kolejnym artykule badano strukturę przestrzenno-czasową jakości życia w regionie Andaluzji i sprawdzano, jak zmieniała się ona w latach 2007-2011. W tym celu zbadano jakość życia na poziomie lokalnym przy użyciu danych gminnych, opracowano złożony indeks jakości życia inspirowany możliwościami i ostatnimi trendami w zakresie dobrobytu oraz zastosowano podejście czasoprzestrzenne przy użyciu przestrzennych technik ekonometrycznych. Wskaźniki demograficzne, dochody, szybkie sieci informatyczne, edukacja i zdrowie miały największy wpływ na określenie jakości życia w Andaluzji. W latach 2007-2011 ogólna jakość życia w tym regionie pogorszyła się w wyniku globalnego kryzysu, ale jednocześnie zmniejszyły się dysproporcje terytorialne w rozwoju (Sánchez, Chica-Olmo, Jiménez-Aguilera, 2018).

Inne badanie stanowi oryginalne podejście do zrozumienia znaczenia kondycji finansowej samorządów lokalnych w odniesieniu do dobrobytu społecznego. Wybrano próbę składającą się z 76 hiszpańskich miast w okresie 2008-2010. Wyniki pokazały, że obywatele, którzy mieszkają w gminach o dobrej kondycji finansowej (zamożności), mają wyższą jakość życia niż inni. Ogólnie rzecz biorąc, obywatele z gmin rządzonych przez partie prawicowe o niskiej konkurencji politycznej mają tendencję do posiadania wyższego poziomu jakości życia (Cuadrado-Ballesteros, Mordán, García-Sánchez, 2014).

W kolejnym artykule omówiono badania oceniające związek między jakością życia (QoL) na obszarach miejskich a wynikami pracy samorządów lokalnych we Włoszech. Stwierdzono, że procedury parametryczne i nieparametryczne zostały wykorzystane do analizy wyników, w tym w obszarze: edukacji, transportu miejskiego i innych usług publicznych. Potwierdzono również wpływ kontekstów społeczno-ekonomicznych i politycznych na miejskie QoL i zarządzanie miastem (Bigerna, Polinori, 2014). W innym opracowaniu przedstawiono nowe dowody dotyczące wpływu wydatków publicznych na podaż usług rekreacyjnych na jakość życia obywateli w czasie wolnym. Analiza danych z 103 włoskich gmin stołecznych, obejmujących okres 2007-2010, wykazała, że wydatki publiczne na rekreację wpływają na jakość życia w czasie wolnym w różny sposób,

w zależności od kategorii wydatków. Wydatki na turystykę zasadniczo podążały w górę liniowo, poprawiając jakość życia obywateli w czasie wolnym. Natomiast wydatki gmin na usługi związane ze sportem i kulturą miały nieliniowy wpływ (Prete, Revelli, 2021).

Celem ostatniego analizowanego opracowania było obliczenie indeksu jakości życia na poziomie mikro wszystkich 6251 gmin w Republice Czeskiej w oparciu o wskaźniki i pochodne indeksy wyższych poziomów hierarchicznych – powiatów i regionów – w kontekście ich przestrzennego zróżnicowania. Z obliczeń indeksu jakości życia wynikało, że jakość życia na wsiach jest generalnie wyższa niż w miastach; najwyższa była jednak w dużych miastach o liczbie mieszkańców powyżej 100 000 i w małych miastach o liczbie mieszkańców od 5000 do 10 000. Jakość życia w Czechach była istotnie zróżnicowana przestrzennie na wszystkich poziomach hierarchicznych (Murgaš, Klobučník, 2016).

Próba badawcza

Przedmiotem badań są polskie gminy miejsko-wiejskie, pełniące także funkcje miast powiatowych powiatów ziemskich. Próba badawcza liczy 30 gmin, co stanowi około 10 % ogólnej liczby (314) powiatów ziemskich w Polsce. Jest to próba celowa, obejmująca trzy grupy gmin, uszeregowanych szczegółowo w każdej grupie w kolejności od najmniejszej do największej zamożności: najmniej zamożne: Kazimierza Wielka, Opatów, Mońki, Miechów, Wschowa, Nisko, Łęczna, Dąbrowa Tarnowska, Jędrzejów, Szydłowiec; średniozamożne: Wołomin, Łobez, Bytów, Grójec, Ząbkowice Śląskie, Myślenice, Strzelce Opolskie, Wieliczka, Pszczyna, Kartuzy oraz najbardziej zamożne: Drawsko Pomorskie, Gryfino, Słubice, Świecie, Police, Goleniów, Grodzisk Mazowiecki, Koźnice, Piaseczno, Polkowice². Tak dobrana próba celowa może mieć cechy dużej reprezentatywności dla wszystkich 314 polskich gmin, miast powiatów ziemskich, bowiem obejmuje gminy o różnym stopniu zamożności i dodatkowo o zróżnicowanych innych cechach szczegółowych (renta położenia, źródła dochodów własnych, wiodący charakter gminy).

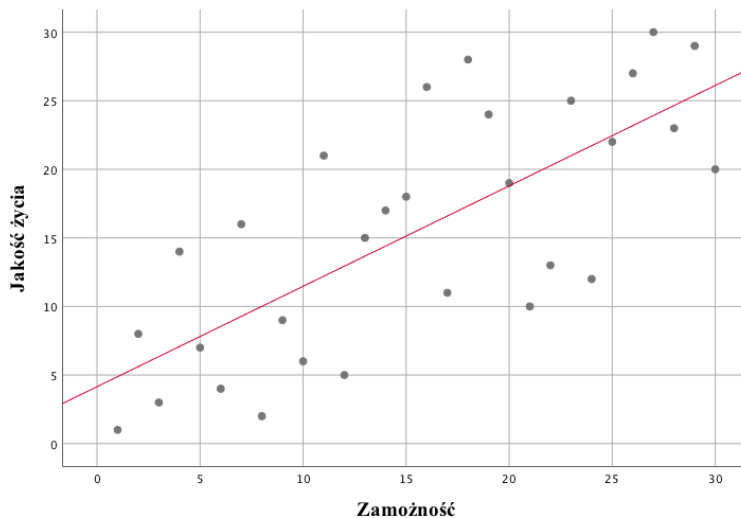
Metody badawcze

Metody badawcze wykorzystane w pracy to: analiza uśrednionych wskaźników szczegółowych GUS za lata 2016-2019, analiza korelacji (ogólna i pogłębiona) pomiędzy zamożnością gmin a jakością życia w gminach oraz obserwacja uczestnicząca autora. Wskaźniki GUS opisujące łącznie jakość życia w gminach pogrupowane są w czterech grupach: ład społeczny (32 wskaźniki cząstkowe) w 11 dziedzinach: zmiany demograficzne, zdrowie publiczne, ubóstwo i warunki życia, edukacja, dostęp do rynku pracy, wzorce konsumpcji, adekwatność dochodu w okresie starości, czynniki warunkujące zdrowie, przestępczość, wypadki drogowe oraz kultura i sztuka; ład gospodarczy (23 wskaźniki) w 5 dziedzinach: rozwój gospodarczy, zatrudnienie, transport, turystyka, rolnictwo; ład środowiskowy (13 wskaźników) w 5 dziedzinach: zmiany klimatu, ochrona powietrza i wód gruntowych, użytkowanie gruntów, bioróżnorodność, gospodarka odpadami; ład instytucjonalno-polityczny (10 wskaźników) w 2 dziedzinach: otwartość i uczestnictwo, instrumenty ekonomiczne. Szczegółowe wskaźniki, w celu dokonania analizy porównawczej, poddano ocenie punktowej od 1 – najniższa wartość wskaźnika do 30 – najwyższa wartość wskaźnika w przypadku stymulant rozwojowych, a odwrotna punktacja w przypadku destymulant rozwojowych. Przyjęto upraszczające założenie (zarazem spójne z ideą rozwoju zrównoważonego), że każdy z czterech ładów (segmentów) w jednakowym stopniu oddziałuje na łączną jakość życia. W związku z takim założeniem wyliczono punkty ważone dla każdego ładu (segmentu). Następnie zsumowano punkty ważone w poszczególnych ładach, co dało ogólną punktację jakości życia w gminach. Koniec okresu badawczego 2016-2019, w którym poddano analizie ilościowej łącznie 78 uśrednionych wskaźników szczegółowych GUS, to zarazem koniec długiego okresu stabilizacji, po którym nastąpił okres niepewności, rozpoczęty w 2020 roku globalną pandemią, a następnie wojną na Ukrainie oraz wysoką inflacją.

² Wybór autora na podstawie uśrednionych danych z lat 2016-2019 z corocznych rankingów zamożności gmin sporządzanych przez profesora P. Swianiewicza dla tygodnika „Wspólnota”.

Wyniki badań

W celu zbadania ogólnej zależności między zamożnością 30 polskich gmin miejsko-wiejskich, miast powiatowych policzono łączną jakość życia (w punktach ważonych) w czterech segmentach według sposobu opisanego w metodzie badań.



Rysunek 1. Związek między zamożnością a jakością życia

Źródło: opracowanie własne.

Następnie każdej gminie na podstawie punktów ważonych przyporządkowano punkty jakości życia od najmniejszej – 1 pkt (Kazimierza Wielka), do największej – 30 pkt (Grodzisk Mazowiecki). Podobnie w przypadku zamożności gmin przyporządkowano punkty od najmniejszej zamożności – 1 pkt (Kazimierza Wielka), do największej – 30 pkt (Polkowice) – Rysunek 1. Analiza korelacji Spearmana pokazała występowanie silnego istotnego statystycznie związku między zamożnością a jakością życia, $r_s = 0,73$; $p < 0,001$. Im wyższa punktacja dotycząca zamożności, tym lepsza jakość życia (Rysunek 1).

Badane gminy podzielono na 3 grupy ze względu na poziom zamożności³: 1-10 pkt, 11-20 pkt oraz 21-30 pkt. Analiza testem Kruskala-Wallisa pokazała występowanie istotnych statystycznie różnic pomiędzy 3 wyodrębnionymi grupami gmin w zakresie jakości życia, $H = 14,45$; $p = 0,001$; $\eta^2 = 0,46$. Przeprowadzone porównania parami wykazały, że gminy o najniższej punktacji zamożności wynoszącej od 1 do 10 pkt uzyskały istotnie statystycznie niższą jakość życia ($p = 0,01$) w porównaniu do gmin o wyższej punktacji (11-20). To samo dotyczy odniesienia do gmin o najwyższej punktacji: 21-30 pkt ($p = 0,001$) (tabela 1). Jak wynika z analiz, zróżnicowana istotnie zamożność badanych gmin przekłada się na zróżnicowaną istotnie jakość życia w tych gminach.

Tabela 1. Analiza statystyczna trzech wyodrębnionych grup gmin

Zmienna	Zamożność (pkt)	M	Me	SD	Min	Max	Q1	Q3
Jakość życia	1-10	7	6,5	4,97	1	16	2,75	10,25
	11-20	18,4	18,5	6,96	5	28	14	24,5
	21-30	21,1	22,5	7,22	10	30	12,75	27,5

M – średnia; **Me** – mediana; **SD** – odchylenie standardowe; **Min** – minimum; **Max** – maksimum; **Q1** – pierwszy kwartył; **Q3** – trzeci kwartył

Źródło: opracowanie własne.

³ Por. próba badawcza.

Po przeprowadzonej ogólnej analizie korelacji przystąpiono do wyliczenia korelacji szczegółowych (siły zależności) w poszczególnych ładach (segmentach) a jakością życia w gminach. Poniżej przedstawiono wyniki analizy korelacji zamożności z poszczególnymi ładami⁴ (tabela 2).

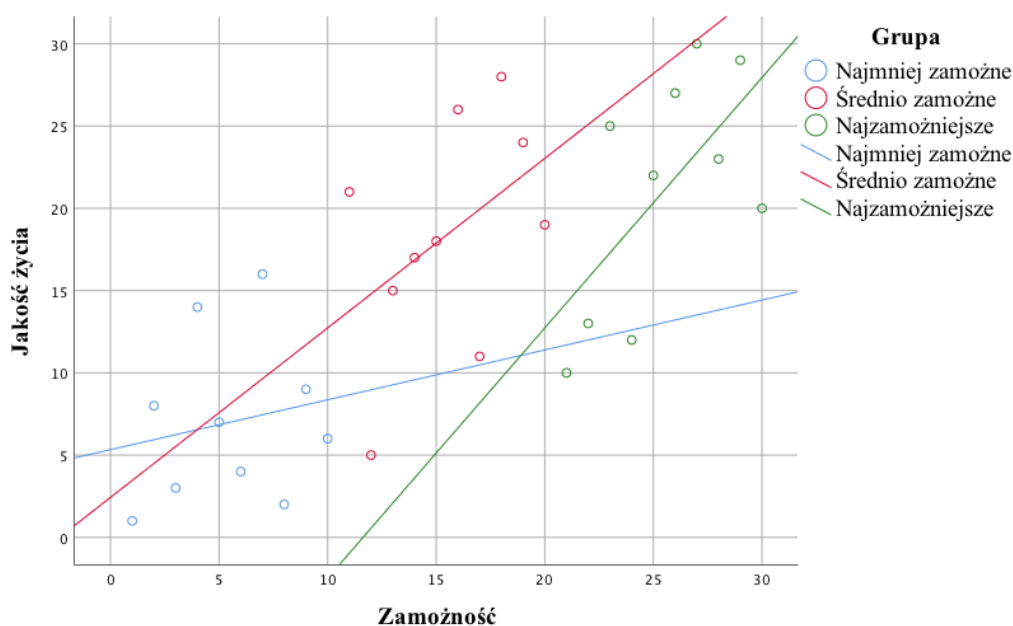
Tabela 2. Związek między zamożnością oraz poszczególnymi ładami (segmentami) jakości życia w gminach

Zmienna	Gospodarczy	Środowiskowy	Społeczny	Instytucjonalno-polityczny
Zamożność	$r_s = 0,5$ $p = 0,005$	$r_s = 0,73$ $p < 0,001$	$r_s = 0,35$ $p = 0,06$	$r_s = 0,67$ $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne

W wyniku analizy zaobserwowano występowanie trzech istotnych statystycznie związków, z czego najsilniejszy dotyczył ładu środowiskowego (0,73), następnie instytucjonalno-politycznego (0,67), zaś na koniec gospodarczego (0,50). Im wyższa punktacja zamożności, tym większa punktacja poszczególnych segmentów jakości życia w gminach. Co istotne, zamożność nie wykazuje istotnego statystycznie (0,35) związku z ładem społecznym.

Na zakończenie pogłębionych analiz korelacji zbadano siłę zależności pomiędzy zamożnością gmin w poszczególnych trzech grupach gmin (1-10 najmniej zamożne, 11-20 średniozamożne, 21-30 najbardziej zamożne) a jakością życia w gminach. Pomimo względnie małej liczebności każdej z grup (10) warto przeprowadzić taką analizę, bowiem na jej podstawie można będzie uchwycić pewne, ogólne prawidłowości w zależnościach (rysunek 2).



Rysunek 2. Związek między zamożnością a jakością życia w 3 grupach gmin

Źródło: opracowanie własne

Badając związek między zamożnością a jakością życia odrębnie w każdej grupie gmin zaobserwowano ważne zależności. Wraz ze wzrostem zamożności wzrastała istotnie korelacja dla poszczególnych grup: najmniej zamożne, $r_s = 0,24$, $p = 0,51$; średniozamożne, $r_s = 0,44$, $p = 0,2$; najzamożniejsze, $r_s = 0,55$, $p = 0,1$. Dodatkowo okazało się, że w gminach o najmniejszej zamożności i w mniejszym stopniu w gminach o średniej zamożności nie występuje istotny związek pomiędzy poziomem zamożności a jakością życia w gminach ($r_s = 0,24$).

⁴ Por. metody badawcze.

Wnioski i rekomendacje

1. Krótki przegląd wybranej literatury polskiej z długiego okresu stabilizacji do początku 2020 roku, związany w szczególności z zasobami i potencjałami gminy, rozwojem lokalnym i jakością życia, rozumianą jako aktualny stan i poziom rozwoju lokalnego, lokuje się w trzech obszarach: studia przypadku dotyczące poszczególnych gmin, studia przypadku dotyczące poszczególnych regionów i opracowania o bardziej ogólnym charakterze. Podczas kwerendy piśmiennictwa nie dostrzeżono analiz dotyczących badania siły zależności pomiędzy zamożnością gmin a jakością życia w gminach, co może stanowić pewną lukę badawczą w obszarze zarządzania rozwojem lokalnym.
2. Opracowania będące studium przypadku dla konkretnej jednostki samorządu terytorialnego, niezależnie od stopnia jej zamożności, zwracają uwagę na np. wysoką, subiektywną ocenę jakości życia przez mieszkańców, istotne w rozwoju fundusze unijne, czynniki endogeniczne, w tym finansowe, czynniki gospodarcze i biznesowe a także czynniki inwestycyjne.
3. Drugi obszar badań zamożności gmin i jakości życia dotyczący całych regionów obejmuje m.in.: analizę dochodów i wydatków budżetu wybranych gmin w regionie w kontekście ich wpływu na jakość życia w gminach; zależność pomiędzy strukturą demograficzną gmin w regionie a ich potencjałem rozwojowym, a także analizę w regionie gmin o lepszym potencjale demograficznym, które wykorzystują „rentę położeniową” przy większych ośrodkach miejskich, co wpływa na zwiększenie liczby ludności, wzrost wpływu do budżetu z tytułu podatków lokalnych i PIT, który oddziałuje pozytywnie na jakości życia w gminie.
4. Opracowania o bardziej ogólnym charakterze w wymiarze ogólnopolskim dotyczą m. in. badania jakości życia w różnych typach gmin o zróżnicowanym położeniu; analizy zarządzania gospodarką budżetową jednostek samorządu terytorialnego w kontekście ograniczonych, własnych środków finansowych jako bariery wykorzystania funduszy UE; nowoczesnego wykorzystania instrumentów dłużnych w zarządzaniu gospodarką finansową gminy oraz związków między wykorzystaniem funduszy a wielkością jednostki samorządowej oraz między wielkością pozyskiwanych środków a poziomem rozwoju i zamożnością jednostek samorządowych.
5. W przeglądzie literatury zagranicznej można dostrzec m. in. kluczowe elementy jakie wpływają na jakość życia w gminach, do których należą: edukacja, zdrowie kultura, zanieczyszczenie powietrza, przestępczość, gęstość zaludnienia, starzenie się społeczeństwa, wskaźniki demograficzne, dochody ludności, szybkie sieci informatyczne; zarazem gminy o dobrej kondycji finansowej, oferują obywatelom wyższą jakość życia, a konteksty społeczno-ekonomiczne i polityczne mają istotny wpływ na jakość życia, ważne jest również zróżnicowanie ludnościowe i przestrzenne.
6. Badania własne autora dowiodły, że w polskich gminach, miastach powiatowych (o zróżnicowanej istotnie zamożności oraz zróżnicowanych innych cechach) istnieje silny i istotny statystycznie związek pomiędzy ich zamożnością a jakością życia w tych gminach, co w przypadku doboru celowej próby gmin o dużym stopniu reprezentatywności prowadzi do wniosku, że zamożność gmin jest istotnym czynnikiem kształtującym jakość życia w polskich gminach.
7. Najsilniejszy związek zamożności i jakości życia występuje w jej segmencie środowiskowym – $r_s=0,73$ (nakłady gmin na ochronę powietrza i wód gruntowych oraz na gospodarkę odpadami), a następnie instytucjonalno-politycznym – $r_s=0,67$ (kapitał społeczny w gminach oraz instrumenty ekonomiczne) oraz gospodarczym – $r_s=0,50$ (rozwój gospodarczy, zatrudnienie, transport, turystyka i rolnictwo). Segment społeczny jakości życia nie ma istotnego związku z zamożnością gminy ($r_s=0,35$), zatem można przypuszczać, że zamożność gminy nie jest istotnym czynnikiem kształtującym jakość życia w segmencie społecznym, a ważniejsze w przypadku tego właśnie segmentu mogą być inne czynniki, np. jakość zarządzania gminą.

8. Korelacja pomiędzy jakością życia a zamożnością gmin jest zależna od poziomu ich zamożności: najłabsza ($r_s=0,24$) i zarazem nieistotna w grupie badanych dziesięciu najmniej zamożnych gmin; przeciętna, choć nadal mało istotna ($r_s=0,44$) w grupie badanych dziesięciu średniozamożnych gmin oraz najmocniejsza, choć niezbyt wysoka, ($r_s=0,55$) w grupie najbardziej zamożnych gmin.
9. Analizy szczegółowe korelacji dowiodły, że choć zamożność gmin jest kluczowym czynnikiem jakości życia w gminach, to można znaleźć segmenty (społeczny i częściowo gospodarczy) oraz grupy gmin (najmniej zamożne i średniozamożne), dla których konkretny poziom zamożności wydaje się nie być tak ważnym czynnikiem jakości życia, jak we wstępnej analizie ogólnej.
10. Jeśli we wszystkich gminach dostrzeżono brak związku między zamożnością a segmentem społecznym to można przypuszczać, że wszystkie gminy niezależnie od stopnia zamożności mają podobne szanse w kształtowaniu segmentu społecznego poprzez zarządzanie rozwojem lokalnym, zatem rekomenduje się, aby wszystkie gminy w zarządzaniu publicznym zwróciły w pierwszej kolejności większą uwagę na poprawienie wskaźników w segmencie społecznym (m.in.: zdrowie publiczne, edukacja, ubóstwo, dostęp do rynku pracy, przestępczość, kultura i sztuka).
11. Jeśli w grupach gmin najmniej zamożnych i średniozamożnych dostrzeżono brak istotnej zależności pomiędzy konkretną zamożnością a jakością życia, to można przypuszczać, że gminy najmniej zamożne i średniozamożne mają podobne szanse w kształtowaniu jakości życia poprzez doskonalenie zarządzania rozwojem lokalnym, zatem rekomenduje się, aby szczególnie gminy najmniej zamożne i średniozamożne zwróciły większą uwagę w zarządzaniu publicznym na kształtowanie jakości życia pomimo istniejących deficytów finansowych.
12. Potrzebne są bardziej pogłębione analizy siły zależności pomiędzy zamożnością gmin a jakością życia w gminach, szczególnie w trwającym od 2020 roku okresie niepewności, aby dokonać nowej analizy porównawczej i na jej podstawie zweryfikować aktualność powyższych rekomendacji zarządczych z okresu stabilizacji oraz sformułować dodatkowe postulaty zarządcze dla gmin o zróżnicowanym poziomie zamożności.

Bibliografia:

- Bigerna, S., Polinori, P. (2014). Quality of Life and Efficiency in Italian Municipalities. *International Advances in Economic Research* 20(3), p. 347-348.
- Churski, P., Kołsut, B. (2017). Potencjał rozwojowy gminy Powidz w okresie postępującej endogenizacji procesów rozwoju, *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*. Poznań: Instytut Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, s. 35-52.
- Cuadrado-Ballesteros, B., Mordán, N., García-Sánchez, I.-M. (2014). Is Local Financial Health Associated with Citizens' Quality of Life?, *Social Indicators Research* 119(2), p. 559-580.
- Gonzalez, E., Carcaba, A., Ventura, J., Garcia, J. (2011). Measuring Quality of Life in Spanish Municipalities. *Local Government Studies* 37(2), p. 171-197.
- Grzymała, Z. (2014). Możliwości wykorzystywania środków pomocowych z UE przez gminy polskie w nowej perspektywie finansowej 2014-2020, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 332, s. 11-20.
- Karmowska, G., Sobczyk, A. (2019). The Influence of Demographic Changes on the Development Potential of Communes of the West-Pomeranian Province, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 8(63), s. 7-21.
- Kropsz, I. (2009). Zróżnicowanie przychodów i wydatków budżetu wybranych gmin Dolnego Śląska, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu* 11(4), s. 170-176.
- Król, D. (2016). Istota zarządzania długiem samorządowym w procesie zrównoważonego rozwoju lokalnego, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 437, s. 261-269.
- Mickiewicz, P., Grzebieluch, A. (2010). Zarządzanie finansowaniem rozwoju lokalnego na poziomie gminy, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 11(9), s. 43-52.
- Murgaš, F., Klobučník, M. (2016). Municipalities and Regions as Good Places to Live: Index of Quality of Life in the Czech Republic *Applied Research in Quality of Life* 11(2), pp. 553-570.

- Niewęłowski, M., Jabłonka, R. (2013). Potencjał rozwojowy mikroprzedsiębiorstw na terenie gminy Sadowne, Europa Regionum 17, s. 293-303.
- Prete, A.L., Revelli, F. (2021). Voter Turnout and City Performance: Evidence from Italian Municipalities. *Journal of Law, Economics & Organization* 37(1), p. 168-197.
- Sánchez, Á., Chica-Olmo, J., Jiménez-Aguilera, J. (2018). A Space-Time Study for Mapping Quality of Life in Andalusia During the Crisis. *Social Indicators Research*. Vol. 135 Issue 2, p. 699-728.
- Siedlecka, A. (2015). Impact of the activities of local government on the quality of life of households, in the opinion of the inhabitants, of the border commune, Hanna, *Miscellanea Geographica* 19(4), pp. 21-25.
- Sierak, J. (2007). Sytuacja finansowa gmin a możliwości pozyskiwania funduszy Unii Europejskiej na finansowanie rozwoju lokalnego, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa* 76, p. 78-100.
- Sierak, J. (2015). The Impact of Public Management on the Effectiveness of Public Finances at the Local Level, *Economics and Management* 3, p. 25-34.
- Sierak, J. (2003). Uwarunkowania i możliwości racjonalizacji gospodarki budżetowej gmin *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* 979, p. 342-352.
- Sobczyk, A. (2014). Potencjał rozwojowy gmin województwa zachodniopomorskiego *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica* 74, p. 85-91.
- Swianiewicz, P. (2012). Środki unijne w samorządach – kto korzysta najczęściej? *Samorząd Terytorialny* 5, s. 9-24.
- Szlachta, J., Dziemianowicz, W., Szmigiel, K., Nowicka, P. (2009). Potencjał rozwojowy gmin województwa lubelskiego *Barometr Regionalny* 2(16), p. 17-27.
- Śleszyński, P. (2021). Synthetic indicator of the quality of life in polish communes at the beginning of the third decade of the 21st century | [syntetyczny wskaźnik jakości życia w gminach polski na początku trzeciej dekady XXI wieku] *Czasopismo Geograficzne* 92(2), pp. 325-352.
- Zygmunt, A. (2012). Wydatki inwestycyjne jako wyznacznik rozwoju regionalnego na podstawie powiatu brzeskiego, *Prace Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Projekty regionalne i lokalne – uwarunkowania społeczne i gospodarcze*, p. 279-297.