



POLITECHNIKA KOSZALIŃSKA

WYDZIAŁ  
NAUK EKONOMICZNYCH

Z E S Z Y T Y N A U K O W E

NR  
27

**POLITECHNIKA KOSZALIŃSKA**

**WYDZIAŁ NAUK  
EKONOMICZNYCH**

**ZESZYTY NAUKOWE**

**Nr 27**

**Koszalin 2023**

#### **RADA PROGRAMOWA**

Adamowicz Mieczysław, prof. dr hab. dr h.c., Akademia Bielska Nauk Stosowanych w Białej Podlaskiej  
Amborski David, Professor, Ryerson University, Toronto, Ontario  
Bernat Tomasz, dr hab., prof. US, Uniwersytet Szczeciński  
Blašková Martina, prof. Ing., Ph.D., Police Academy of the Czech Republic in Prague, Czech Republic  
Casparius Joachim, prof., Universität Berlin, Germany  
Danuletiu Dan, Associate Professor Ph.D., University in Alba Iulia, Romania  
Garbe Peter, prof., Universität Greifswald, Germany  
Ivanović Zoran, prof., Ph.D., Sveučilište u Rijeci, Croatia  
Jurčić Ana, Associate Professor, Fulbright Alumni Association of Serbia, Serbia  
Kiráľová Alžbeta, doc., Ing., Ph.D., Vysoká Škola Obchodní v Praze, Czech Republic  
Kisiel Roman, prof. dr hab., Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie  
Leszczyński Marek, dr hab., prof. UJK, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
Luchko Mykhaylo, dr hab., prof., Ternopil National Economic University, Ukraine  
Maráková Vanda, doc., Ing., Ph.D., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovakia  
Mitrovic Ranka, Assistant professor, John Naisbitt University Belgrade, Serbia  
Muntean Andreea, Lect. PhD, University in Alba Iulia, Romania  
Musiał Wiesław, prof. dr hab., Uniwersytet Rolniczy w Krakowie  
Popa Maria, Profesor universitar doctor inginer, University in Alba Iulia, Romania  
Przekota Grzegorz, dr hab., prof. PK, Politechnika Koszalińska  
Rembeza Jerzy, dr hab., prof. PK, Politechnika Koszalińska  
Tom L. Trittipro, prof., Ph.D., Maryland University, USA  
Wiatrak Andrzej, prof. dr hab., Uniwersytet Warszawski  
Zmyślony Piotr, dr hab., prof. UE, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Żmija Janusz, prof. dr hab. inż. dr h.c., Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

#### **KOLEGIUM REDAKCYJNE**

Ossowska Luiza, dr – Redaktor Naczelny  
Jasiulewicz Michał, prof. dr hab. – Z-ca Redaktora Naczelnego  
Kurdys-Kujawska Agnieszka, dr – Z-ca Redaktora Naczelnego

Garbe Peter, prof. – redaktor językowy, język niemiecki  
Jakubowska Agnieszka, dr  
Janiszewska Dorota, dr – sekretarz  
Klonowska-Matynia Maria, dr  
Kloskowski Dariusz, dr  
Olkiewicz Marcin, dr  
Radlińska Kamila, dr  
Riaz Noman MPhil – Guizhou University, China  
Sasin Maria, dr – redaktor statystyczny  
Trojanek Piotr, mgr – redaktor językowy, język angielski  
Zaleska Beata, dr

**REDAKCJA TECHNICZNA** – mgr Karolina Trafny

**PROJEKT OKŁADKI** – Tadeusz Walczak

#### **ADRES DO KORESPONDENCJI**

Politechnika Koszalińska  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
ul. Kwiatkowskiego 6E, 75-343 Koszalin

Artykuły zamieszczone w książce wydrukowano z materiałów dostarczonych przez Autorów.  
Copyright by Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2023  
Redakcja nie płaci honorariów autorskich oraz uznaje wersję papierową jako wersję pierwotną.  
Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej  
ul. Raławicka 15-17, 75- 620 Koszalin  
[www.wydawnictwo.tu.koszalin.pl](http://www.wydawnictwo.tu.koszalin.pl)

*Szanowni Czytelnicy*

Z przyjemnością oddajemy Państwu najnowszy numer Zeszytów Naukowych Wydziału Nauk Ekonomicznych. Zeszyt – jak co roku – zawiera artykuły z zakresu ekonomii, finansów, a także zarządzania. Autorzy odnieśli się do różnych zagadnień, analizując dane pierwotne i wtórne oraz przedstawiając wyniki badań empirycznych, a także dyskusji i krytyki literatury przedmiotu.

Tematyki poruszona w artykułach jest różnorodna i odnosi się w ujęciu przedmiotowym do funkcjonowania rynku pracy, logistyki, procesu edukacji, gospodarki lokalnej, turystyki, zarządzania zespołem i procesem produkcyjnym, a także do wydatków konsumpcyjnych. Natomiast w ujęciu podmiotowym Autorzy poruszyli zagadnienia związane z aktywnością zawodową różnych grup, obsługą klienta, aktywnością turystów, funkcjonowaniem jednostek samorządu lokalnego, przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. Zakres przestrzenny prezentowanych badań obejmuje przede wszystkim Polskę na różnych poziomach (krajowym, regionalnym i lokalnym), jak i Unię Europejską jako całość.

Autorzy publikowanych w bieżącym numerze artykułów to zarówno doświadczeni naukowcy, jak i osoby zdobywające dopiero doświadczenie naukowe. Są to osoby związane z naszą uczelnią – pracownicy, doktoranci i studenci, a także osoby spoza uczelni, czy nawet spoza środowiska naukowego. Takie zróżnicowanie przyczynia się do szerokiego postrzegania otaczającej rzeczywistości i kompleksowej analizy pojawiających się problemów.

Mamy nadzieję, że w najnowszym numerze Zeszytów Naukowych Wydziału Nauk Ekonomicznych znajdą Państwo interesujące publikacje, stanowiące podstawę do naukowej dyskusji.

*Zespół Redakcyjny*



## SPIS TREŚCI

*Burzak Ernest*

**Selected Indicators of the Gender Pay Gap in the EU and its Relationship With Labour Force Participation Rate of Women..... 9**

*Dyczkowska Joanna, Browarczyk Patryk*

**Ocena satysfakcji klienta w logistycznej obsłudze..... 35**

*Grochowalska Iwona, Radliński Mikołaj*

**Uwagi na temat zmian struktury polskiego szkolnictwa wyższego po 1989 – uwarunkowania i rezultaty ..... 61**

*Horodyski Mateusz, Standar Aldona*

**Położenie przygraniczne a gospodarka lokalna na przykładzie wybranych gmin województwa lubuskiego ..... 81**

*Jakubowska Joanna, Chądzyńska Jolanta*

**Sytuacja zawodowa osób w różnym wieku. Przykład polskiego rynku pracy ..... 99**

*Jakubowska Julia, Kołodziejczyk Marta, Maiorova Anhelina, Mashkin Yurii,*

*Trzeciak Rokšana, Wasyluk Adrianna*

**Zróźnicowanie atrakcyjności turystycznej wybranych powiatów Pomorza Środkowego..... 113**

*Orzechowska Sandra, Ossowska Luiza*

**The Meaning of Attractiveness in Tourism in Theoretical Perspective..... 131**

*Orzechowska Sandra*

**Diversification of Hotel Services Due to Tourist Regionalization in Poland ..... 145**

*Pasek Anna*

**Zarządzanie zespołem projektowym – koncepcja KANBAN ..... 169**

*Radlińska Kamila, Kurdyś-Kujawska Agnieszka*

**Sprawozdanie z konferencji naukowej pt. Współpraca i doświadczenia nauki we wspieraniu polityk na rzecz rozwoju obszarów wiejskich ..... 183**

*Salwowska Dominika*

**Wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych z perspektywy młodych konsumentów..... 191**

*Zimny Weronika*

**Zerwanie łańcuchów dostaw branży meblarskiej w czasie kryzysu..... 205**



## CONTENTS

*Burzak Ernest*

**Selected Indicators of the Gender Pay Gap in the EU and its Relationship With Labour Force Participation Rate of Women..... 9**

*Dyczkowska Joanna, Browarczyk Patryk*

**Assessment of Customer Satisfaction in Logistic Service..... 35**

*Grochowalska Iwona, Radliński Mikołaj*

**Comments on Changes in the Structure of Higher Education in Poland – Conditions and Results ..... 61**

*Horodyski Mateusz, Standar Aldona*

**Border Location and Local Economy on the Example of Selected Municipalities of the Lubuskie Voivodeship ..... 81**

*Jakubowska Joanna, Chądzyńska Jolanta*

**Occupational Situation of People of Different Age. Example of the Polish Labor Market ..... 99**

*Jakubowska Julia, Kołodziejczyk Marta, Maiorova Anhelina, Mashkin Yurii, Trzeciak Roksana, Wasyluk Adrianna*

**Differentiation of Tourist Attractiveness of Selected Counties of Middle Pomerania ..... 113**

*Orzechowska Sandra, Ossowska Luiza*

**The Meaning of Attractiveness in Tourism in Theoretical Perspective..... 131**

*Orzechowska Sandra*

**Diversification of Hotel Services Due to Tourist Regionalization in Poland ..... 145**

*Pasek Anna*

**Team Project Management – KANBAN..... 169**

*Radlińska Kamila, Kurdyś-Kujawska Agnieszka*

**Report from the Scientific Conference Entitled Cooperation and Scientific Experience in Supporting Policies for Rural Development ..... 183**

*Salwowska Dominika*

**Consumption Expenditure of Young Consumer's Households ..... 191**

*Zimny Weronika*

**Disruption of Supply Chain Furniture Industry During Crisis ..... 205**





Ernest BURZAK\*

## SELECTED INDICATORS OF THE GENDER PAY GAP IN THE EU AND ITS RELATIONSHIP WITH LABOUR FORCE PARTICIPATION RATE OF WOMEN

*Abstract:* The paper explores the causal relationship between the Gender Pay Gap and the Labour Force Participation Rate of women in the EU. Having outlined the nature and role of remuneration in the economy, it analyses the causes for both phenomena through the scope of various schools of economic thought, as well as uses recent empirical evidence and data to offer possible determinants for both the GPG and female LFPR, stemming from the social structure as well as legislation. Further, it uses regression analysis of historical data to find a negative relationship between the Gender Pay Gap and female Labour Force Participation Rate and discusses the limitations of the findings using the model. Lastly, using the above findings and previous legislation it offers policy solutions for states and private entities towards narrowing the pay and LFPR gaps, per the author's opinion.

*Keywords:* gender pay gap, labour force participation gap, European Union.

### Introduction

Every developed country in the world is faced with solving the issue of the Gender Pay Gap, as well as the labour force participation gap. These phenomena have reports dedicated to them from the World Bank, the UN, the European Commission etc., with just the latter being identified as causing an economic loss of €370 billion annually<sup>1</sup>. It was also attempted to quantify the GPG's impact on the EU economy, and the findings suggest that for a 1%

---

\* Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych, absolwent kierunku finanse i rachunkowość

<sup>1</sup> *Women's situation in the labour market*. The European Commission, 2022, [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/womens-situation-labour-market\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/womens-situation-labour-market_en), (22.07.2023).

reduction of the gap, the GDP would increase by 0.1%<sup>2</sup>, possibly leading to an additional €1.95 to €3.15 trillion by 2050<sup>3</sup>. This is said to be due to the increase of women's consumption, lessening strain on the welfare system, increase in fertility rate, decreasing the likelihood of women's poverty after retiring, and most importantly for this work – lessening of the labour force participation gap. Furthermore, within the efficiency wage relation theory one could imagine a noticeable decrease in wages having an impact on women's motivation within the workplace, not to mention a more qualitative influence on their livelihoods and the general welfare of society<sup>4</sup>. It is therefore said that “bridging the gender pay gap” is more of an investment than a cost, as it is expected to increase economic output and overall generate returns in the future.

The research questions of this paper are formulated as follows:

- What is the relation between GPG and female labour force participation?
- How much of the labour force participation gap can be explained by GPG?
- What other previously theorized determinants of the labour force participation gap are identifiable in EU?
- What other previously theorized determinants of the gender pay gap are identifiable in EU?

The first two questions are the primary focus of the work, to increase the understanding of how the phenomena of GPG and labour force participation gap are connected and to what extent policies that affect one of those issues can affect the other. The remaining two questions are to facilitate the exploratory nature of this paper and expand the scope of recommendations. The research hypotheses based on the above questions are therefore:

- H1 There is no relation between GPG and female labour force participation.
- H2 No amount of the labour force participation gap can be explained by GPG.

---

<sup>2</sup> *European added value assessment on the application of the principle of equal pay for men and women for equal work of equal value*. Directorate-General for Internal Policies of the Union (European Parliament), 2013, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/98a2b7d9-eb87-490b-81cb-987deca0d078> (22.07.2023).

<sup>3</sup> *Economic Benefits of Gender Equality in the European Union*. European Institute for Gender Equality, 2017, [https://eige.europa.eu/newsroom/economic-benefits-gender-equality?language\\_content\\_entity=en](https://eige.europa.eu/newsroom/economic-benefits-gender-equality?language_content_entity=en) (22.07.2023).

<sup>4</sup> *Understanding the gender pay gap: definition and causes*. European Parliament <https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/v159mpupm0vq?ctx=vk4jic6t1dxz> (22.07.2023).

- H3 There are no other previously theorized determinants of the labour force participation identifiable in the EU.
- H4 There are no other previously theorized determinants of the gender pay gap identifiable in the EU.

## Literature Review

As empirical support for a gender pay gap (hereinafter GPG) in different economies mounts, stating its existence as fact has now become uncontroversial. Following that, research has shifted to examine outcomes that can logically follow from a pay gap. One such outcome could be diminishing of female labour force participation, as the lack of prospects for promotion or pay rise associated with the gender pay gap could contribute to decreased numbers of women joining the workforce. This is a two-fold effect, as when showcased to the public it can challenge the proposition of „equal pay for equal work”, reducing worker morale and further driving them away from pursuing employment<sup>5</sup>. There are also inquiries into this relation from the economical perspective. This idea can be inferred from Smith’s *The Wealth of Nations*, wherein he identifies the overall tendency of the “liberal reward of labour” to be tied to the demand for labour, and where demand increases the reward must also increase. This is significant as it sets the theoretical foundation for the presumption that the reward for women’s labour being lower than men’s will necessarily lead to women’s labour force participation rate (the supply side of labour) to also be lower than that of men’s. Additionally, where he mentions the money price of labour as being comprised of the demand for labour and “the price of the necessaries of life” (what Marx would later call the cost of reproduction of labour power in e.g. *Capital: A Critique of Political Economy*) it is important to note that child bearing will necessarily be part of that cost of reproduction, and where it is not met that reproduction will not happen or will happen suboptimally. Admittedly, the Gender Pay Gap or the Labour Force Participation Gap are not specifically identified and examined as issues by Smith, however he does identify the phenomenon of women performing unpaid labour, either in sewing or agriculture, for the benefit of their family, and overall that women’s work is separate to that of men’s work, as is their societal role. One of the main Keynesian policy goals for the State is to strive towards full productive employment of the workforce. That goal is made more difficult in an economic environment where downward pressure is exerted on female labour force participation.

---

<sup>5</sup> *How the gender pay gap affects women's mental health* CNBC 2020, <https://www.cnbc.com/2020/03/31/how-the-gender-pay-gap-affects-womens-mental-health.html> (22.07.2023).

These reasons alone make the above an especially important issue for boards of directors who represent shareholder interests, as well as lawmakers, who are accountable to the public. On the micro-scale, motivated employees are the building blocks of successful companies (Lee, Raschke; 2016)<sup>6</sup>. On the macro-scale, increased labour force participation increases overall productivity of the economy and GDP (Bryant et al. 2004)<sup>7</sup>, while also positively impacting public opinion.

One of the previous studies relating to this topic<sup>8</sup> found GPG and LFPR of women positively correlated across the EU. The finding was based on data from 2018, one data point per member state of the EU. The discussion of the results emphasized the importance of family policy, particularly improving access to childcare, in response to both GPG and LFPR. A positive relationship between GPG and LFPR suggests that women with lower human capital are disincentivized from joining the labour market. Where the demand for labour, welfare policies or other factors incentivize these women to find employment, their market outcomes are worse than their peers with higher human capital. This is consistent with one of the hypothesized outcomes of diminished human capital in women. However, the study is not primarily focused on this relationship. Single data points and little statistical modelling diminish the study's usefulness in further analysis of the GPG-LFPR relationship. Another paper<sup>9</sup> discusses the reasons for changes in labour market outcomes, including the gender earnings gap and female labour force participation over the period 1968-1997. It discusses the importance of asymmetrical information in the labour market, and shows that it is quantitatively important as a determinant. It further emphasizes education and education signalling, but as the variables were beyond the scope of the study it suggests these to be included in future research.

---

<sup>6</sup> M. Lee, R. Raschke, *Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach* 2016, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16000068> (22.07.2023).

<sup>7</sup> J. Bryant, V. Jacobsen, M. Bell, D. Garrett, *Labour Force Participation and GDP in New Zealand* 2004 <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/205547/1/twp2004-07v2.pdf> (22.07.2023).

<sup>8</sup> Schmieder, J., Wrohlich, K. *Gender pay gap in a European comparison: Positive correlation between the female labor force participation rate and the gender pay gap*, 2021, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/232991/1/1750212218.pdf> (22.01.2024).

<sup>9</sup> Gayle, G., Limor, G. *Estimating a Dynamic Adverse-Selection Model: Labour-Force Experience and the Changing Gender Earnings Gap 1968-1997*, 2011, <https://academic.oup.com/restud/article-abstract/79/1/227/1563407> (22.01.2023).

A different paper<sup>10</sup> found female earnings and labour participation to both trend upwards over time in South Africa, but did not comment on correlation or causation, rather attributing these to decreasing employment in male-dominated sectors and increasing employment in the tertiary sector. However, it does attribute the narrowing of the gender pay gap to increased representation of women in technical and professional occupations and offers educational attainment as a determinant.

In summary, several studies have been done around this topic, however only one looked into specifically the GPG-LFPR correlation in the EU. The correlation was found to be positive. This suggests a gap in knowledge, as of the examined studies only one specifically modelled the relation between these variables, based on a single data point per variable and the resulting relation is inverse compared to the supply-side explanation offered by selected works of political economy cited earlier in this paper. I believe this to be a sufficient reason to analyse the available data further.

The above builds the theoretical basis of this research paper, whose objectives in the next chapters are to examine the phenomenon of the gender pay gap, as well as investigate its relation to female labour force participation in the EU, and the second – to suggest possible solutions for both company directors as well as lawmakers. It will be shown further that both the GPG and the discrepancy in the rate of participation in labour force in part stem from the same issues that women face, such as bias in recruiting, periods off work etc. The analytical chapters will attempt to investigate the extent to which these are correlated, by methods of regression analysis, trend analysis etc. The findings are going to influence the recommendations.

## **Empirical Analysis**

### **Methodology**

The quantitative methods include statistical analysis using regression models and descriptive statistics acquired from primarily MS Excel and IBM SPSS, in accordance with the Statistics for Business and Economics textbook. The databases used to acquire data for this research are specified where appropriate, but include publications from the European Statistical Office, International Labour Organization ILOSTAT database, the United Nations Statistics Division and the Organisation for Economic Co-operation and

---

<sup>10</sup> Mosomi, J. *An empirical analysis of trends in female labour force participation and the gender wage gap in South Africa*, 2019, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10130950.2019.1656090> (22.01.2023).

Development Statistics. Care was taken to maintain definitional consistency between data items and labels from set to set. Nevertheless, the diverse spectrum of databases used gives rise to issues pertaining to changes in labeling, missing data in one set being available in another and other such inconsistencies between sets, which impact the predictive power of this research negatively (on an individual basis such issues lead to the excising of compromised data from the sample or forgoing the use of the set altogether; tables and visualisations affected are supplied with notes of the aforementioned). On the other hand, the difference in databases employed could be argued to improve the applicability of this research, especially where different samples analyzed point to the same conclusion. The surveys used are as follows:

- OECD Education at a Glance, which is a dataset of internationally comparable data of matched education, earnings by educational attainment, age and gender, gathered from national data sources.
- GUS Structure of wages and salaries by occupations, an analysis of differences in average monthly and hourly earnings by gender, age, educational attainment and other demographic indicators.
- Eurostat LFS main indicators, a dataset of main statistics regarding the EU labour market – unemployment and employment rates by gender, GPG adjusted and unadjusted and other selected indicators. The data is either based on the results of EU Labour Force Survey or imported from national accounts for certain EU members.

The sampled data is mostly composed of annual items from years 2015-2021. The examined timespans vary severely from one survey to another, especially across databases, but due to the limited quantity of available data (especially detailed, including sorting by industry, seniority etc.) this can only be acknowledged and is unlikely to be remedied. Therefore, throughout the analysis attempts were made to maintain high levels of consistency, and where the inconsistency could have impacted the results it is stated with transparency.

The areas sampled are the EU and its selected members for most of the research, and the rest of the world is only mentioned where applicable as comparison or in qualitative review. Selected EU members are examined individually and in more detail where resources allowed and where it was believed the predictive power of the research benefitted from such approach. Most of the research showcases broad trends and is based on averages of data of all EU states.

Subjects of study are the earnings of persons of working age, here defined as 15-64 (prioritised where data available, specified if altered to ie. 20-64), segregated by sex, and in specific tables also by other factors such as industry, line of employment, educational attainment. This ensures the highest

availability of data while supplying information allowing the study to be conducted. Furthermore, it will allow to infer additional information from both extremes of this age spectrum, contrary to previous examinations of less diverse and more stable populations, such as 25-55 in Bhalotra and Fernández.

Additionally, for examination of the GPG, these persons' income from labour is looked into, especially female in relation to male. Where definition of income from labour is altered from one database to the next, a note was made.

Qualitative methods include literature review for a theoretical background to the issue of the GPG and LFPG, to establish precedent for how these issues are formed, how they stem from labour relations of company-employee and remuneration inequality, and most importantly for this research, how those issues are argued to be interconnected, with influence on each other or shared causes. This theoretical foundation is primarily built on XIX and XX century seminal works of political economy. Further, additional newer theories more specific to the issues analysed in this paper are employed, such as for the Human Capital Theory, or the Efficiency Wage Relation. Lastly, specific research examining the GPG and LFPG in a similar manner to this paper is also used, with priority given to newer findings where possible.

The research herein was conducted using both quantitative and qualitative methods.

## **Selected GPG related phenomena – analysis**

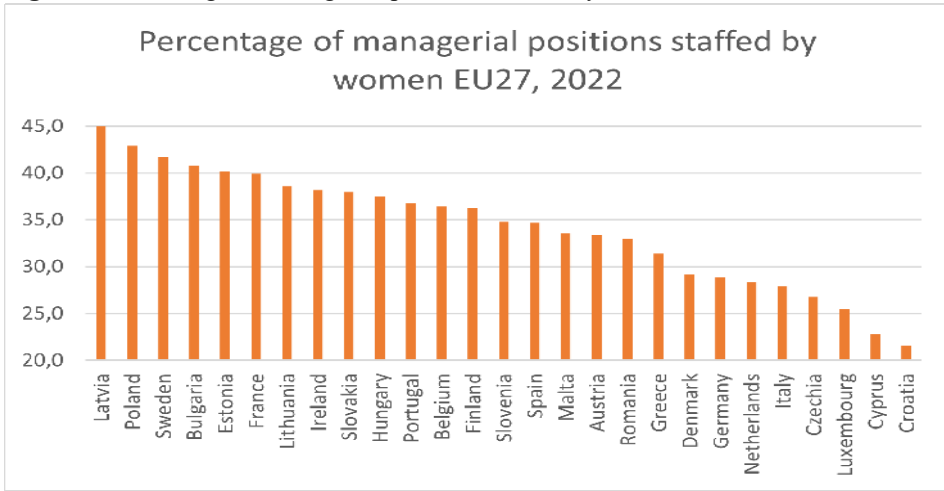
GPG is associated with a number of hypotheses and effects, which all form parts of the issue and are connected with it. Because of this, in order to understand the problem in the aggregate, it is necessary to examine its particulars. Following are selected phenomena contributing to and comprising the GPG, along with their empirical analysis:

- *Glass ceilings*, which is a term used to describe an occurrence of men making up the overwhelming majority of executive and other high-paying positions in a given company<sup>11</sup>, thus lowering the average pay of women in the company in the aggregate. This is usually caused when a company has a much higher tendency to give promotions to male employees of similar competency to their female coworkers, rather than their female peers. Logically, a crowding of higher remunerated positions by men follows, and with it an increase in the gender pay gap. The figure below demonstrates this tendency in the EU.

---

<sup>11</sup> A. Babic, I. Hansez, *The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work*, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.618250/full>.



**Figure 1.** Percentage of managerial positions staffed by women in the EU 27, 2022

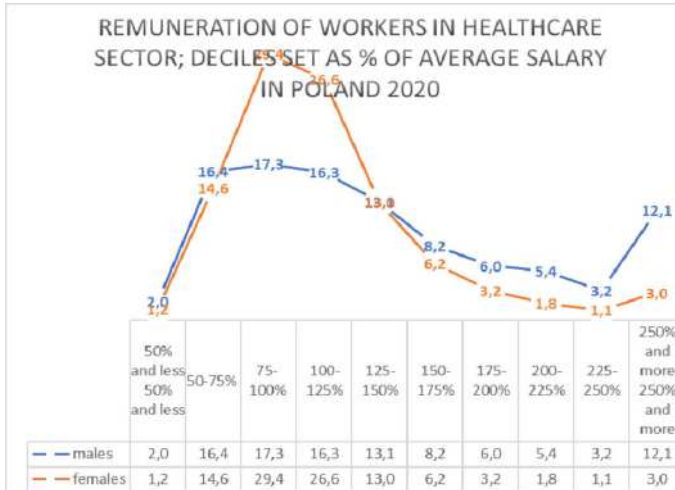
**Source:** ILOSTAT SDG indicator 5.5.2 – Proportion of women in managerial positions (%) Annual, own study.

As seen above in fig. 1, glass ceilings can certainly be identified in some countries of the EU, especially Croatia, Cyprus, Luxembourg. The country whose female populace is least susceptible to this phenomenon is Latvia, where after adjusting for labour force participation of female v male workers (75,5% v 78,6% respectively) a conclusion could be reached that the effect of this problem is greatly diminished. Data adjusted for the gap in labour force participation could prove beneficial to determining the extent to which this issue manifests in other countries.

The effect is also likely to demoralize the female employees, who might feel their work goes unrewarded.

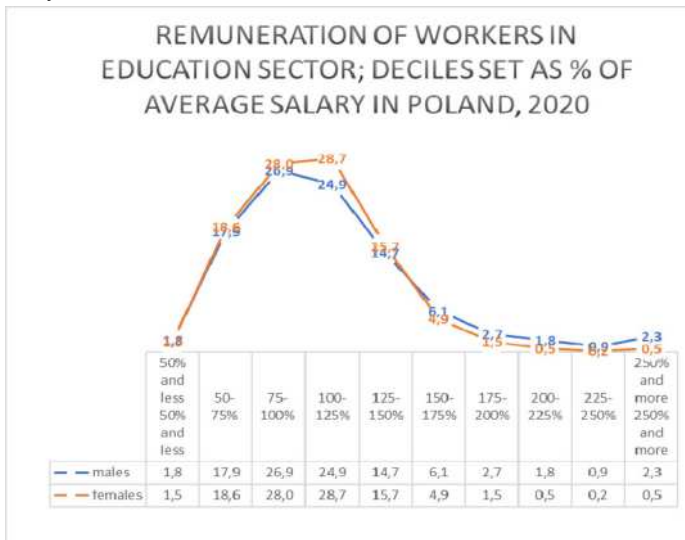
- *Glass escalators.* A phenomenon that impacts men joining occupations which are traditionally "women's work". These men are much more likely to be given promotions in fields such as teaching or nursing, for example by being appointed principal in a school. This issue is said to appear predominantly in the healthcare and education sectors, as they mostly employ women. Therefore, the following examination showcases precisely these sectors in Poland. Due to lack of quantitative data regarding staffing of managerial or higher positions in these fields, the characteristic of remuneration is instead used, with more senior positions being assumed as being more highly remunerated. With that assumption in mind, the following charts were constructed from the available data.

**Figure 2.** Remuneration of workers in healthcare sector; deciles set as % of average salary in Poland 2020



Source: GUS structure of remuneration by occupational groups for October 2020.

**Figure 3.** Remuneration of workers in Education sector; deciles set as % of average salary in Poland, 2020



Source: GUS structure of remuneration by occupational groups for October 2020.

In a perfectly gender-equal society, with opportunities, education, human capital etc. being unimpacted by the person's gender, it could be logically assumed that the relative percentage of employees by gender would remain equal between deciles, ie. the same relative % of women and men would be remunerated at the highest decile of "250% and more". While the former is the case in the healthcare sector, the latter is not true for both healthcare and education sectors, where there is a disproportionate number of men – around 400 to 450% of the percentage of women. The second highest decile can also be seen exhibiting this characteristic of being proportionally overstaffed by men (3 to 4.5 times the proportion of women). This would suggest that there is, in fact, some additional advantage for men in these sectors, even adjusting for the standard GPG (17% in healthcare, 0.5% in education). This observation is consistent with what would be seen if the theory of glass escalators were assumed to be true.

Returning to the topic of GPG in the study of Ngai and Petrongolo<sup>12</sup>, the narrowing of the earnings gap can be attributed to a number of factors other than the aforementioned marketization – primarily policy solutions addressing the issue – both expansions of employment law to combat cases of direct discrimination, as well as increases in spending for safety nets for young mothers, childcare provisions and other pro-family projects such as early education<sup>13</sup>. This allowed women to return to work sooner, as they had the option to leave their children e.g. in preschool after they reached the age of admission. The same goes for public education expenditure, and it could be argued that those projects also facilitated the marketization of home service, through reduction of household expenses that would normally have to be incurred in order to purchase childcare and early education.

The above hypothesis has been examined by Polachek (2017)<sup>14</sup> and a model created for this examination. The figure that follows was made using a model similar to the aforementioned that was altered to fit the available data.

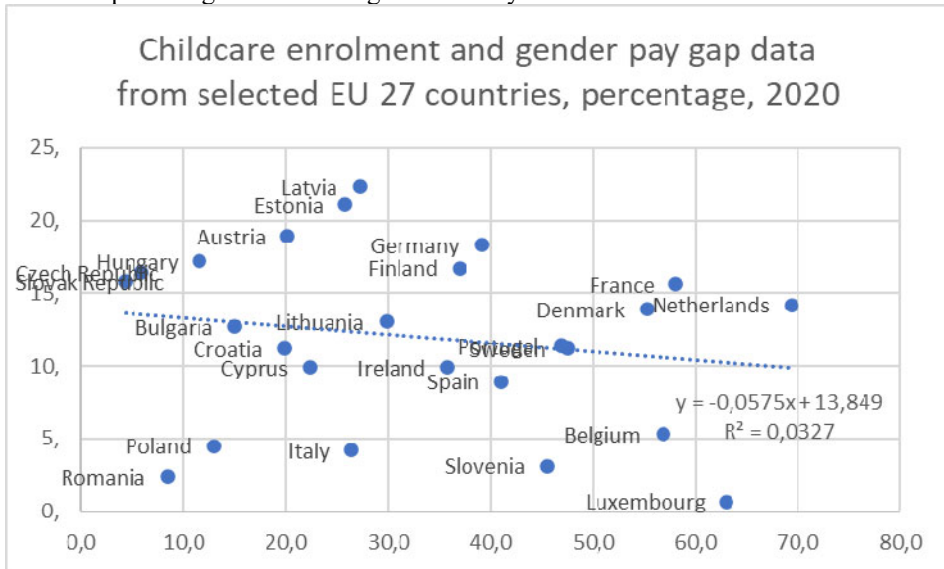
---

<sup>12</sup> L. Ngai, B. Petrongolo *Gender Gaps and the Rise of the Service Economy* 2017, <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/mac.20150253> (22.07.2023).

<sup>13</sup> G. Cortes, A. Oliveira, A. Salomons, *Do technological advances reduce the gender wage gap?* 2020, <https://academic.oup.com/oxrep/article/36/4/903/6124297> (22.07.2023).

<sup>14</sup> S. Polachek *Equal pay legislation and the gender wage gap* 2019, <https://wol.iza.org/articles/equal-pay-legislation-and-the-gender-wage-gap/long> (22.07.2023).

**Figure 4.** Childcare enrolment and gender pay gap data from selected EU 27 countries, percentage and linear regression analysis 2020



**Source:** OECD PF3.2: Enrolment in childcare and pre-school, Eurostat Gender pay gap in unadjusted form, own study.

The above visualization (fig. 4) using an adjusted version of the model developed by Polachek (2017)<sup>15</sup> shows a negative relation between the pay gap and enrollment of 0-2 year-old children in formal care, consistent with previous theory and findings of Polachek upon examination of 2017 data using their model. The importance of this data is great, as it shows that supply-side solutions could be worthwhile in reducing the gender pay gap, despite wage price stickiness. This topic will be expanded upon in conclusions and recommendations.

## Regression of panel data

The following chapter contains analysis of panel regression of annual female LFPR from all EU member states and annual GPG from all EU member states in years 2015-2021. Dummy variables added for all member states. Greece and Luxembourg excluded from model – the former due to lack of available GPG data, the latter due to being used as the baseline for GPG as in 2021 that country's GPG index was the lowest in the EU at -0.2%.

<sup>15</sup> Ibid.

The model used is thus:

$$Y = \alpha + \beta_1 + \beta_{d1,2,3,4,5\dots25}$$

Where:

Y = LFPR of women, from specified EU member states collected annually 2015-2021,

$\alpha$  = Constant,

$\beta_1$  = GPG from specified EU member states collected annually 2015-2021,

$\beta_{d1,d2,d3,d4,d5\dots d25}$  = Dummy variables for each specified EU member state (transcribed in short form).

**Table 1.** Summary of female LFPR – GPG linear regression

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,962 <sup>a</sup>	,925	,913	2,0159734060980

a. Predictors: (Constant), Sweden, 2015 gpg, Ireland, Lithuania, Bulgaria, Croatia, Portugal, Denmark, Spain, Malta, Netherlands, Cyprus, Hungary, France, Finland, Slovenia, Slovakia, Poland, Latvia, Belgium, Czechia, Italy, Germany, Austria, Romania, Estonia.

**Source:** Eurostat Employment and activity by sex and age – annual data, Eurostat Gender pay gap in unadjusted form, IBM SPSS regression, own study.

**Table 2.** Summary of female LFPR – GPG linear regression cont'd

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7704,947	26	296,344	72,917	,000 <sup>b</sup>
	Residual	621,815	153	4,064		
	Total	8326,762	179			

a. Dependent Variable: 2015 lfpr

b. Predictors: (Constant), Sweden, 2015 gpg, Ireland, Lithuania, Bulgaria, Croatia, Portugal, Denmark, Spain, Malta, Netherlands, Cyprus, Hungary, France, Finland, Slovenia, Slovakia, Poland, Latvia, Belgium, Czechia, Italy, Germany, Austria, Romania, Estonia.

**Source:** Eurostat Employment and activity by sex and age – annual data, Eurostat Gender pay gap in unadjusted form, IBM SPSS regression, own study.

**Table 3.** Summary of female LFPR – GPG linear regression cont'd 2**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	64,146	,790		81,181	,000		
2015 gpg	-,585	,102	-,487	-5,753	,000	,068	14,659
Austria	15,707	2,135	,446	7,355	,000	,132	7,548
Belgium	-,823	1,140	-,023	-,722	,471	,464	2,153
Bulgaria	6,300	1,616	,179	3,899	,000	,231	4,323
Croatia	-1,592	1,478	-,042	-1,077	,283	,321	3,116
Cyprus	4,944	1,408	,141	3,511	,001	,305	3,283
Czechia	13,333	2,067	,379	6,451	,000	,141	7,071
Denmark	15,254	1,664	,434	9,166	,000	,218	4,585
Estonia	20,995	2,393	,597	8,772	,000	,105	9,482
Finland	14,740	1,861	,419	7,923	,000	,175	5,730
France	8,375	1,777	,238	4,712	,000	,191	5,230
Germany	18,172	2,100	,517	8,652	,000	,137	7,303
Hungary	10,772	1,767	,306	6,096	,000	,193	5,169
Ireland	4,885	1,539	,129	3,175	,002	,296	3,379
Italy	-12,433	1,119	-,353	-11,109	,000	,482	2,073
Latvia	15,859	2,064	,451	7,682	,000	,142	7,054
Lithuania	14,243	1,603	,405	8,885	,000	,235	4,254
Malta	2,776	1,444	,079	1,922	,056	,290	3,453
Netherlands	18,644	1,688	,530	11,047	,000	,212	4,714
Poland	-,709	1,168	-,020	-,607	,545	,443	2,258
Portugal	7,558	1,476	,215	5,121	,000	,277	3,605
Romania	-12,188	1,088	-,346	-11,201	,000	,510	1,960
Slovakia	11,086	1,990	,315	5,569	,000	,152	6,559
Slovenia	5,461	1,188	,155	4,597	,000	,428	2,336
Spain	-1,463	1,453	-,042	-1,007	,316	,286	3,495
Sweden	17,050	1,499	,485	11,376	,000	,269	3,718

a. Dependent Variable: lfpr

**Source:** Eurostat Employment and activity by sex and age – annual data, Eurostat Gender pay gap in unadjusted form, IBM SPSS regression, own study.

The results from the above table answer the first two specific research questions posed in the first chapter. It also allows us to reject hypotheses H1 and H2, i.e. there is a relation between LFPR and GPG (a negative one, where a 1% rise in GPG causes a .585% decrease in female LFPR), and there is some amount of LFPR that can be explained specifically by GPG. The  $R^2$  of the model at .925 suggests that it explains the vast majority of the variance within the sampled data. However, there is a distinct limitation to that explanation, i.e. the member states' dummy variables only suggest that some of the residual LFPR variance that is not explained by GPG is down to characteristics – possibly laws, societal makeup etc. – of the member states within the sample. Therefore, the fact that the model has such high  $R^2$  might be the effect of the sheer number of used variables, or their vagueness. Due to the research limitations of this paper there will be no further exploration into developing a more useful model. Nevertheless, the dummy variables for member states are useful insofar as being guidance towards further examination of specific laws or policies of countries whose LFPR exceeds expectations brought by a high GPG score. An example would be Estonia, with a 20.5% GPG – the highest in the EU in 2021 – but a 72,4% female LFPR and the highest coefficient for its' variable within the model. Other countries by dummy coefficient that have significantly exceeded expectations are Austria (15,707 unstandardized B), Sweden (17,050 unstandardized B) and Germany (18,172 unstandardized B). To suggest factors that caused this, one would have to return to the works and ideas in political economy discussed within the theoretical chapter.

One important facet of the above regression model that must be discussed is the collinearity statistic. Due to the analysis being conducted on members of the same political entity, which share much of their market, legislation and even some labour force (due to low restrictions of movement within the Schengen zone), some multicollinearity was expected when the model was constructed. Nevertheless, VIF at 14,659 for the GPG coefficient is worrying in terms of the usefulness of this model for more complex inferences from the results of the above regression. While the direction of the GPG-LFPR relationship is correctly predicted by the model and the result of the theorized downward pressure on LFPR from the GPG, due to multicollinearity one cannot presuppose the Beta of this coefficient will remain the same with its increase or decrease, i.e. the linearity of the relationship cannot be assumed.

Another important note must be made regarding the model chosen, and specifically its nature as a fixed effect model, with dummy variables for countries included. This approach, while introducing high multicollinearity, helps do away with Simpson's paradox. While it can be seen within each of the several countries being examined, that generally the female LFPR tends to

decrease with increases to the GPG, which is also logically sound and consistent with the current economic theory, this relationship becomes inverse when all the data is introduced into one model.

A noteworthy aspect of the results is the impact of the dummy variables. In a previous study<sup>16</sup> the relation between GPG and LFPR of women was found to be positive in the EU for 2018. The model used included only the data for GPG and corresponding LFPR for each EU member with a fitted trend line. With inclusion of dummy variables, the correlation becomes inverse. This suggests that, when controlled for specific conditions of each member state, and with a larger sample size, the universal characteristic of GPG is that it diminishes women's LFPR. This issue warrants further investigation. While it is consistent with the labour supply-side explanation, the model used within this study has multicollinearity problems, and to better understand the true GPG-LFPR relation a stronger model should be developed in future research. In summary, the results seem to reinforce the argument of a negative relation between GPG and women's LFPR. Causation is likely if examined through economic theory, but should be further examined in future studies.

## Recommendations for the public sector

1. *Pay and pay gap transparency laws*<sup>17</sup>. The primary objective of pay and pay gap transparency laws is to allow interested parties – usually governments and employees – to gather information pertaining to the status of the GPG. With this data, it becomes possible for governments to monitor the level of GPG in response to new legislation or changes in the economy, and improve the laws passed in relation to the GPG. On the micro level, GPG audits provide vital information for government agencies responsible for compliance assurance of listed firms to pay gap legislation. Where an audit shows a pay gap in excess of the set threshold, the relevant government body can conduct additional investigations into the status of the GPG within the specific firm, gather information about the reason for this occurrence and, possibly, issue penalties for non-compliance. For employees on an individual level, pay and pay gap transparency may also be useful in identifying unequal treatment. Cases of gender discrimination or comparatively reducing

---

<sup>16</sup> Schmieder, J., Wrohlich, K., *Gender pay gap in a European comparison: Positive correlation between the female labor force participation rate and the gender pay gap*, 2021, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/232991/1/1750212218.pdf> (22.01.2024).

<sup>17</sup> M. Bennedsen, B. Larsen, J. Wei, *Gender wage transparency and the gender pay gap: A survey* 2023, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joes.12545> (22.07.2023).



remuneration on the basis of disallowed metrics – such as pregnancy, possibility of pregnancy or part-time status – would become significantly more difficult to conceal within a workplace. Additionally, collective bargaining would become more effective with comprehensive audit data on salaries, which could also contribute to the reduction of GPG<sup>18</sup>. This is especially true for part-time workers, which tend to be penalized more than the persons who work full-time, in addition to that field being comprised majorly of women.

2. *Minimum wage laws*<sup>19</sup>. Increases in minimum wage can also be an effective tool for decreasing the GPG<sup>20</sup>. This is primarily true for the lower income workers, where the women earning minimum wage at t-1 would have their remuneration be increased to (or close to) the level of remuneration of workers who receive a premium over the minimum wage. This is additionally true for earners penalized for part time work, which, as established in previous chapters, are majorly women<sup>21</sup>. However, this is likely to only be a short-term solution when employed on its own and without other policies, as an increase to the minimum wage might diminish the overall purchasing power through inflationary pressure (though there are studies showing that effect to be rather miniscule<sup>22</sup>, which is also consistent with economic theory in light of phenomena such as nominal rigidity). That, coupled with the psychological factors of reducing the premium of a worker with comparably higher human capital, may lead to renegotiation of employment contracts to maintain the previous premium over the minimum wage, which in a long enough timespan are likely to lessen the positive impact of this legislation. In conclusion, while useful, minimum wage increases should be used in conjunction with other policies to achieve maximum potential in reducing the GPG for low-income workers.

---

<sup>18</sup> OECD, *Can collective bargaining help close the gender wage gap for women in non-standard jobs?* <https://www.oecd.org/gender/collective-bargaining-and-gender-wage-gap-2020.pdf> (22.07.2023).

<sup>19</sup> A. Majchrowska, P. Strawiński, *Impact of minimum wage increase on gender wage gap: Case of Poland 2018*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264999317306661> (22.07.2023).

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Eurostat, *Share of women working part-time higher than men 2023*, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/EDN-20230303-1> (5.12.2023).

<sup>22</sup> S. Lemos, *The Effect of the Minimum Wage on Prices 2004*, <https://docs.iza.org/dp1072.pdf> (22.07.2023).

3. *Creation of childcare institutions.* Another way to improve the situation of women on the labour market is to lessen the impact pregnancy has on their earning prospects and depreciation of their human capital. To that end some of the unpaid work that women are required to do in relation to their pregnancy could be transferred more extensively to specific institutions such as nurseries, daycares etc., becoming registered as economic activity. A significant number of women want to spend time with their newborns post-pregnancy, however when maternity leave ends and employers expect them to return to work, some women are faced with the reality of a lack of childcare institutions in their area or town. In many societies that burden is then carried by the grandparents or other relatives in retirement. This solution has its positives, but with increases to the retirement age in the EU, as well as the modern atomization of families, many working-class women are unlikely to have that option. This would in turn leave them with the compulsion to either leave employment entirely to be able to tend to their child, or at least work part-time or from home, and divide responsibilities with their partner to secure their livelihood. Either solution resulting in lack of sufficient childcare facilities will likely result in the degradation of their human capital in the eyes of prospective employers, though the latter less so than the former.
4. *Paid internship programs for women after a career break who are returning to work.* Women, who have temporarily exited the labour market due to pregnancy and the necessity of childcare suffer diminished human capital as a result of their career break<sup>23</sup>. To facilitate their effective return into the workforce and employment in positions adequate for their qualifications, a program of government subsidized internships could be offered. The target would have to specifically be women who, as a result of their pregnancy or childcare, were unemployed or employed quarter-time or less, or worked in a manner that prospective employers would deem as having decreased their human capital. A paid internship program could be a way to introduce these persons back into the workforce (possibly as part of the company the specific internship took place in) and allow women who have had a career break to quickly establish themselves as employees, whose labor's value is equal to that of others with a similar employment history and education. This would give them a higher chance of

---

<sup>23</sup> Gary S. Becker, *Human Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor* 1985, <https://www.jstor.org/stable/2534997> (22.07.2023).

receiving remuneration closer to the average for employees without a career break in that time, due to being able to provide their prospective employer with evidence that they have been provided with knowledge and rebuilt the hard and soft skills necessary to return to work. Without that, they might be forced to sign a labor contract with reduced pay compared to the average worker on a similar position, and rely on the possibility of renegotiating remuneration at a later date. It is the author's opinion that this would narrow the GPG and improve the living standard of women.

## **Recommendations for private entities**

A way to equalize the numbers of women and men in a given workplace is to give priority to the underrepresented gender in choosing managers and directors, as well as in recruiting, when candidates are equally qualified (eliminate prior gender bias in hiring and promotion). This mirrors the EU resolution that has thus far only been implemented for boards of directors. It would likely have to be introduced gradually, and first in sectors (or even specific companies) where men are largely overrepresented in employee population or in management. The extent to which this would be applied would also need to vary between sectors or companies, requiring persons responsible to analyze the structure of the company and where gender bias is most apparent – whether in upper management, lower-level management, ordinary employees etc.

This approach carries with it a significant risk of introducing a bias towards female candidates, rather than counteracting the male bias assumed to have been previously exhibited. It also would need to carry with it strict guidelines as to what qualifications could be deemed “equal”, lest more ground for female bias be created. However, insofar as narrowing the recruitment gap and, consequently, the pay gap, it may be useful. This approach is selected in lieu of the job application anonymization approach, where information allowing for identification of the candidate's gender by managers is omitted. While some alteration to recruiting policies is warranted to create more gender-equal workplaces, anonymization has been shown by several studies to favor male candidates, or allow management to deduce the candidate's gender based on information which cannot be omitted, such as through long periods of leave during their career being interpreted as indicative of pregnancy<sup>24</sup>. Because of

---

<sup>24</sup>Workplace Gender Equality Agency *Gender equitable recruitment and promotion* 2019, <https://www.wgea.gov.au/publications/gender-equitable-recruitment-and-promotion#should-organisations-anonymise-job-applications> (22.07.2023).

that, prioritizing female candidates in situations of candidates possessing equal qualification has been deemed the more effective approach to be included in recommendations.

1. Internal (other than compulsory) gender pay gap audits, pay transparency<sup>25</sup>. Firms could create a paper trail of internal, proactive audits in regard to appraisal of the level of GPG within the workplace. This would not only help in narrowing the GPG before possible government inquiry (due to new EU regulations), but also allow the firm to raise employee morale and create perception that the company is interested in employee well-being and gender equality. This could be useful for reaching prospective employees and interns and improving recruitment as well as retention, especially for demographics who deem these issues important<sup>26</sup>.
2. Remote working policies for mothers – reduce employee burnout and decrease risk of career gap. Implementation of a remote working or home office system would allow women to continue working full-time during and post-pregnancy (specifically in a situation where shared parental leave is implemented) and make it easier for them to tend to their newborn while continuing their career. Through that, this solution would theoretically allow companies to reduce employee turnover and burnout.
3. Creation of privately owned nurseries and preschools close to the workplace, priority given to children of employees; business agreements with existing facilities. Due to the results of previous research by Polachek, as well as the regression shown in fig. 5 (p. 29) showing enrolment in childcare facilities is negatively correlated with GPG, another recommendation would be the creation of private nurseries, preschools and possibly other facilities that are close to workplaces. This may only really be feasible for large companies with 250+ employees within one office or workspace, however companies within one capital group could benefit from a shared facility if close together, or contracts could be made with other companies outside the capital group to create shared facilities for employees' children.

---

<sup>25</sup> Chartered Institute of Internal Auditors *Auditing gender pay 2023*, <https://www.iaa.org.uk/resources/auditing-business-functions/human-resources/auditing-gender-pay/> (22.07.2023).

<sup>26</sup> Hays, *HAYS UK SALARY & RECRUITING TRENDS 2020*, [https://www.hays.co.uk/documents/34684/1349902/UK+Salary+Guide+2020\\_DAC.pdf/c3f9a548-68a2-08b3-950d-09620858575d](https://www.hays.co.uk/documents/34684/1349902/UK+Salary+Guide+2020_DAC.pdf/c3f9a548-68a2-08b3-950d-09620858575d) (22.07.2023).

## Conclusions

The study explored the nature of the GPG in the EU in regard to the previously put forward theories and has managed to show the existence for specific datasets of two phenomena which are deemed causes of the GPG. The study posits that these phenomena have meaningful impact on the level of the GPG in the EU27 countries. In the EU the phenomena tested and identified as occurring for selected countries are: glass ceilings and glass escalators. Others were also looked into in chapter 2 but could not be empirically proven with the data used – notably glass cliffs – or fell beyond the scope of the paper. Also examined is the idea of “equal pay for equal work” legislation as a solution to the issue of GPG. It was logically argued within the paper that while useful for protection against the unexplained part of the GPG in the EU, it fails to address the explained part of the gap and further laws must be instituted and initiatives created (as proposed in the recommendations) to combat this latter issue.

There is a statistically significant relationship between the GPG and LFPR of women. Economic theory suggests that the direction of causality is from GPG to LFPR. Interpretation of the causal factors offers another explanation, one that seems to indicate that, in fact, both of the variables are influenced by the same phenomena. The two primary reasons seem to be the career gap due to post-pregnancy maternal leave (possibly also leading to redundancy during the leave or termination of the employment contract shortly after returning to work) depreciating the employee’s human capital, according to Becker, and the post-pregnancy or other circumstances forcing women into part-time work, for which they are penalized financially in the form of a decreased average hourly remuneration compared to full-time employees. The above seems to be the case for all members of the European Union. Numerous ways to reduce the impact of this issue can be offered, however the extent to which these solutions can be expected to remedy the problem of GPG remains to be determined. The implementation of these theorized approaches is going to require continuous research and study of available data in the coming years and decades. Primary care should be given to the state of GPG and female LFPR post-transition to a uniform retirement age and equal parental leave for both genders, as these seem to be the most important developments happening as of the time of this paper’s writing.

## References

1. Andersen S. H., *Paternity Leave and the Motherhood Penalty: New Causal Evidence*, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jomf.12507>, (14.10.2023).
2. Anderson D., Freeman J., Shoemaker E., Sweeney D., Williams T., *Statistics for Business and Economics 4<sup>th</sup> edition*. Cengage Learning EMEA 2017.
3. Babic A., Hansez I., *The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work*, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.618250/full>.
4. BBC How a 'concrete floor' could get more women into power 2018.
5. Gary S. Becker *Human Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor* 1985, <https://www.jstor.org/stable/2534997> (22.07.2023).
6. Bennedsen M., Larsen B., Wei J., *Gender wage transparency and the gender pay gap: A survey* 2023, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joes.12545> (22.07.2023).
7. Bergmann A., *The Effect on White Incomes of Discrimination in Employment*, 1971 <https://www.jstor.org/stable/1832111> (22.07.2023).
8. Bhalotra S., Fernández M., *The Distribution of the Gender Wage Gap*. IZA Institute of Labor Economics, 2018, <https://docs.iza.org/dp11640.pdf> (22.07.2023).
9. Bryant J., Jacobsen V., Bell M., Garrett D., *Labour Force Participation and GDP in New Zealand* 2004, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/205547/1/twp2004-07v2.pdf> (22.07.2023).
10. *Kobiety cały czas z niższymi zarobkami niż mężczyźni. W jakiej branży jest najgorzej?* Businessinsider 2021, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/luka-placowa-w-polsce-najgorzej-w-finansach-i-ubezpieczeniach/xn2hrhx> (22.07.2023).
11. Casado-Díaz J., Driha O., Simón H., *The Gender Wage Gap in Hospitality: New Evidence From Spain* 2020, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1938965520971273?journalCode=cqxb> (22.07.2023).
12. Carrera E., Policardo L., Punzo L., *On the wage-productivity causal relationship* 2018, <https://link.springer.com/article/10.1007/s00181-018-1428-5> (22.07.2023).
13. Chartered Institute of Internal Auditors *Auditing gender pay* 2023 <https://www.iaa.org.uk/resources/auditing-business-functions/human-resources/auditing-gender-pay/> (22.07.2023).
14. Chevalier A., Harmon C., O'sullivan V., *The impact of parental income and education on the schooling of their children* 2013, <https://izajole.springeropen.com/articles/10.1186/2193-8997-2-8> (22.07.2023).

15. *How the gender pay gap affects women's mental health* CNBC 2020, <https://www.cnbc.com/2020/03/31/how-the-gender-pay-gap-affects-womens-mental-health.html> (22.07.2023).
16. *Remuneration Compensation or payment received for services or work rendered*. Corporate Finance Institute Team, 2018, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career/remuneration/> (14.10.2023).
17. Cortes G., Oliveira A., Salomons A., *Do technological advances reduce the gender wage gap?* 2020, <https://academic.oup.com/oxrep/article/36/4/903/6124297> (22.07.2023).
18. D. Coviello, Deserranno E., Persico N., *Minimum Wage and Individual Worker Productivity: Evidence from a Large US Retailer*, [https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/720397#\\_i61](https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/720397#_i61) (14.09.2023).
19. Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L\\_.2022.315.01.0044.01.ENG](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2022.315.01.0044.01.ENG) (17.07.2023).
20. *European added value assessment on the application of the principle of equal pay for men and women for equal work of equal value*. Directorate-General for Internal Policies of the Union (European Parliament), 2013, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/98a2b7d9-eb87-490b-81cb-987deea0d078> (22.07.2023).
21. *Labour law* European Commission 2023, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=157&langId=en> (22.07.2023).
22. *Economic Benefits of Gender Equality in the European Union*. European Institute for Gender Equality, 2017, [https://eige.europa.eu/newsroom/economic-benefits-gender-equality?language\\_content\\_entity=en](https://eige.europa.eu/newsroom/economic-benefits-gender-equality?language_content_entity=en) (22.07.2023).
23. *Gender pay gap: Parliament adopts new rules on binding pay-transparency measures* European Parliament press release 2023, <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20230327IPR78545/gender-pay-gap-parliament-adopts-new-rules-on-binding-pay-transparency-measures> (22.07.2023).
24. *Understanding the gender pay gap: definition and causes*. European Parliament <https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/v159mpupm0vq?ctx=vk4jic6t1dxz> (22.07.2023).
25. European Statistical Office, <https://ec.europa.eu/eurostat> (22.07.2023).
26. *Share of women working part-time higher than men* Eurostat 2023, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/EDN-20230303-1> (5.12.2023).

27. Foster L., Tomlinson M., Walker A., *Social Quality and Work: What impact does Low Pay Have on Social Quality?*  
<https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/6833C5169D657A453F0AF894F9E0910C/S0047279415000732a.pdf/social-quality-and-work-what-impact-does-low-pay-have-on-social-quality.pdf> (22.07.2023).
28. Gayle G., Limor G., *Estimating a Dynamic Adverse-Selection Model: Labour-Force Experience and the Changing Gender Earnings Gap 1968-1997*, 2011,  
<https://academic.oup.com/restud/article-abstract/79/1/227/1563407> (22.01.2023).
29. Główny Urząd Statystyczny *Rocznik demograficzny 2022*,  
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2022,3,16.html> (22.07.2023).
30. Gu B., Hong Y., Liang C., Peng J., *Gender Wage Gap in Online Gig Economy and Gender Differences in Job Preferences*,  
<https://par.nsf.gov/servlets/purl/10120934> (22.07.2023).
31. Hays, *HAYS UK SALARY & RECRUITING TRENDS 2020*,  
[https://www.hays.co.uk/documents/34684/1349902/UK+Salary+Guide+2020\\_DAC.pdf/c3f9a548-68a2-08b3-950d-09620858575d](https://www.hays.co.uk/documents/34684/1349902/UK+Salary+Guide+2020_DAC.pdf/c3f9a548-68a2-08b3-950d-09620858575d) (22.07.2023).
32. *The new EU Directive on minimum wage sets a dual goal* International Labor Organization 2022, [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_861051/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_861051/lang--en/index.htm) (22.07.2023).
33. International Labour Organization Database, <https://ilostat.ilo.org/> (22.07.2023).
34. IZA – Institute of Labor Economics, *Open Access Journals*,  
<https://www.iza.org/content/publications/iza-journals> (13.10.2023).
35. E Josserand., Kaine S., *The organisation and experience of work in the gig economy* 2019,  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022185619865480?journalCode=jira>.
36. Judge E., *Women on board: help or hindrance?* 2003,  
<https://www.thetimes.co.uk/article/women-on-board-help-or-hindrance-2c6fnqf6fng> (22.07.2023).
37. Katz L., *Efficiency Wage Theories: A Partial Evaluation*,  
<https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdfplus/10.1086/654025> (22.07.2023).
38. Keynes J., *The General Theory of Employment, Interest and Money*,  
[https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366\\_keynestheoryofemployment.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_keynestheoryofemployment.pdf) (22.07.2023).
39. Lee M., Raschke R., *Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach*, 2016,  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16000068> (22.07.2023).



40. Lemos S., *The Effect of the Minimum Wage on Prices*, 2004, <https://docs.iza.org/dp1072.pdf> (22.07.2023).
41. Lips H., *The gender pay gap: Challenging the rationalizations, perceived equity, discrimination, and the limits of human capital models*, 2012, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11199-012-0165-z> (22.07.2023).
42. Majchrowska A., Strawiński P., *Impact of minimum wage increase on gender wage gap: Case of Poland* 2018, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264999317306661> (22.07.2023).
43. Meng X., *The Role of Education in Wage Determination in China's Rural Industrial Sector*, 2006, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09645299500000022> (14.10.2023).
44. Moreno-Mencía P., Fernández-Sainz A., Rodríguez-Poo J., *The gender wage gap in the public and private sectors: The Spanish experience*, 2020, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350506820979023?journalCode=ejwa> (22.07.2023).
45. Mosomi J., *An empirical analysis of trends in female labour force participation and the gender wage gap in South Africa*, 2019, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10130950.2019.1656090> (22.01.2023)
46. Millea M., *Disentangling the wage-productivity relationship: Evidence from select OECD member countries*, 2002, <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02295506> (22.07.2023).
47. *Wynagrodzenie za pracę i inne świadczenia związane z pracą*. Ministry of Family and Social Policy, Poland, n.d. <https://www.gov.pl/web/rodzina/wynagrodzenie-za-prace-i-inne-swiadczenia-zwiazane-z-praca> (22.07.2023).
48. Ngai L., Petrongolo B., *Gender Gaps and the Rise of the Service Economy* 2017 <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/mac.20150253> (22.07.2023).
49. OECD, *Can collective bargaining help close the gender wage gap for women in non-standard jobs?* <https://www.oecd.org/gender/collective-bargaining-and-gender-wage-gap-2020.pdf> (22.07.2023).
50. OECD *Career Interruptions Due to Parental Leave A Comparative Study of Denmark and Sweden*, [https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/career-interruptions-due-to-parental-leave\\_048564246616](https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/career-interruptions-due-to-parental-leave_048564246616) (14.10.2023).
51. OECD Statistics, <https://stats.oecd.org/> (22.07.2023).
52. Piore M., *Fragments of a "Sociological" Theory of Wages*, <https://www.jstor.org/stable/1817099> (22.07.2023).
53. S. Polachek, *Equal pay legislation and the gender wage gap*, 2019, <https://wol.iza.org/articles/equal-pay-legislation-and-the-gender-wage-gap/long> (22.07.2023).

54. Rękas M., *Kobiety matki i ich powrót na rynek pracy po urodzeniu dziecka w wynikach badań 2013*,  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjdy9WkyZb6AhVomosKHYNmBCgQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fbibliotekanauki.pl%2Farticles%2F586488.pdf&usg=AOvVaw0GO2FA8LmtydD2eufbvTWt> (22.07.2023).
55. Ryan M., Haslam K., Alexander S., *The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions*, 2005,  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x> (22.07.2023).
56. Schmieder J., Wrohlich K., *Gender pay gap in a European comparison: Positive correlation between the female labor force participation rate and the gender pay gap*, 2021,  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/232991/1/1750212218.pdf> (22.01.2024).
57. Sheehy-Skeffington J., Rea J., *How poverty affects people's decision-making processes*,  
<https://www.lse.ac.uk/business/consulting/assets/documents/how-poverty-affects-peoples-decision-making-processes.pdf> (22.07.2023).
58. Smith A., *An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations*  
[https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA\\_WealthNations\\_p.pdf](https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf) (14.09.2023).
59. Sharma G., *Monopsony and Gender*, 2023,  
[https://economics.mit.edu/sites/default/files/inline-files/monopsony\\_gender\\_gsharma\\_march\\_0.pdf](https://economics.mit.edu/sites/default/files/inline-files/monopsony_gender_gsharma_march_0.pdf) (11.09.2023).
60. *Dość dyskryminacji płacowej! Równe płace za taką samą pracę!* The All-Poland Alliance of Trade Unions, 2023,  
<https://www.opzz.org.pl/aktualnosci/kraj/2023/03/dosc-dyskryminacji-placowej-rowne-place-za-taka-sama-prace> (22.07.2023).
61. *Women's situation in the labour market*. The European Commission, 2022,  
[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/womens-situation-labour-market\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/womens-situation-labour-market_en) (22.07.2023).
62. United Nations Statistics Division, <https://unstats.un.org/UNSDWebsite/> (22.07.2023).
63. *Concept of "glass cliff" resonates for women* University of Exeter 2016,  
[https://news-archive.exeter.ac.uk/featurednews/title\\_552607\\_en.html](https://news-archive.exeter.ac.uk/featurednews/title_552607_en.html) (22.07.2023).
64. Võrk A., *Labour supply incentives and income support systems in Estonia* 2009, <https://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/2009-Labour-supply-incentives-and-income-support-systems.pdf> (22.07.2023).

65. Workplace Gender Equality Agency *Gender equitable recruitment and promotion*, 2019, <https://www.wgea.gov.au/publications/gender-equitable-recruitment-and-promotion#should-organisations-anonymise-job-applications> (22.07.2023).
66. World Economic Forum <https://www.weforum.org/> (13.10.2023).
67. World Economic Forum *Global Gender Gap Report, 2023*, <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023/in-full/gender-gaps-in-the-workforce/> (14.10.2023).
68. Yeyati E., Rozada M., *The 'ask gap': New evidence on the supply side of the gender wage gap* CEPR, 2018, <https://cepr.org/voxeu/columns/ask-gap-new-evidence-supply-side-gender-wage-gap> (22.07.2023).
69. *The Freelancer Pay Gap* Zenbusiness, 2022, <https://www.zenbusiness.com/freelancer-pay-gap/> (22.07.2023).

## **WYBRANE WSKAŹNIKI RÓŻNICY WYNAGRODZEŃ PŁCI W UE I JEJ ZWIĄZEK ZE WSPÓŁCZYNNIKIEM AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ KOBIET**

*Zarys treści:* W artykule zbadano związek przyczynowy pomiędzy różnicą w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn a współczynnikiem aktywności zawodowej kobiet w UE. Po zarysowaniu natury i roli wynagrodzeń w gospodarce, analizowano przyczyny obu zjawisk w ramach różnych szkół myśli ekonomicznej, a także wykorzystano najnowsze dowody i dane empiryczne, aby zaproponować możliwe determinanty zarówno dla GPG, jak i kobiet LFPR, wynikające ze struktury społecznej, a także legislacji. Ponadto wykorzystano analizę regresji danych historycznych w celu znalezienia negatywnego związku między różnicą w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn a wskaźnikiem aktywności zawodowej kobiet oraz omówiono ograniczenia wyników uzyskanych za pomocą modelu. Wreszcie, korzystając z powyższych ustaleń i poprzedniego prawodawstwa, zaproponowano rozwiązania polityczne dla państw i podmiotów prywatnych w kierunku zmniejszania różnic w wynagrodzeniach i LFPR, zgodnie z opinią autora.

*Słowa kluczowe:* luka w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, luka w aktywności zawodowej, Unia Europejska.

Joanna DYCZKOWSKA\*

Patryk BROWARCZYK\*\*

## OCENA SATYSFAKCJI KLIENTA W LOGISTYCZNEJ OBSŁUDZE

*Zarys treści:* Celem artykułu jest analiza i ocena satysfakcji klienta w logistycznej obsłudze przez przedsiębiorstwo działające na rynku kurierskich ekspresowych przesyłek na obszarze powiatu koszalińskiego. W publikacji przedstawiono rynek usług kurierskich w Polsce. Metody badawcze wykorzystane w artykule to analiza literatury i źródeł internetowych oraz metoda sondażu diagnostycznego (badanie odbyło się w powiecie koszalińskim, w latach 2021-2022), a także wyliczenie wskaźnika CSI – poziom satysfakcji klienta. Wynik badania jednoznacznie wykazał, że klienci firmy DHL Koszalin są usatysfakcjonowani z wykonywanych usług. Natomiast jednym ważniejszym dla respondentów czynnikiem podczas wyboru usługi kurierskiej DHL okazała się cena.

*Słowa kluczowe:* usługi kurierskie, logistyka, KEP, wskaźnik CSI.

### Wprowadzenie

Sektor TSL (transport – spedycja – logistyka) jest bardzo zróżnicowany i obejmuje kilka różnych branż, z których każda charakteryzuje się inną specyfiką działalności należących do niej przedsiębiorstw, od małych jednoosobowych firm po globalnych operatorów logistycznych integrujących klientów na całym świecie.

Jednym z sektorów jest branża KEP, skupiająca w sobie podmioty oferujące usługi kurierskie zajmujące się małymi przesyłkami tzw. paczkami. Akronim KEP można interpretować po pierwsze jako rozwinięcie z języka niemieckiego „*Kurier, Express, Paketdienste*”, a więc przesyłki kurierskie, ekspresowe i paczkowe. W drugim przypadku rozwinięcie jest znacznie szersze, ponieważ obejmuje przesyłki kurierskie, ekspresowe i pocztowe (z języka ang. *Courier, Express and Postal services*, czyli CEP).

---

\* Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych

\*\* Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych, absolwent kierunku logistyka

Branża KEP obejmuje dostaw paczek o niskiej wadze jednostkowej przesyłki, która rzadko przekracza 30 kg. Typowa dla nich jest standaryzacja usług, jak śledzenie, specjalizacja i indywidualizacja usług ekspresowych, ubezpieczenie oraz szybki czas dostawy. Pomimo wielu podobieństw, wciąż łatwo jest odróżnić usługi podmiotu z branży KEP od usług operatora pocztowego jakim jest Poczta Polska. Największą różnicą jest świadczenie przez firmy kurierskie usług dodatkowych, w tym możliwości precyzyjnego określenia terminu doręczenia przesyłki, doręczenia w systemie door-to-door lub odbiór z paczkomatu.

Przed dostawcami usług KEP nadal kluczowym aspektem jest stała poprawa jakości usług przy optymalnych kosztach obsługi klienta, stąd wzrost liczby paczkomatów i punktów odbioru przesyłek. Firmy kurierskie szukają alternatyw, takich jak szafki dostawcze, punkty odbioru, dostawy crowdsourcingowe, a nawet dostawy z wykorzystaniem dronów czy pojazdów autonomicznych. Analiza efektywnych łańcuchów dostaw w przypadku obsługi klientów indywidualnych na rynku B2C jest kwestia dostaw tzw. ostatniej mili, gdyż połowa kosztów jest generowanych na ostatnim odcinku. Klient indywidualny jest wymagający, gdzie wszystkie elementy logistycznej obsługi klienta są poddawane ocenie. W okresie pandemii COVID-19 e-konsumenci chętnie korzystali z firm kurierskich, jeśli chodzi o dostawy odzieży, obuwia, książek, kosmetyków, płyt, ale również biletów na wydarzenia sportowe i artystyczne. Ewolucja technologii przekształca cały łańcuch dostaw i zmienia branżę wysyłek kurierskich. Technologia staje się kluczowym czynnikiem umożliwiającym zwiększenie wydajności i spełnianie oczekiwań i potrzeb w tym zakresie klientów.

Za cel artykułu przyjęto analizę i ocenę satysfakcji klientów w logistycznej obsłudze przez przedsiębiorstwa działające na rynku kurierskich ekspresowych przesyłek. Problemem badawczym jest w jakim stopniu przedsiębiorstwo z branży KEP jest postrzegane na tle innych firm kurierskich i jak oceniana jest logistyczna obsługa klienta w danym przedsiębiorstwie. Podmiotem badań jest firma DP DHL oddział Koszalin, obszar badania powiat koszaliński.

## Przegląd literatury

Logistyka zajmuje się organizacją procesów logistycznych – procesów zaopatrywania odbiorców w potrzebne dobra<sup>1</sup>. Logistyka to interdyscyplinarna dziedzina, która obejmuje transport i spedycję. Transport można zdefiniować jako każdą działalność człowieka polegającą na przemieszczaniu towarów i usług w przestrzeni. Termin ten obejmuje usługi pomocnicze bezpośrednio lub pośrednio związane z przemieszczaniem, takie jak magazynowanie, załadunek,

---

<sup>1</sup> S. Piasecki, *Podstawy logistyki*, Tom I, Wyd. WIT, Warszawa 2005, s. 7.

rozładunek<sup>2</sup>. Januła, Truś i Gutowska definiują spedycję jako organizację procesu przewozu towarów (zgodnie z warunkami oraz deklaracjami ze strony klienta) i organizację czynności związanych z tym ładunkiem, które podejmuje spedytor<sup>3</sup>. Z przeprowadzonych analiz wynika, iż inna definicja spedycji to usługa polegająca na zorganizowaniu przemieszczania ładunku z wykorzystaniem odpowiednio dobranych dróg, środków i metod transportu, w wyniku której towar zostaje dostarczony od nadawcy do odbiorcy<sup>4</sup>. Trzeci segment pojęcia TSL (transport – spedycja – logistyka) – logistyka uwzględnia planowanie, kształtowanie i sterowanie przepływem materiałów i produktów oraz związanym z tym przepływem informacji od dostawców do przedsiębiorstw, wewnątrz przedsiębiorstw i od przedsiębiorstw do klientów<sup>5</sup>.

Przedsiębiorstwa TSL organizują obsługę logistyczną w łańcuchu dostaw<sup>6</sup>. Przy tym przez łańcuch dostaw (z ang. *Supply Chain*) rozumie się biznes związany z przepływem materiału (surowców) od źródła poprzez wszystkie pośrednie formy, przez produkcję i dalej poprzez sieci dostaw, aż do ostatecznego klienta<sup>7</sup>. Badania Cichosz, Nowickiej i Pluta-Zaremba wykazują, że łańcuch dostaw to najogólniej przepływ rzeczy (surowców, materiałów, półproduktów, produktów gotowych itp.) i informacji między organizacjami, które są wobec siebie dostawcami i odbiorcami<sup>8</sup>. Przedsiębiorstwa TSL organizujące przewóz muszą zwrócić dużą uwagę na ich oczekiwania klientów. Prowadzenie działalności TSL wymaga, aby przedsiębiorstwo było obecne równocześnie w wielu miejscach kraju ze względu na sieci terminali oraz sortowni, zbliżając się z usługami do klientów<sup>9</sup>. W obsługę globalną zaangażowani są operatorzy logistyczni. Operator logistyczny to przedsiębiorstwo świadczące szeroki zakres usług logistycznych,

---

<sup>2</sup> A. Koźlak, *Ekonomika transportu: teoria i praktyka gospodarcza*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 12.

<sup>3</sup> E. Januła, T. Truś, Ż. Gutowska, *Spedycja*, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 11.

<sup>4</sup> P. Wojewoda, M. Szkoda, *Spedycja międzynarodowa ładunków częściowych w transporcie drogowym*, Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe, 2017, Nr 6, s. 1620-1624.

<sup>5</sup> S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Wyd. PWE, Warszawa 2001, s. 34.

<sup>6</sup> J. Dyczkowska, *Zarządzanie logistyczną obsługą klienta*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, 2015, nr 41, s. 449.

<sup>7</sup> M. Negri, E. Cagno, C. Colicchia & J. Sarkis, *Integrating sustainability and resilience in the supply chain: A systematic literature review and a research agenda*. Business Strategy and the environment, 2021, nr 30(7), s. 2858-2886.

<sup>8</sup> M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba, *Zarządzanie łańcuchem dostaw i logistyka w XXI wieku*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2016, s. 15-16.

<sup>9</sup> J. Dyczkowska, *Przedsiębiorstwa TSL w logistycznej obsłudze klienta – analiza*, Logistyka, 2013, nr 5, s. 53-56.

najczęściej w formie pakietów obejmujących m.in. usługi związane z przewozem, obsługą terminalową, dystrybucją i magazynowaniem oraz usługi pokrewne, informacyjne i finansowe<sup>10</sup>. Operatorzy logistyczni świadczą specjalistyczne usługi będące fragmentem, lub całością złożonego łańcucha dostaw i integrują poszczególne elementy, w których nie tylko cena decyduje o wyborze przedsiębiorstwa TSL, ale przede wszystkim pakiet usług logistycznych<sup>11</sup>.

Usługa logistyczna to produkt logistyczny, który jest zbiorem życzeń i oczekiwań klientów. Zauważając, że usługi logistyczne są świadczone przez firmy logistyczne, czyli proces planowania i realizacji usług z uwzględnieniem przeanalizowania potrzeby, możliwości i sposobu świadczenia tej usługi w całym łańcuchu dostaw od producenta do konsumenta<sup>12</sup>.

Obsługa klienta oznacza wszelkie działania firmy, angażujące wszelkie obszary jej biznesu, które kształtują proces udostępniania produktów i usług kupującym<sup>13</sup>. Termin „obsługa klienta” jest w naukach o zarządzaniu pojęciem interdyscyplinarnym – odnosi się on do marketingu, logistyki i finansów<sup>14</sup>. Może być w ogólnym aspekcie definiowana jako dbałość i troska o interesy klienta<sup>15</sup>. Elementy pierwszej fazy – przed transakcją – obejmują politykę przedsiębiorstwa w zakresie przygotowania do rozpoczęcia procesu obsługi klienta, które nie są bezpośrednio związane z logistyką<sup>16</sup>. Zadaniem obsługi klienta przed transakcją jest przekonanie klienta co do użyteczności produktu i możliwości zaspokojenia

---

<sup>10</sup> M. Fertsh, *Słownik terminologii logistycznej*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2006, s. 119; C. Cimini, A. Lagorio, D. Romero, S. Cavalieri, J. Stahre, *Smart logistics and the logistics operator 4.0*. IFAC-PapersOnLine, 2020, 53(2), 10615-10620; N. Chamier-Gliszczyński, J. Dyczkowska, *Logistics planning in the area of the logistics 4.0 concept*, 10th Carpathian Logistics Congress CLC 2022, Conference Proceedings, Tanger Ltd., Ostrava 2022, s. 154-160.

<sup>11</sup> J. Dyczkowska, *4PL logistics operator in the supply chain*, Zeszyty Naukowe Akademii Sztuki Wojennej, War Studies University Scientific Quarterly No. 1 (110) 2018, Warszawa 2018, s. 26-36.

<sup>12</sup> E. Gołębska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wyd. PWN, Warszawa 2013, s. 265-267; W. Rydzkowski, *Usługi logistyczne. Teoria i praktyka*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2011, s. 9-20.

<sup>13</sup> S.E. Dworecki, *Zarządzanie logistyczne*, Wyd. Wyższa Szkoła Humanistyczna w Poznaniu, Pułtusk 1999, s. 216; Dyczkowska J., *Active customer in logistics services*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Sectio H OECONOMIA, Vol. 53, No 4 (2019), s. 43-52.

<sup>14</sup> E. Zbikowska, *Obsługa klienta, a pozycja przedsiębiorstw TSL w łańcuchu dostaw*, Zeszyty Naukowe SGH. Kolegium Gospodarki Światowej, 2007, nr 22, s. 108.

<sup>15</sup> S. Wilmańska-Sosnowska, *Obsługa klienta jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek, 2001, nr 8, s. 12.

<sup>16</sup> M. Kozerska, *Logistyczna obsługa klienta jako imperatyw działania w łańcuchu dostaw*, Logistyka, 2010, nr 6, s. 1557.

jego potrzeb<sup>17</sup>. Elementy drugiej fazy transakcyjne są czynniki bezpośrednio wpływające na realizację działań logistycznych w sferze manipulacji towarem (czas – dostawy od momentu odebrania przesyłki do momentu odbioru przez klienta). Elementem transakcyjnej fazy obsługi klienta jest niezawodność rozumiana jako zdolność do zachowania przyjętych terminów i standardów realizacji zamówienia<sup>18</sup>.

Podstawą obsługi klienta jest stale rozwijający się marketing oraz kontakt z konsumentem<sup>19</sup>, dlatego w procesie obsługi klienta ważne są te trzy elementy transakcyjne (tabela 1).

**Tabela 1.** Elementy obsługi klienta

Elementy przedtransakcyjne	Elementy transakcyjne	Elementy potransakcyjne
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stosowane metody zamówień</li> <li>- ograniczenia w wielkości partii dostaw</li> <li>- organizacja i elastyczność systemu dostaw</li> <li>- możliwość przeszkolenia technicznego</li> <li>- pisemne deklaracje firmy w zakresie polityki obsługi klienta,</li> <li>- deklaracje złożone do rąk klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- czas realizacji zamówień</li> <li>- stosowanie udogodnienia w składaniu zamówień</li> <li>- dostępność zapasu odpowiednich produktów</li> <li>- czas dostawy i sposoby przewozu towarów</li> <li>- możliwość uzyskania dostaw awaryjnych</li> <li>- dogodność i precyzja realizowanych dostaw</li> <li>- zakres substytucji produktowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obsługa posprzedażna</li> <li>- naprawy</li> <li>- części zamienne</li> <li>- reklamacje</li> <li>- skargi</li> <li>- zwroty</li> </ul>

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: D. Kempny, D. Kisperska-Moroń, *Obsługa klienta w logistyce współczesnej firmy*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 1994 nr 1, s. 9; R.H. Ballou, *Business Logistics Management*, Wyd. Prentice Hall, College Div, New Jersey 1991, s. 10-11.

<sup>17</sup> S. Kauf, A. Tłuczak, *Logistyczna obsługa klienta*, Wyd. PWN, Warszawa 2018, s. 15.

<sup>18</sup> J. Dyczkowska, J. Poznański, *Evaluation of Customer Service in Integrated Supply Chains of Manufacturing and Trading Companies*, Proceeding of the 37th International Business Information Management Association (IBIMA), p. 6455-6463.

<sup>19</sup> J. Dyczkowska, *Marketing usług logistycznych*, Wyd. Difin, Warszawa 2014, s. 124-125; G. Rosa, M. Jedliński, U. Chraćół-Barczyk, *Marketing usług logistycznych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2017, s. 229-244.



**Tabela 2.** Atrybuty procesu logistycznej obsługi klienta z punktu widzenia odbiorcy i dostawcy

Atrybut procesu logistycznej obsługi klienta	Strona zainteresowana danym atrybutem	Charakterystyka atrybutu
Czas trwania procesu	Odbiorca Dostawca	Czas wykonywania poszczególnych działań składających się na proces obsługi klienta.
Jakość procesu	Odbiorca Dostawca	Tworzona jest przez producenta, a definiowana i oceniana przez klienta. To miara przebiegu procesu wyrażająca się oceną poziomu zadowolenia klientów z otrzymanych rezultatów (wyjść) procesu.
Koszt procesu	Odbiorca Dostawca	Obejmuje wszystkie koszty związane z wykonaniem działań składających się na proces
Elastyczność procesu	Odbiorca	Zdolność procesu do spełniania specjalnych wymogów, lub obsługi w sytuacjach wyjątkowych i nieplanowanych. To np. dostosowanie czasu, wielkość dostaw, rodzaj asortymentu i sposobu dostawy do potrzeb klientów.
Terminowość realizacji procesu (punktualność)	Odbiorca	Zgodność terminu wykonania procesu z planowanym terminem. To jedna z fundamentalnych miar osiągniętego poziomu logistycznej obsługi klienta.
Dostępność produktu z zapasu	Odbiorca	Oznacza posiadanie w zapasie produktu w momencie, gdy klient go potrzebuje.
Częstotliwość dostaw	Odbiorca	To liczba dostaw w danym czasie (w ciągu dnia, doby, tygodnia, miesiąca). Zależy od rodzaju dostarczanych produktów i przyjętego przez dostawcę i odbiorcę systemu oraz harmonogramu dostaw. Obok terminowości, to jedna z bardziej liczących się miar osiągniętego poziomu logistycznej obsługi klienta.
Niezawodność dostaw	Odbiorca	Obejmuje kilka elementów, takich jak: dokładność dostaw, czyli zgodność asortymentową dostawy z zamówieniem, kompletność dostaw, czyli zdolność do realizacji pełnej specyfikacji zamówionych produktów i terminowość dostaw.
Znaczenie dla organizacji	Dostawca	Określa wielkość przychodów, jakie generuje proces.

**Źródło:** M. Szydełko, *Logistyczna obsługa klienta jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2012, s. 195.

Elementy trzeciej fazy potransakcyjne – zapewniają klientom prawidłowe użytkowanie produktów, a w wielu przypadkach – ochronę ich interesów i życia. Dokładna identyfikacja elementów logistycznej obsługi klienta przedstawiona jest w tabeli 2.

Elementem fazy potransakcyjnej to działania wspierające produkt w czasie jego użytkowania (naprawy, obsługa pogwarancyjna, dostarczanie materiałów eksploatacyjnych i części zamiennych, procedury reklamacyjne itp.).

Szeroko rozumiani dostawcy (producenci i pośrednicy) dóbr zaopatrzeniowych i artykułów masowej konsumpcji postrzegają logistyczną obsługę klienta w trojaki sposób<sup>20</sup>:

- jako określone działania (*customer service as anactiviti*), czyli zespół czynności do wykonania w cyklu zamawiania, związanych z dostawą;
- jako oferowane i dotrzymywane poziomy obsługi (*customer service as performace levels*), czyli standardy (normy) wykonania podstawowych jej elementów, zgodnie z wymaganiami klientów;
- jako filozofię zarządzania i misję danej organizacji (*customer service as a management philosophy*) zapewniającą jej odpowiednio wysoką, nie zagrożoną pozycję na rynku.

## Analiza branży kurierskiej (KEP) w Polsce

Rynek usług KEP (przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych) jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się rynków branżowych w Polsce i na świecie<sup>21</sup>. Przedsiębiorstwa z branży przesyłek ekspresowych, aby zwiększyć swoją pozycję konkurencyjną i przyciągnąć klientów, muszą uwzględnić<sup>22</sup>:

- zmiany w strategicznym podejściu firm produkcyjno-handlowych do magazynowania, przejawiające się w dążeniu do redukcji zapasów, wprowadzaniu systemu JiT, co wyraża się w outsourcingu usług logistycznych;
- zmiany w produkcji tzw. *mass customization*, czyli pojawienie się zindywidualizowanej produkcji masowej, polegającej na oferowaniu bardzo zróżnicowanych produktów;
- rosnąca popularność handlu elektronicznego, aukcji internetowych i e-business;

---

<sup>20</sup> R. Barcik, *Znaczenie obsługi klienta w logistyce*, Logistyka, 2012, nr 4, s. 32.

<sup>21</sup> P. Smolnik, *Jakość logistycznej obsługi klienta na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, Autobusy technika, eksploatacja, systemy transportowe, 2016, nr 6, s. 1546-1553.

<sup>22</sup> J. Długosz (red.) *Zarządzanie logistyczną obsługą klienta*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 133-134.

- internacjonalizację i globalizację działalności przedsiębiorstw, przejawiającą się w rosnącej wymianie towarów z zagranicą i wzroście działalności poza granicami kraju.

Firmy kurierskie aby sprostać rosnącym wymaganiom klientów, wprowadziły usługi w systemie „door to door”, czyli odbiór przez kuriera przesyłki bezpośrednio u nadawcy i dostarczenie jej odbiorcy<sup>23</sup>. Szeroka oferta konkurencyjnych przedsiębiorstw ma duży wpływ na rozwój, ponieważ to klient decyduje z jakiej oferty skorzysta. Wyróżnić tu można dwa podziały różnicujące usługi ze względu na czas i zasięg dostawy (tabela 3).

**Tabela 3.** Podział usług kurierskich ze względu na czas i zasięg

CZAS	ZASIĘG
Natychmiastowa (immediate) – dostawa oferowana w większych miastach	Usługi lokalne (local services) – dostępne w danym regionie, mieście
Tego samego dnia (same Day) – usługa ekspresowa, czas dostawy waha się od 4 do 6 godzin	Usługi regionalne (regional services) – zakres usługi na terenie danego województwa
W następnym dniu roboczym (next Day)	Usługi krajowe (domestic services) – usługi oferowane na terenie całego kraju
W drugim kolejnym dniu roboczym (second Day) – usługa stosowana głównie do przesyłek zagranicznych	Usługi europejskie (Europeanwide services) – usługi realizowane na terenie Unii Europejskiej, w oparciu o najniższe stawki transportowe
Nocna (overnight) – pilne przesyłki, dostarczane następnego dnia do południa	Usługi Globalne międzykontynentalne (intercontinental services) – usługi realizowane międzykontynentalnie. Zazwyczaj usługa wysyłki oferowana drogą morską (kontener)
W godzinach nocnych (innight) – przesyłki dostarczane w godzinach nocnych	

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie P. Smolnik, *Problemy logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwach branży przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (kep)*, Autobusy technika, eksploatacja, systemy transportowe, 2016 r. 17, nr 12, s. 1666-1667.

<sup>23</sup> M. Pushpalatha, *An evaluation of CRM practices of professional courier service*. International Journal of Research in Commerce, IT & Management, 2020, Vol. 10, Issue 11.

Rynek firm zajmujących się dostawą kurierską w Polsce rozwija się bardzo dynamicznie. Wpływ ma na to stale rosnące zapotrzebowanie na różne rodzaje towarów, które są nabywane najczęściej przez Internet<sup>24</sup>. Struktura branży KEP na rynku Polskim jest taka sama jak w krajach Europy Zachodniej<sup>25</sup>. Przedsiębiorstwa zajmujące się przesyłkami kurierskimi funkcjonujące w Polsce muszą ciągle dostosowywać swoje oferty, pod potrzeby klientów. Muszą również ciągle rozwijać swoją elastyczność, efektywność i jakość usług. Przesyłki kurierskie stanowiły w 2021 roku, aż 63,6% wartości rynku pocztowego, oraz 40,1% całego wolumenu usług pocztowych. Urząd Komunikacji Elektronicznej<sup>26</sup>.

Według Business Insider maszyny paczkowe stały się popularnym sposobem odbierania przesyłek w Polsce, a pandemia przyspieszyła ten trend. Według informacji na colliers.com w Polsce jest najwięcej automatów paczkowych, które przypadają na 100 tysięcy mieszkańców, w 2021 roku było ich łącznie około 18 tysięcy<sup>27</sup>. Według markethub.pl najwięksi liderzy na rynku automatów paczkowych w Polsce to InPost, Poczta Polska, DPD, Allegro oraz Orlen (dawniej Ruch). Mimo ogromnej przewagi ilościowej paczkomatów firmy InPost coraz bardziej można zauważyć maszyny innych firm, które posiadają własne maszyny paczkowe to DHL i właściciel serwisu AliExpress<sup>28</sup>.

Najliczniej realizowaną w 2022 roku usługą kurierską pozostały paczki, a następnie przesyłki listowe, których przyjęto do obrotu 895,9 mln szt., co oznacza spadek o 8,2% w stosunku do 2021 roku i co przełożyło się na 3544,0 mln zł przychodu (wzrost o 3,6%).

Wolumen przesyłek kurierskich oraz wartości rynku e-commerce w Polsce według UKE pokazany jest na rysunku 1.

Na podstawie rysunku 1 wywnioskować można, wartość polskiego rynku usług pocztowych nieustannie rośnie. Najważniejszym czynnikiem wzrostu był, podobnie jak w latach poprzednich, wzrost przychodów z przesyłek kurierskich, spowodowany niezmiennie rosnącymi wolumenami przesyłek zawierających towary nabywane przez konsumentów w transakcjach e-commerce. Przesyłek kurierskich i tradycyjnych paczek pocztowych zrealizowano w analizowanym roku łącznie 921,6 mln szt. (wzrost o 14,5% w stosunku do roku 2021), co

<sup>24</sup> E. Zielińska, S. Siedlecka, *Kryteria oceny jakości usług kurierskich w Polsce*, Wyd. Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2018, s. 1.

<sup>25</sup> A. Marcysiak, K. Pieniak-Lendzon, *Usługi kurierskie na rynku usług logistycznych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie, 2013, nr 96, s. 29-38.

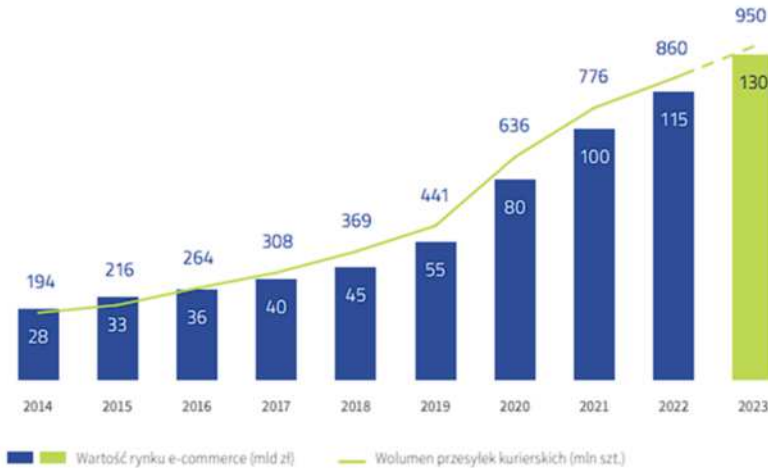
<sup>26</sup> *Raport o stanie rynku pocztowego w 2021 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej (UKE), Warszawa 2022, s. 23.

<sup>27</sup> <https://www.colliers.com/pl-pl/research/rynek-automatow-paczkowych-w-polsce>, dostęp: 29.03.2023.

<sup>28</sup> <https://markethub.pl/rynek-automatow-paczkowych-w-polsce/>, dostęp: 29.03.2023.

wygenerowało 9934,6 mln zł przychodu (wzrost o 15,4% w stosunku do roku 2021), i co oznacza, że rok 2022 był kolejnym rokiem z rzędu, w którym obserwowany był wzrost przychodów z tych usług<sup>29</sup>.

**Rysunek 1.** Wolumen przesyłek kurierskich oraz wartości rynku e-commerce w Polsce



Źródło: UKE

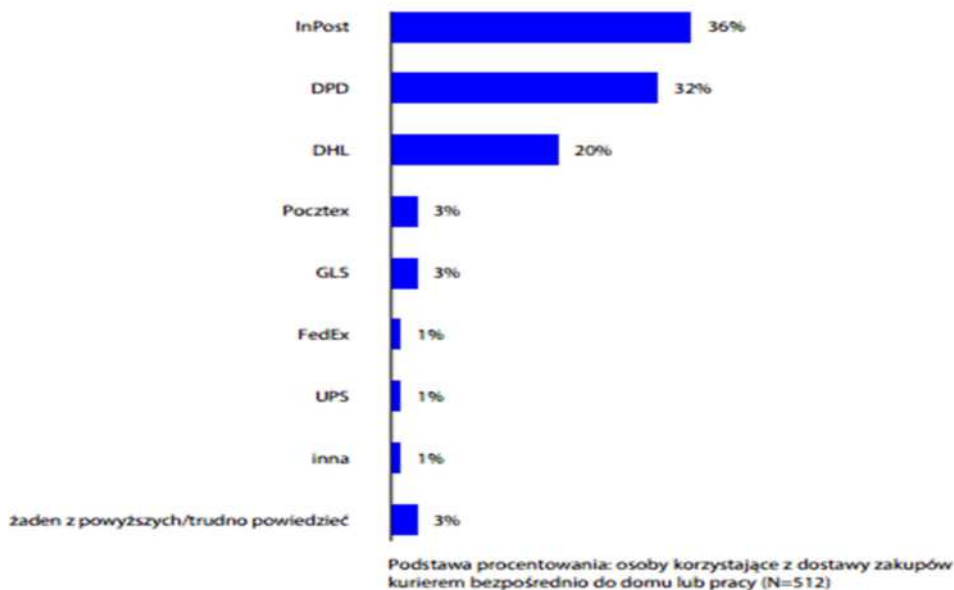
**Źródło:** *Raport o stanie rynku pocztowego w 2022 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej (UKE) <https://www.uke.gov.pl/akt/raport-o-stanie-ryнку-pocztowego-w-2022-r-,482.html>, dostęp: 20.02.2023.

Pośród firm kurierskich działających na rynku Polskim, pierwsza trójka (InPost, DPD, DHL) utrzymuje 88% wskazań kupujących (GEMIUS, 2022)<sup>30</sup>. Według badań respondenci najczęściej zamawiając dostawę zakupów kurierem bezpośrednio do domu lub pracy wybierali firmę InPost, DPD oraz DHL (rysunek 2).

Badaną firmę DHL, wybrało 20% respondentów, co uplasowało DHL na 3 pozycji w Polsce. Wyżej, aż o 12% i 16% jest DPD i InPost. Niższą pozycję zajęły firmy Pocztex i GLS – po 3% respondentów. Jest to różnica 17% badanych respondentów.

<sup>29</sup> *Raport o stanie rynku pocztowego w 2022 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej (UKE), <https://www.uke.gov.pl/akt/raport-o-stanie-ryнку-pocztowego-w-2022-r-,482.html>, dostęp: 20.02.2023.

<sup>30</sup> Raport „E-Commerce w Polsce 2022”, GEMIUS POLSKA, 2022, s. 101.

**Rysunek 2.** Najczęściej wybierane firmy kurierskie w Polsce

**Źródło:** Raport „E-Commerce w Polsce 2022”, GEMIUS POLSKA, 2022, s. 101.

Klienci przedsiębiorstw kurierskich na rynku B2C (*business to customer*) wybierają usługę pod względem ceny, ale jakość usług nie jest bezwarunkowa tylko funkcjonuje w granicach określonej ceny – można analizować również zestawienie opinii o funkcjonowaniu poszczególnych firm kurierskich z cenami oferowanych przez nie usług, wówczas do czynienia z kryterium – stosunek jakości do ceny<sup>31</sup>.

## Metodologia i wyniki przeprowadzonego badania

Celem przeprowadzonego badania była analiza i ocena satysfakcji klienta w logistycznej obsłudze przez przedsiębiorstwo działające na rynku kurierskich ekspresowych przesyłek na obszarze powiatu koszalińskiego. Metoda, która została zastosowana to analiza wtórna źródeł literaturowych oraz sondażu diagnostyczny, a także wyliczenie wskaźnika CSI – poziomu satysfakcji klienta Określono problem badawczy, który brzmi: w jakim stopniu przedsiębiorstwo z branży KEP jest postrzegana na tle innych firm kurierskich i jak oceniana jest

<sup>31</sup> J. Dyczkowska, *Konkurencja w sektorze TSL – cena czy jakość?*, Logistyka, 2012, nr 6/2012, s. 733-743.

logistyczna obsługa klienta w danym przedsiębiorstwie? Podmiotem badań jest firma DP DHL oddział Koszalin, obszar badania powiat koszaliński. Na podstawie problemu badawczego postawiono także hipotezę, mianowicie: przypuszcza się, że przedsiębiorstwo DP DHL jest jedną z najlepiej działających przedsiębiorstw na rynku KEP.

Wskaźnik CSI (ang. *Consumer satisfaction index*) wykorzystywany jest w marketingu, aby określić poziom zadowolenia klientów z produktów, lub usług, które dostarcza firma<sup>32</sup>. Może być analizowany jako wielkość wypadkowa ze wszystkich uwzględnianych w badaniu aspektów. Taka analiza służy porównaniu różnych produktów i obszarów działalności organizacji, a stosowana jest najczęściej w badaniach benchmarkingowych<sup>33</sup>.

Pierwszym krokiem jest wyliczenie oceny czynników i ich wag. W tym celu należy zastosować następujące wzory<sup>34</sup>:

$$C_i = \frac{\sum_k C_k \times n_{C_k}}{\sum_k n_{C_k}}$$

$$W_i = \frac{\sum_k W_k \times n_{W_k}}{\sum_k n_{W_k}}$$

gdzie:  $C_i$  – ocena czynnika,  $W_i$  – waga czynnika,  $k$  – numer kolejnego kryterium,  $W_k$  – waga kryterium,  $C_k$  – waga oceny,  $n$  – liczba osób badanych.

Kolejne formuły przyjmują postać<sup>35</sup>:

$$W_i = \frac{W_i}{\sum_{i=1}^n W_{iw} \times C_i}$$

$$CSI = \sum_{i=1}^n W_{iw} \times C_i$$

<sup>32</sup> <https://dobrebadiania.pl/csi-ang-customer-satisfaction-index/> dostęp: 21.02.2023.

<sup>33</sup> J. Dyczkowska, P. Niżnik, *Marka w przedsiębiorstwach świadczących usługi pocztowe w Polsce i Niemczech*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, Tom 1 nr 22 (2018), Wyd. Politechnika Koszalińska, Koszalin 2018, s. 81-100.

<sup>34</sup> Opracowane na podstawie informacji udostępnionych na stronie: [https://www.researchgate.net/publication/302524351\\_Wykorzystanie\\_metody\\_CSI\\_do\\_badiania\\_logistycznej\\_obsługi\\_klienta\\_na\\_przykładzie\\_wybranej\\_organizacji](https://www.researchgate.net/publication/302524351_Wykorzystanie_metody_CSI_do_badiania_logistycznej_obsługi_klienta_na_przykładzie_wybranej_organizacji), dostęp: 20.12.2021.

<sup>35</sup> Opracowane na podstawie informacji udostępnionych na stronie: [https://www.researchgate.net/publication/302524351\\_Wykorzystanie\\_metody\\_CSI\\_do\\_badiania\\_logistycznej\\_obsługi\\_klienta\\_na\\_przykładzie\\_wybranej\\_organizacji](https://www.researchgate.net/publication/302524351_Wykorzystanie_metody_CSI_do_badiania_logistycznej_obsługi_klienta_na_przykładzie_wybranej_organizacji), dostęp: 20.12.2021.

$$CSI_{max} = \sum_{i=1}^n W_i \times C_i_{max}$$
$$CSI_{\%} = \frac{CSI}{CSI_{max}} \times 100\%$$

gdzie:  $CSI_{\%}$  – wartość procentowa zadowolenia klientów,  $CSI_{max}$  – wartość maksymalna wskaźnika z zadowolenia klienta,  $W_{iw}$  – waga względna. W celu otrzymania procentowego wskaźnika CSI należy posłużyć się wzorem<sup>36</sup>:

$$CSI_{\%} = \frac{CSI}{CSI_{max}} \times 100\%$$

Wskaźnik CSI procentowy można łatwo interpretować w porównaniu z klasycznym wskaźnikiem CSI. Tabela 4 przedstawia ocenę satysfakcji klienta w przedziale procentowym CSI.

Dla badanych firm wskaźnik CSI powinien wynosić jak największą wartość, wpływa to pozytywnie na wizerunek przedsiębiorstwa.

Wskaźnik CSI jest wygodnym narzędziem pomiarowym, ponieważ wynik badania zadowolenia klientów można sprowadzić do jednej liczby<sup>37</sup>. Do badania satysfakcji klienta wykorzystywane są zmienne metryczne, tak można oszacować ogólny wskaźnik satysfakcji na podstawie ocen<sup>38</sup>.

Wskaźnik CSI ma w sobie wiele zalet takich jak<sup>39</sup>:

- łatwość użytkowania metody,
- krótki czas wypełniania ankiety,
- rozpoznanie preferencji i oczekiwań klientów,
- możliwość porównania otrzymanych wyników dla przedsiębiorstw, które ze sobą konkurują,
- możliwość systematycznych pomiarów (np. raz do roku).

---

<sup>36</sup> Opracowane na podstawie informacji udostępnionych na stronie:

[https://www.researchgate.net/publication/302524351\\_Wykorzystanie\\_metody\\_CSI\\_do\\_badian\\_logistycznej\\_obsługi\\_klienta\\_na\\_przykladzie\\_wybranej\\_organizacji](https://www.researchgate.net/publication/302524351_Wykorzystanie_metody_CSI_do_badian_logistycznej_obsługi_klienta_na_przykladzie_wybranej_organizacji), dostęp: 20.12.2021.

<sup>37</sup> R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 78.

<sup>38</sup> E. Grigoroudis, Y. Siskos, *Customer Satisfaction Evaluation*. Wyd. Springer. New York 2010, s. 25.

<sup>39</sup> H. Hall, *Zastosowanie metody NPS I CSI w badaniach poziomu satysfakcji i lojalności studentów*, *Modern Management Review*, 2013, nr 20, s. 54-56.



**Tabela 4.** Wartości oceny CSI%

Przedział wartości CSI%	Ocena klienta
0%-40%	Bardzo źle – klient bardzo niezadowolony
40%-60%	Źle – klient niezadowolony
60%-75%	Umiarkowanie – klient ma pewne problemy z zadowoleniem
75%-90%	Dobrze – klient ma nieliczne problemy z zadowoleniem
90%-100%	Bardzo dobrze – klient w pełni zadowolony

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 80.

Wielkość próby ustalono stosując wzór przedziału ufności dla frakcji:

$$P \left( p - z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \leq \pi \leq p + z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \right) = 1 - \alpha$$

gdzie:  $\alpha$  – nieznaną wartość frakcji elementów wyróżnionych w populacji,  $p$  – frakcja elementów wyróżnionych w badaniu próbnym,  $n$  – liczebność badania próbnego,  $1-\alpha$  – współczynnik ufności, prawdopodobieństwo, że przedział obejmie nieznaną frakcję elementów wyróżnionych w populacji,  $z_{\alpha/2}$  – kwantyl rozkładu  $N(0;1)$ .

Zakładając, że dopuszczalny błąd szacowania wartości frakcji elementów wyróżnionych nie ma przekraczać zadanej wartości  $d$ :

$$z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n}} \leq d$$

oraz przyjmując  $p=0,5$ , otrzymujemy minimalną liczebność próby na poziomie:

$$n \geq \frac{(z_{\alpha/2})^2}{4d^2}$$

Liczebność uzyskana w trakcie badania to 400 osób, co zgodne jest z powyższymi założeniami.

Badanie odbywało się w powiecie koszański, w latach 2021-2022. Ankieta była przeprowadzana głównie w godzinach 10:00-17:00. Mężczyźni stanowili 57 procent, a kobiety 43. Znacząca część respondentów zamieszkuje tereny miejskie – 70%, natomiast pozostała część badanej grupy zamieszkuje tereny wiejskie – 30%. Wiek respondentów został podzielony na – osoby dorosłe

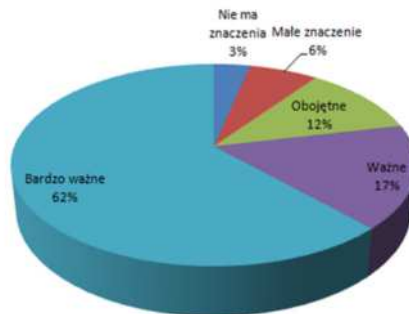
w młodym wieku 18 lat – 30 lat, osoby w średnim wieku 31 lat – 55 lat, oraz osoby starsze 56 lat i więcej. Cel tego pytania ma pokazać, która grupa wiekowa najczęściej korzysta z usług KEP. W przeprowadzonym badaniu grupa 18 lat – 30 lat stanowiła 50%, grupa 31 lat – 55 lat 33%, oraz 56 lat i więcej 17%. W grupie badanych osób było aż 70% odbiorców indywidualnych, natomiast 30% były odbiorcami biznesowymi, którzy prowadzą własną działalność. Najwięcej odbiorców, bo aż 41% badanych, korzysta z usługi kurierskiej DHL tylko kilka razy w roku, 72 osoby (18%) raz w tygodniu, 15% kilka razy w miesiącu, 10% kilka razy w tygodniu, 9% raz w miesiącu, a 7% zaznaczyło odpowiedź raz w roku. Przesyłki krajowe były najczęściej wybierane, bo aż w 90%, przesyłki zagraniczne wybrało 8% odbiorców, a przesyłki paletowe tylko 2%. Odbiorcy aż 73% korzystają z przesyłek paczkowych, 25% najczęściej wybiera przesyłki kopertowe, a tylko 2% korzysta z przesyłek paletowych (drobnicowych). Najchętniej wybraną formą odbioru przesyłki jest odbiór pod adresem zamieszkania, który wybrało aż 72% respondentów ze względu na obszar wiejski, 18% badanych wybiera odbiór w punkcie DHL POP, a 10% w punkcie DHL Koszalin. Najczęściej odbiorcy otrzymują informację o doręczeniu przesyłki w formie SMS 71%, kolejną formą informacji jest kontakt telefoniczny 9%, a 5% otrzymuje tą informację przez e-mail. Niestety 15 procent w ogóle nie zwraca na to uwagi. Aż 82% respondentów wybiera opcję przesyłki przedpłaconej, czyli płatności przez Internet lub opłaconej przez nadawcę. Tylko 18 procent badanych wybrały przesyłki za pobraniem, czyli płatności przy dostawie przesyłki do klienta. Ankietowani najczęściej odpowiadali, że czekają na przesyłkę 2 dni robocze, odpowiedź tą zaznaczyło 78%. Następne 15% zaznaczyło odpowiedź „3 dni robocze”, 6% „1 dzień roboczy”, a tylko 1% udzieliło odpowiedzi, że czekają 4 dni robocze lub więcej. Odpowiedzi te świadczą, iż obsługa terenów wiejskich ma dłuższy czas realizacji zleceń.

Druga część ankiety dotyczyła pytań właściwych, mających na celu ocenę zadowolenia klienta z usług DP DHL. Ważną kwestią w ocenie zadowolenia z usług jest określenie priorytetu podczas wyboru usługi kurierskiej, które umożliwia pokazanie, dlaczego klienci wybierają usługi przedsiębiorstwa DHL. Respondenci w 40% stwierdzili, że nie jest dla nich priorytetem czas dostawy, cena usługi, monopol na usługi kurierskie w danym sklepie, opinie klientów/znajomych, a inny czynnik (rysunek 3).

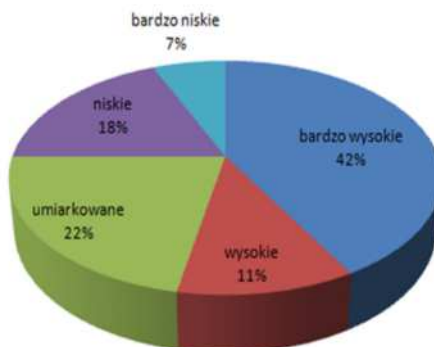
Ocena ceny (kosztów) usług DHL przez respondentów wykazała, że aż 42% badanych oceniło ceny usług za bardzo wysokie, 22% zaznaczyło odpowiedź „umiarkowane”, kolejne 18% odpowiedziało „niskie”. Pozostałe 11% badanych odpowiedziało, że ceny usług są wysokie, a 7% zaznaczyło odpowiedź „bardzo niskie” (rysunek 4).

**Rysunek 3.** Priorytety respondentów przy wyborze usługi kurierskiej DHL

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań.

**Rysunek 4.** Opinia respondentów odnośnie cen DHL

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań.

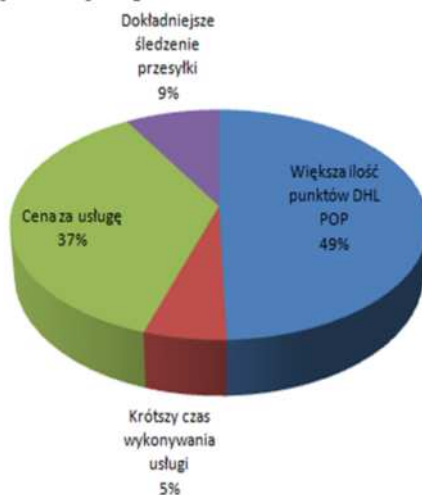
**Rysunek 5.** Opinia respondentów odnośnie wagi czynnika „cena”

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań.

Respondenci również musieli zaznaczyć jak bardzo ważny jest dla nich czynnik ceny (skala 1-5, gdzie 1 oznacza bez znaczenia, a 5 bardzo ważny). Pytanie to pomoże wyliczyć ogólny poziom satysfakcji klienta. W badanej grupie 62% respondentów uważa czynnik ceny za bardzo ważny, 17% za czynnik ważny, natomiast 12% za obojętny (rysunek 5).

Ważny w ocenie zadowolenia ze świadczonych usług DP DHL jest aspekt ewentualnych zmian świadczonych usług w celu poprawy tej oceny. Większość, bo aż 49% chciałoby większą ilość punktów DHL POP, 37% zmieniło by ceny za usługi, które oferuje DHL. Pozostałe 9% chciałoby dokładniejsze śledzenie przesyłek i 5% krótszy czas wykonywania (dostawy) usługi. Respondenci zmienili by ilość punktów odbioru przesyłek. To pokazuje dlaczego w pytaniu najchętniej wybieranej firmy kurierskiej zaznaczyli na pierwszym miejscu firmę InPost. Klienci chcą mieć większy dostęp do punktów DHL POP, aby móc jak najwygodniej korzystać z usług DHL (rysunek 6).

**Rysunek 6.** Zmiana usług według respondentów



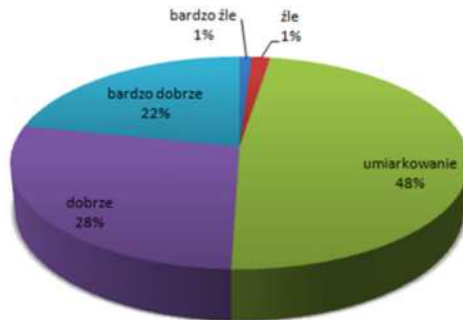
**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań.

Sprawdzenie w jaki sposób klienci oceniają DP DHL na tle konkurencyjnych firm kurierskich umożliwia klasyfikację przedsiębiorstwa na rynku branży KEP. Ankietowani mogli ocenić firmę w 5 punktowej skali (1-bardzo źle, 5-bardzo dobrze). W badaniu respondenci najczęściej, bo aż w 48% ocenili firmę DP DHL w sposób umiarkowany. Natomiast 28% badanych oceniło firmę dobrze, a 22% bardzo dobrze (rysunek 7).

Zadowolenie z jakości świadczonych usług przez firmę DP DHL, respondenci mogli ocenić w 5 punktowej skali (1-bardzo źle, 5-bardzo dobrze). W tej

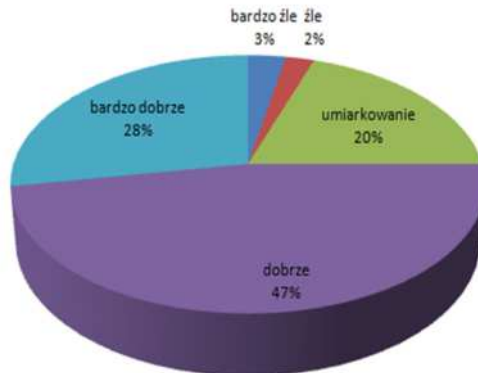
skali najczęściej, bo aż 47% respondentów zaznaczyło, że „dobrze” oceniają swoje zadowolenie z jakości świadczonych usług DHL. Kolejne 28% badanych zaznaczyło najwyższą odpowiedź w skali, a więc „bardzo dobrze”. 20% odpowiedziało, że są „umiarkowanie” zadowoleni, 3% zaznaczyło odpowiedź „bardzo źle”, a pozostałe 2% odpowiedziało, że „źle” oceniają swoje zadowolenie z jakości świadczonych usług firmy DHL (rysunek 8).

**Rysunek 7.** Ocena respondentów firmy DHL na tle konkurencji



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań.

**Rysunek 8.** Ocena zadowolenia z jakości świadczonych usług

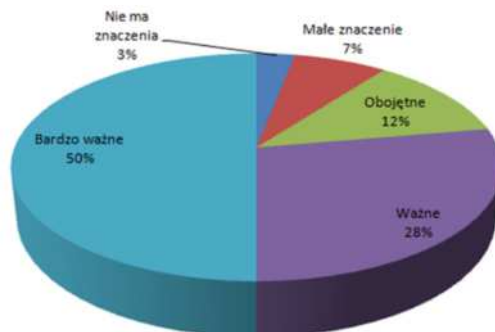


**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań.

Respondenci również musieli zaznaczyć jak bardzo ważne jest dla nich czynnik jakości (skala 1-5). Najwięcej, aż 50 procent badanych zaznaczyło, że jest to czynnik bardzo ważny, 28% osób zaznaczyło, że jest to czynnik ważny.

Obojętnych na czynnik jakości było 12% respondentów, małe znaczenie czynnika było dla 7% ankietowanych, a dla 3% jakość nie ma znaczenia (rysunek 9).

**Rysunek 9.** Opinia respondentów odnośnie wagi czynnika „jakość”



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań.

Ocenę kontaktu z kurierem DP DHL respondenci w sposób analogiczny oceniali w skali 5 punktowej (1-bardzo źle, 5-bardzo dobrze). Większość ankietowanych zaznaczyło odpowiedź „umiarkowanie”, było 37%, niewiele mniej, bo 35% zaznaczyło „dobry” kontakt z kurierem. Kolejne 19% zdecydowało się na zaznaczenie najwyższej możliwej skali, czyli „bardzo dobrze”. Tylko 5% zaznaczyło odpowiedź „źle” i 4% odpowiedź „bardzo źle” (rysunek 10).

**Rysunek 10.** Ocena respondentów kontaktu z kurierem DHL



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań.

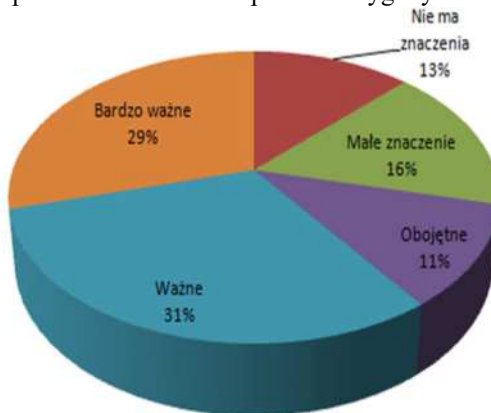
Ocena sposobu i wygody dostarczania przesyłek jest nie mniej istotna w procesie oceny zadowolenia respondentów z usług logistycznych DP DHL. Większość, bo aż 49% oceniają „dobrze” sposoby i wygodę dostarczania przesyłek. Kolejne 28% zaznaczyły „umiarkowanie”, 11% „bardzo dobrze”, 9% „źle”, a pozostałe 3% „bardzo źle” (rysunek 11).

**Rysunek 11.** Ocena respondentów odnośnie sposobu i wygody dostarczania przesyłek



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań.

**Rysunek 12.** Ocena respondentów odnośnie sposobu i wygody dostarczania przesyłek



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań.

Respondenci musieli również zaznaczyć jak bardzo ważny jest dla nich czynnik wygody w skali 1-5 (rysunek 12). Najwięcej, aż 31% badanych zaznaczyło, że jest to czynnik ważny, 29% zaznaczyło, że jest to czynnik bardzo ważny. Obojętnych na czynnik wygody było 11% respondentów, małe znaczenie czynnika było dla 16%, a dla 13% badanych wygoda dostarczania nie ma

znaczenia. Badanym wskaźnikiem jest omówione wcześniej poziom satysfakcji klienta (CSI) ze świadczonych usług DHL Koszalin. Do każdego znacznika ceny, jakości i wygody przyporządkowano wagę, którą zaznaczyli respondenci. Najmniej istotna otrzymała wagę 1, a najbardziej istotna wagę 5. Każdą z wag osobno mnożono przez liczbę respondentów udzielających odpowiedź. Iloczyny zsumowano, i następnie podzielono przez łączną ilość respondentów – łącznie 400 (tabela 5).

**Tabela 5.** Obliczenia dla średniej wagi i oceny poszczególnych czynników

OCENA CZYNNIKA	WYNIK BADAŃ											WAGA CZYNNIKA
	ZADOWOLENIE					Czynnik satysfakcji	ZNACZENIE					
	BARDZO DOBRZE	DOBRZE	UMIARKOWANIE	ŹLE	BARDZO ŹLE		BARDZO WAŻNE	WAŻNE	OBOJĘTNE	MAŁE ZNACZENIE	NIE MA ZNACZENIA	
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
3,95	111	189	79	9	12	Jakość	200	111	48	29	12	4,15
3,63	167	45	88	74	26	Cena	248	66	46	26	14	4,27
3,55	42	198	111	37	12	Wygoda dostawy	117	123	45	65	50	3,48

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań.

**Tabela 6.** Wskaźnika CSI oraz CSI%

CZYNNIKI SATYSFAKCJI	OCENA CZYNNIKA $C_i$	WAGA CZYNNIKA $W_i$	WAGA WZGLĘDNA ( $W_{iw}$ )	WSKAŹNIK CSI $W_{iw} \times C_i$	CSI <sub>max</sub> $W_{iw} \times C_{i\max}$	
Jakość	3,95	4,15	0,35	1,38	1,75	
Cena	3,63	4,27	0,36	1,31	1,80	
Wygoda dostawy	3,55	3,48	0,29	1,03	1,45	
		$\Sigma = 11,9$		CSI	CSI <sub>max</sub>	CSI%
				3,72	5	74%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań.



Tabela 5 przedstawia ilość respondentów, którzy zaznaczyli w jakim stopniu są zadowoleni ze świadczonych usług i jakie znaczenie ma dla nich czynnik badanej satysfakcji.

Wartość CSI została podzielona przez wartość CSImax, następnie sumę pomnożono przez 100%. Otrzymano w ten sposób wynik zadowolenia 74%, co daje dobry wynik, lecz klient ma nieliczne problemy z zadowoleniem (tabela 6).

Wynik wyliczony to dobry, lecz DP DHL Koszalin musi poprawić kilka aspektów, aby wynik można było uznać za sukces na rynku KEP.

## Podsumowanie

Z sondażu przeprowadzonego wśród odbiorców firmy DP DHL w powiecie koszalińskim można sformułować następujące wnioski. Dla respondentów najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru usługi kurierskiej DHL była cena. Częstotliwość korzystania z usługi została oceniano na kilka razy w roku, najczęściej wybierano przesyłki krajowe w postaci paczki. Ze względu na wygodę grupa badanych i miejsce zamieszkania (wieś) wybiera opcję dostawy przesyłki pod adres wskazany przy zamówieniu oraz informację o dniu i godzinie dostarczenia w postaci SMS. Rozwój usług bankowości internetowej przyczynił się, iż część osób wybiera sposób opłacenia przesyłki formą przedpłaconą. Odwrotnie do sposobu dostawy przedstawia się sposób zwrotów i nadań przesyłek. Ponad 50% respondentów wybiera opcję nadania – zwrotu za pomocą punktów DHL POP, których z roku na rok powstaje co raz więcej i stanowią konkurencję dla firmy InPost. Firma DHL Koszalin oceniona została na tle konkurencji na poziomie umiarkowanym. Natomiast jeżeli chodzi o ocenę zadowolenie z jakości świadczonych usług przez firmę, ankietowani w znacznej mierze uznali ją za dobrą, równo połowa respondentów oceniła czynnik ten za bardzo ważny. Jeżeli chodzi o ocenę kontaktu kuriera DHL z klientem prawie na równym poziomie oceniono ją jako dobrą/umiarkowaną. Zgodnie ze standardami polityki firmy czas oczekiwania na przesyłkę średnio powinien kształtować się na poziomie 2 dni roboczych, co potwierdza wynik ankiety. W związku ze stale rozwijającą się branżą kurierską respondenci zgłosili chęć zwiększenia ilości punktów DHL POP w powiecie koszalińskim oraz możliwość zmiany ceny za wykonywanie usługi. Potwierdza to opinia respondentów odnośnie ceny usług firmy DHL, którzy w 42% uważają za bardzo wysoką aktualną wycenę usług, wagę tego czynnika określono na bardzo ważną. Ostatnie zadane pytanie dotyczyło wygody w dostarczaniu przesyłek. Ankietowani w prawie większości ocenili poziom wygody na dobry, wagę tego czynnika uznali prawie, że w równym stopniu uznali za ważny i bardzo ważny.

Poziom satysfakcji klienta został zbadany za pomocą wskaźnika CSI. Wynik badania jednoznacznie wykazał, że klienci firmy DHL Koszalin są usatysfakcjonowani z wykonywanych usług, lecz nie w pełni.

W przypadku wskaźnika satysfakcji stali klienci mogliby otrzymać benefity za korzystanie z usług firmy np. zniżki na nadania przesyłek przez DHL. Firma w ten sposób podniosłaby ocenę i nie straciłaby przy tym klientów, być może zyskała nowych. Dodatkowym pomysłem na zwiększenie ilości zadowolenia wśród klientów jest zwiększenie ilości punktów DHL POP, aby klienci odbierali swoje przesyłki wygodnie i szybko. Badania przeprowadzone nie są wolne od ograniczeń ze względu na ograniczoną wielkość próby oraz obszar badania, jakim jest powiat koszaliński. Chociaż korzyści wynikające z przeprowadzenia tego badania w ramach jednego regionu – powiatu koszalińskiego, mogą być wykorzystane w innych obszarach geograficznych. W przyszłości proponuje się do przeprowadzenia badań w celu rozszerzenia wyników na inne tereny geograficzne. Szczególnie istotne w badaniu było wykonanie go wśród respondentów zamieszkujących obszary wiejskie.

Stały rozwój technologii i mobilności stawia wiele nowych wyzwań i zmian przed branżą kurierską. Firma DP DHL stara się sprostać oczekiwaniom klientów. Jedną z takich zmian jest oferta usług kurierskich nie tylko w punktach przeznaczonych na tego typu usługi, ale i również w dużych sieciach sklepów jak Lidl, Żabka, Stokrotka.

## Bibliografia

1. Ballou R.H., *Business Logistics Management*, Wyd. Prentice Hall, College Div, New Jersey 1991.
2. Barcik R., *Znaczenie obsługi klienta w logistyce*, Logistyka, 2012, nr 4.
3. Chamier-Gliszczyński N., Dyczkowska J., *Logistics planning in the area of the logistics 4.0 concept*, 10th Carpathian Logistics Congress CLC 2022.
4. Cichosz M., Nowicka K., Pluta-Zaremba A., *Zarządzanie łańcuchem dostaw i logistyka w XXI wieku*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2016.
5. Cimini C., Lagorio A., Romero D., Cavalieri S., Stahre J., *Smart logistics and the logistics operator 4.0*, IFAC-PapersOnLine, 2020, 53(2).
6. Conference Proceedings, Tanger Ltd., Ostrava 2022.
7. Długosz J. (red.) *Zarządzanie logistyczną obsługą klienta*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005.
8. Dworecki S.E., *Zarządzanie logistyczne*, Wyd. Wyższa Szkoła Humanistyczna w Poznaniu, Pułtusk 1999.
9. Dyczkowska J., *4PL logistics operator in the supply chain*, Zeszyty Naukowe Akademii Sztuki Wojennej, War Studies University Scientific Quarterly No. 1 (110), Warszawa 2018.

10. Dyczkowska J., Active customer in logistics services, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Sectio H OECONOMIA*, Vol. 53, No 4 (2019).
11. Dyczkowska J., *Konkurencja w sektorze TSL – cena czy jakość?*, *Logistyka*, 2012, nr 6/2012.
12. Dyczkowska J., *Marketing usług logistycznych*, Wyd. Difin, Warszawa 2014.
13. Dyczkowska J., Niżnik P., *Marka w przedsiębiorstwach świadczących usługi pocztowe w Polsce i Niemczech*, *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych*, Tom 1 nr 22 (2018), Wyd. Politechnika Koszalińska, Koszalin 2018.
14. Dyczkowska J., Poznański J., *Evaluation Of Customer Service In Integrated Supply Chains Of Manufacturing And Trading Companies*, *Proceeding of the 37th International Business Information Management Association (IBIMA)*.
15. Dyczkowska J., *Przedsiębiorstwa TSL w logistycznej obsłudze klienta- analiza*, *Logistyka*, 2013, nr 5.
16. Dyczkowska J., *Zarządzanie logistyczną obsługą klienta*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 2015, nr 41.
17. Fertsh M., *Słownik terminologii logistycznej*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2006.
18. Gołębska E., *Kompedium wiedzy o logistyce*, Wyd. PWN, Warszawa 2013.
19. Grigoroudis E., Siskos Y., *Customer Satisfaction Evaluation*, Wyd. Springer. New York 2010.
20. Hall H., *Zastosowanie metody NPS I CSI w badaniach poziomu satysfakcji i lojalności studentów*, *Modern Management Review*, 2013, nr 20.
21. <https://dobrebadania.pl/csi-ang-customer-satisfaction-index/> dostęp: 21.02.2023.
22. <https://markethub.pl/rynek-automatow-paczkowych-w-polsce/> dostęp: 29.03.2023.
23. <https://www.colliers.com/pl-pl/research/rynek-automatow-paczkowych-w-polsce>, dostęp: 29.03.2023.
24. [https://www.researchgate.net/publication/302524351\\_Wykorzystanie\\_metody\\_CSI\\_do\\_badania\\_logistycznej\\_obsługi\\_klienta\\_na\\_przykładzie\\_wybranej\\_organizacji](https://www.researchgate.net/publication/302524351_Wykorzystanie_metody_CSI_do_badania_logistycznej_obsługi_klienta_na_przykładzie_wybranej_organizacji), dostęp: 20.12.2021.
25. Januła E., Truś T., Gutowska Ż., *Spedycja*, Wyd. Difin, Warszawa 2011.
26. Kauf S., Tłuczak A., *Logistyczna obsługa klienta*, Wyd. PWN, Warszawa 2018.
27. Kempny D., Kisperska-Moroń D., *Obsługa klienta w logistyce współczesnej firmy*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 1994 nr 1.
28. Kozerska M., *Logistyczna obsługa klienta jako imperatyw działania w łańcuchu dostaw*, *Logistyka*, 2010, nr 6.

29. Koźlak A., *Ekonomika transportu: teoria i praktyka gospodarcza*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
30. Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Wyd. PWE, Warszawa 2001.
31. Marcysiak A., Pieniak-Lendzon K., *Usługi kurierskie na rynku usług logistycznych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie, 2013, nr 96.
32. Negri M., Cagno E., Colicchia C., Sarkis J., *Integrating sustainability and resilience in the supply chain: A systematic literature review and a research agenda*, Business Strategy and the environment, 2021, nr 30(7).
33. Piasecki S., *Podstawy logistyki*, Tom I, Wyd. WIT, Warszawa 2005.
34. Pushpalatha M., *An evaluation of CRM practices of professional courier service*, International Journal of Research in Commerce, IT & Management, 2020, Vol. 10, Issue 11.
35. Raport „E-Commerce w Polsce 2022”, GEMIUS POLSKA, 2022.
36. *Raport o stanie rynku pocztowego w 2021 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej (UKE), Warszawa 2022.
37. *Raport o stanie rynku pocztowego w 2022 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej (UKE) <https://www.uke.gov.pl/akt/raport-o-stanie-ryнку-pocztowego-w-2022-r-,482.html>, dostęp: 20.02.2023.
38. Rosa G., Jedliński M., Chraćoń-Barczyk U., *Marketing usług logistycznych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2017.
39. Rydzkowski W., *Usługi logistyczne. Teoria i praktyka*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2011.
40. Smolnik P., *Jakość logistycznej obsługi klienta na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, Autobusy technika, eksploatacja, systemy transportowe, 2016, nr 6.
41. Smolnik P., *Problemy logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwach branży przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (kep)*, Autobusy technika, eksploatacja, systemy transportowe, 2016, r. 17, nr 12.
42. Szydełko M., *Logistyczna obsługa klienta jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2012.
43. Wilmańska-Sosnowska S., *Obsługa klienta jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek, 2001, nr 8.
44. Wojewoda P., Szkoła M., *Spedycja międzynarodowa ładunków częściowych w transporcie drogowym*, Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe, 2017, Nr 6.
45. Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.

46. Żbikowska E., *Obsługa klienta, a pozycja przedsiębiorstw TSL w łańcuchu dostaw*, Zeszyty Naukowe SGH. Kolegium Gospodarki Światowej, 2007, nr 22.
47. Zielińska E., Siedlecka S., *Kryteria oceny jakości usług kurierskich w Polsce*, Wyd. Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2018.

## **ASSESSMENT OF CUSTOMER SATISFACTION IN LOGISTIC SERVICE**

The aim of the article is to analyze and evaluate customer satisfaction in the logistics service provided by a company operating on the express courier market in the Koszalin district. The publication presents the courier services market in Poland. The research methods used in the article are the analysis of literature and Internet sources and the diagnostic survey method (the research took place in Koszalin County, in 2021-2022), as well as the calculation of the CSI index – customer satisfaction level. The research result clearly showed that DHL Koszalin customers are satisfied with the services provided. However, one more important factor for respondents when choosing the DHL courier service was price.

*Keywords:* courier services, logistics, KEP, CSI index.

Iwona GROCHOWALSKA\*

Mikołaj RADLIŃSKI\*\*

## UWAGI NA TEMAT ZMIAN STRUKTURY POLSKIEGO SZKOLNICTWA WYŻSZEGO PO 1989 ROKU – UWARUNKOWANIA I REZULTATY

*Zarys treści:* Celem artykułu jest poznanie uwarunkowań zmian struktury szkolnictwa wyższego w Polsce po 1989 roku oraz przedstawienie ich ogólnych rezultatów. W literaturze przedmiotu poszukiwano punktów zwrotnych, których doświadczyło polskie szkolnictwo wyższe po 1989 roku. Wykazano, że transformacja ustrojowa bezpośrednio wpłynęła na przejście systemu szkolnictwa wyższego w kierunku wolnego rynku, którego mierzalnym efektem było rozpoczęcie działalności uczelni niepublicznych. Mieszana struktura systemu szkolnictwa wyższego, tj. jednoczesne funkcjonowanie uczelni publicznych i niepublicznych wprowadziła mechanizmy konkurencji, w których znaczący stanowił mechanizm rekrutacji studentów. W artykule przeprowadzono badanie empiryczne i skoncentrowano je na ilościowym przedstawieniu ogólnych rezultatów zmian w strukturze szkolnictwa wyższego w Polsce w latach 1992-2021 pod względem zmian liczby studentów. W analizie wykorzystano wnioskowanie statystyczne bazujące na wynikach analizy regresji. Wyniki badania liczby studentów w Polsce wskazują, że w sytuacji rosnącego zapotrzebowania na usługi edukacyjne na poziomie wyższym uczelnie niepubliczne cechowały się wyższą dynamiką działalności rekrutacyjnej, były bardziej konkurencyjne, w porównaniu z uczelniami publicznymi. Jednak, w sytuacji malejącego zapotrzebowania nie były one w stanie sprostać konkurencji ze strony uczelni publicznych – traciły studentów szybciej.

*Słowa kluczowe:* transformacja ustrojowa, system szkolnictwa wyższego, uczelnia, student, Polska.

---

\* Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych, absolwentka kierunku ekonomia

\*\* I Liceum Ogólnokształcące im. St. Dubois w Koszalinie, uczeń klasy maturalnej

## Wprowadzenie

Tłem do teoretycznej analizy obecnej struktury szkolnictwa wyższego w Polsce oraz jego bieżącej oceny jest transformacja ustrojowa, która najogólniej definiowana jest jako proces przechodzenia od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej<sup>1</sup>. Transformacja ustrojowa w Polsce dała początek procesom, których celem było dostosowanie gospodarki do nowej rzeczywistości wewnętrznej i zewnętrznej. Rozpoczęła się od porozumienia zawartego przy „okrągłym stole” w 1989 roku pomiędzy przedstawicielami władzy komunistycznej, a przywódcami demokratycznej opozycji. Formalne przejście od Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej do III Rzeczypospolitej miało miejsce w grudniu 1989 roku wraz z nowelizacją konstytucji i zapoczątkowało nowy okres w dziejach polskiego państwa i narodu. Porozumienie to określiło nowy kształt instytucjonalny państwa w tym podział kompetencji w kwestii unormowań polityki wewnętrznej i polityki zagranicznej, w której integralną częścią był plan transformacji gospodarczej.

Plan transformacji gospodarczej miał realizować cele priorytetowe, tj. skutecznie przeciwdziałać hiperinflacji, przeprowadzić sprawne przejście z gospodarki centralnie planowanej do rynkowej w krótkim okresie czasu i sprywatyzować gospodarkę. Proces transformacji gospodarczej wymagał szybkiego dostosowania struktury produkcji dla sprostania wymogom konkurencji. Nieodłącznym elementem transformacji była zmiana stosunków własnościowych, w których dążono do przewagi własności prywatnej nad państwową. Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych miała przynieść wzrost ich efektywności i prowadzić do wzrostu gospodarczego. Ponadto, miała pomóc rządowi osiągnąć założone cele fiskalne, tj. po pierwsze, zapewnić dochody budżetu państwa oraz po drugie, ograniczyć wydatki budżetowe na wsparcie finansowe dotąd państwowych przedsiębiorstw.

Zatem, przemiany ustrojowe były związane z głębokimi zmianami gospodarczymi, które miały znaczący wpływ na wszystkie pozostałe dziedziny życia społecznego, w tym system oświatowy. Przed rokiem 1989 w Polsce oświata, tj. edukacja i szkolnictwo wyższe było podporządkowane państwu. Większość placówek edukacyjnych miała charakter instytucji państwowych, a odsetek szkół i placówek prywatnych był niewielki. Szkoły i inne placówki edukacyjne miały wychowywać w duchu socjalistycznej moralności i socjalistycznych zasad współżycia społecznego. Podobnie, uczelnie miały kształtować naukowy pogląd na świat oparty na ideologii marksistowsko-leninowskiej, prowadzonej przez Polską Zjednoczoną Partię Robotniczą. Władze oświatowe zarządzające edukacją i szkolnictwem wyższym realizowały politykę oświatową państwa, a na stanowiskach kierowniczych w szkołach i na uczelniach w większości zasiadali

---

<sup>1</sup> U. Zagóra-Jonszta, *Polscy ekonomiści o przebiegu i skutkach transformacji*, Studia Ekonomiczne, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2017, s. 208-219.

członkowie partii, którzy byli gwarantem realizacji dyrektyw partyjnych. Wynikiem tak prowadzonej polityki oświatowej były problemy, które obserwowane były w społeczeństwie. Pod koniec lat 80. jedynie połowa dzieci objęta była opieką przedszkolną, jeszcze mniejsza liczba dzieci podejmowała po szkole podstawowej naukę w szkołach średnich, zaś jedynie dziesiąta część absolwentów szkół średnich podejmowała studia wyższe<sup>2</sup>. Wiele z tych problemów udało się relatywnie szybko rozwiązać. Szczególnie pomocne w tym okazały się zastosowane przez rząd rozwiązania instytucjonalne oraz impulsy płynące z rynku, jednak w miejsce rozwiązanych pojawiły się nowe.

W okresie transformacji ustrojowej zaczęto zmieniać politykę oświatową, pierwszym kierunkiem zmian była zmiana dotychczasowej polityki oświatowej w kierunku demonopolizacji zadań państwa w dziedzinie edukacji i nauki, uniwersalizacja celów i ideałów wychowania, uwolnienie działalności naukowej oraz upowszechnienie edukacji i nauki zinstytucjonalizowanej. Transformacja ustrojowa dla szkolnictwa wyższego oznaczała szereg reform, których efekty odczuwalne są do dnia dzisiejszego.

Celem artykułu jest poznanie uwarunkowań zmian struktury szkolnictwa wyższego w Polsce po 1989 roku oraz przedstawienie ogólnych ich rezultatów. Przegląd literatury oraz wnioski z badania empirycznego skoncentrowano na udzieleniu odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie zmiany w systemie szkolnictwa wyższego zapoczątkowała transformacja ustrojowa?
- Kiedy w systemie szkolnictwa wyższego rozpoczęły działalność uczelnie niepubliczne oraz jaki to miało wpływ na rekrutację studentów?
- Czy uczelnie niepubliczne są bardziej konkurencyjne pod względem rekrutacji studentów w porównaniu z uczelniami publicznymi?

Treść artykułu została podzielona na dwie główne części. W pierwszej zaprezentowano ogólne uwarunkowania przemian szkolnictwa wyższego w Polsce po 1989 roku, które miały znaczenie dla ukształtowania obecnej struktury szkolnictwa wyższego. W drugiej części zaprezentowano metodologię badania empirycznego i jego wyniki. Artykuł kończy podsumowanie, w którym na podstawie wniosków z analizy tendencji zmian liczby studentów pobierających naukę w uczelniach publicznych i niepublicznych w Polsce w okresie od roku akademickiego 1992/1993 do roku akademickiego 2020/2021 sformułowano wnioski na temat konkurencyjności działalności rekrutacyjnej uczelni publicznych i niepublicznych.

---

<sup>2</sup> S. Majewski, *Tendencje zmian w systemie zarządzania oświatą w Polsce doby transformacji ustrojowej (1989-2004)*, Studia Pedagogiczne Akademii Świętokrzyskiej, 15, 2005, s. 125-139.



## Uwarunkowania rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce po 1989 roku

Transformacja ustrojowa wywarła duży wpływ na system szkolnictwa wyższego<sup>3</sup>. Uczelnie publiczne na początku lat 90. odzyskały autonomię instytucjonalną, rozpoczęły działalność otwartą, niezależną, jednak z zachowaniem transparentności i rozliczalności finansowej. Równocześnie do systemu szkolnictwa wyższego wprowadzono mechanizmy konkurencyjne w obszarze dydaktyki i nauki, w efekcie nieomal natychmiast zwiększono liczbę uczelni i kierunków oraz stopniowo stworzono warunki do komercjalizacji wyników badań naukowych<sup>4</sup>. Ustawa z 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym<sup>5</sup> stworzyła możliwość zakładania uczelni niepublicznych. W efekcie, w systemie nieomal natychmiast powstały uczelnie niepubliczne, a szybki ich rozwój spowodował, że Polska do dzisiaj znajduje się w czołówce państw europejskich o największym sektorze uczelni niepublicznych<sup>6</sup>.

Twórcy ustawy nie przewidywali tak eksplozywnego i nietypowego w warunkach europejskich rozwoju sektora niepublicznego. Ponadto, reformy transformacyjne szkolnictwa wyższego dały możliwość tworzenia w systemie nie tylko uczelni niepublicznych, ponieważ Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o szkołach zawodowych<sup>7</sup> zezwoliła na funkcjonowanie uczelni zawodowych, tj. uczelni typu nieuniwersyteckiego. W rezultacie tych regulacji, od 1998 roku władze państwowe utworzyły głównie w miastach tracących na skutek zmian struktury administracyjnej status miast wojewódzkich Państwowe Wyższe

---

<sup>3</sup> S. Majewski, *Tendencje zmian w systemie zarządzania oświatą w Polsce doby transformacji ustrojowej (1989-2004)*, Studia Pedagogiczne Akademii Świętokrzyskiej, 15, 2005, s. 125-139; M. Raczyńska, *Od elitarności do masowości. Stan szkolnictwa wyższego w Polsce po transformacji ustrojowej z 1989 r.*, Poliarchia, (1(01)), 2013, s. 217-244; J. Godłów-Legiędź, *Szkolnictwo wyższe w procesie transformacji ustrojowej w Polsce a jakość kształcenia*, Studia Prawno-Ekonomiczne, (98), 2016, s. 197-219.

<sup>4</sup> K. Leja, *Instytucja akademicka. Strategia. Efektywność. Jakość*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, 2003.

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym (Dz. U. 1990 nr 65 poz. 385).

<sup>6</sup> S. Waltoś, J. Woźnicki, A. Jajszczyk, J. Żmija, W. Tłokiński, T. Pomianek, J. Malec, *Perspektywy uczelni niepublicznych w strategiach rozwoju szkolnictwa wyższego*, Oficyna Wydawnicza AFM; M. Marzec, *Profesjonalna usługa edukacyjna jako produkt rynkowy wyższych szkół niepublicznych w Polsce*, Academic Review of Business and Economics, 4, 2003, s. 1-15.

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych, (Dz. U. 1997, nr 96 poz. 590).

Szkoły Zawodowe<sup>8</sup>. Trzeba jednak podkreślić, że uregulowania prawne wyznaczyły możliwości rozwoju polskiego systemu szkolnictwa wyższego, a nie były przyczyną powstania uczelni niepublicznych, czy uczelni zawodowych. Szybki rozwój niepublicznego szkolnictwa wyższego był raczej efektem zmian organizacyjnych, jakie nastąpiły w przedsiębiorstwach i zgłaszanego przez przedsiębiorstwa zapotrzebowania na nowe kwalifikacje. Uczelnie niepubliczne zareagowały na to zapotrzebowanie otwierając coraz większą liczbę swoich jednostek i przyjmując coraz większą liczbę studentów. Zwiększony popyt na usługi edukacyjne na poziomie wyższym potęgowany był także sytuacją demograficzną Polski oraz zwiększającymi się aspiracjami edukacyjnymi Polaków<sup>9</sup>. Wszystkie te czynniki spowodowały, że w zaspokojeniu zapotrzebowania na usługi edukacyjne społeczeństwa zaangażowały się zarówno uczelnie publiczne i niepubliczne. Zatem, transformacja rynku pracy oraz zmiany w społeczeństwie będące następstwem transformacji ustrojowej były impulsem powstawania nowych jednostek szkolnictwa wyższego, tj. uczelni niepublicznych. Regulacje prawne dały możliwość zaspokojenia rosnących potrzeb rynku pracy przez konkurencyjne wobec uczelni publicznych uczelnie niepubliczne. Te ostatnie szybko i na trwałe wpisały się w strukturę szkolnictwa wyższego.

Wszystkie zapoczątkowane transformacją ustrojową reformy systemu oświatowego, w tym systemu szkolnictwa wyższego stworzyły podstawy do sprawnej integracji polskiego systemu oświatowego do struktur unijnych. To doświadczenia transformacyjne polskich szkół i uczelni pozwoliły na relatywnie szybkie i sprawne wejście we wspólne inicjatywy edukacji i szkolnictwa wyższego nazywane w Unii Europejskiej procesem bolońskim lub Europą Wiedzy<sup>10</sup>. Przystąpienie w 2004 roku Polski do Unii Europejskiej doprowadziło jedynie do harmonizacji działalności polskich uczelni z innymi europejskimi uczelniami i było raczej reformą administracyjną<sup>11</sup>. Chociaż, fundusze unijne kierowane do polskich publicznych i niepublicznych uczelni umożliwiły wzrost

---

<sup>8</sup> M. Switlyk, W. Pasewicz, *Efektywność techniczna kształcenia w państwowych wyższych szkołach zawodowych w latach 2004-2006*, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica, (56), 2009.

<sup>9</sup> D. Moroń, *Wpływ przemian demograficznych na szkolnictwo wyższe w Polsce*, Studia Ekonomiczne, 290, 2016, s. 107-116; P. Maleszyk, *Migracje młodzieży i ich znaczenie dla potencjału demograficznego miast. Przykład Lublina*, (w:) K. Markowski (red.), *Konsekwencje zmian demograficznych*, Główny Urząd Statystyczny.

<sup>10</sup> M.W. Socha, *Proces boloński: perspektywa jakości kształcenia*, Przegląd Socjologiczny, 60(4), 2011, s. 39-65.

<sup>11</sup> M. Chruściel, K. Kłoc, *Polska w Unii Europejskiej – proces akcesyjny i priorytety polskiej polityki w ramach UE, Stosunki międzynarodowe i geopolityka*, Poliarchia, 1, 2017, s. 89-108.

poziomu inwestycji i przyczyniły się do budowy nowej infrastruktury dydaktycznej oraz zakupu nowoczesnego wyposażenia także badawczego i wprowadzenie nowych technologii dydaktycznych<sup>12</sup>. Dzięki nim polskie uczelnie, zarówno publiczne, jak i niepubliczne, stały się atrakcyjnym i konkurencyjnym, w sensie technicznym miejscem do zdobywania wiedzy oraz do uzyskiwania wykształcenia wyższego. Polskie szkolnictwo wyższe aktywnie wdrażało założenia Deklaracji Bolońskiej i w ocenie międzynarodowych ekspertów wciąż odznacza się wysokimi osiągnięciami w zakresie zapewnienia jakości kształcenia oraz uznawalności wykształcenia<sup>13</sup>. Idea wprowadzenia procesu bolońskiego wynikała z poglądu, że w Unii Europejskiej niska mobilność zasobów pracy, mała konkurencyjność absolwentów na rynku pracy i wzrost poziomu bezrobocia wśród osób młodych związane są przede wszystkim z brakiem przejrzystości i różnorodności kwalifikacji oferowanych przez europejską oświatę, w tym szkoły wyższe. Deklaracja bolońska w obszarze szkolnictwa wyższego traktowana była jako próba rozwiązania problemów poprzez ujednoczenie systemu oświatowego w Unii Europejskiej, podkreślając rolę uczelni w budowaniu europejskiej przestrzeni gospodarki wiedzy.

Jednak realizacja założeń procesu bolońskiego wymagała nie tylko nowoczesnej infrastruktury, ale przede wszystkim realizacji skutecznego wyrabiania u studentów nawyku ciągłego uczenia się, w którym kluczowa miała być adaptacja idei Long Life Learning. Wymogi procesu bolońskiego spowodowały zmiany organizacyjne w systemie szkolnictwa wyższego oraz zmiany podejścia do kształcenia studentów. Pierwszym krokiem było opisanie procesu kształcenia w oparciu o efekty uczenia się i zharmonizowanie go z systemem wskazanym w Europejskiej Ramie Kwalifikacji<sup>14</sup>. W Polsce do dzisiaj istnieją różne rodzaje kwalifikacji, wiele sposobów ich nadawania, a także wiele instytucji, które potwierdzają kwalifikacje w oparciu o różne podstawy prawne. W celu uporządkowania procesu zdobywania i nadawania kwalifikacji w systemie szkolnictwa wyższego m.in.: Instytut Badań Edukacyjnych

---

<sup>12</sup> U. Sztanderska, J. Liwiński, *Szkolnictwo wyższe* (w:) P. Kowalski, S. Golinowska, B. Błaszczak (red.) *Nasza Europa: 15 lat Polski w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, 2019.

<sup>13</sup> B. Mazurkiewicz, *Proces Boloński a kondycja szkolnictwa wyższego w Polsce, Świat Idei i Polityki*, 16(1), 2017, s. 452-469.

<sup>14</sup> A. Kraśniewski, *Jak przygotowywać programy kształcenia zgodnie z wymaganiami Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego?* Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2011; M. Rydzewska-Włodarczyk, *Polska Rama Kwalifikacji jako element zintegrowanego systemu kwalifikacji w Polsce*, *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica*, 335(87)2, 2017, s. 245-260.

zrealizował na zlecenie Ministerstwa Edukacji Narodowej projekt mający na celu wdrożenie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji<sup>15</sup>. Zintegrowany System Kwalifikacji z założenia umożliwia porównywanie kwalifikacji nadawanych m.in. przez uczelnie na obszarze całej Unii Europejskiej. W Polsce kwalifikacje włączone do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji mają określony poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji, która jest spójna z opisem efektów uczenia się odnoszących się do poziomów wskazanych w Europejskiej Ramie Kwalifikacji<sup>16</sup>. Prace nad Zintegrowanym Systemem Kwalifikacji nie zakończyły się i trwają do dzisiaj. Warto jednak zauważyć, że najważniejsze trudności, jakie stanęły przed polskim systemem szkolnictwa wyższego razem z akcesją Polski do Unii Europejskiej zostały pokonane. Polski system szkolnictwa wyższego m.in. ujednotocił system porównywalności stopni i tytułów akademickich, wprowadził trójstopniowy system studiów i system punktów pozwalający na ich transfer i akumulację (ECTS), rozpoczął proces wzrostu mobilności studentów i nauczycieli akademickich<sup>17</sup>. W okresie kilku lat od wejścia Polski do Unii Europejskiej m.in. wprowadzono suplement do dyplomu, powołano Państwową Komisję Akredytacyjną, chociaż wiele problemów wciąż czeka na rozwiązanie, przede wszystkim umiędzynarodowienie studiów oraz wzrost mobilności studentów, absolwentów i nauczycieli akademickich.

W tym okresie kwestie prawne związane z przekształceniami w systemie szkolnictwa wyższego zostały określone w Ustawie z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym<sup>18</sup>, która zastąpiła dotąd obowiązującą ustawę z 1990 roku<sup>19</sup>. Natomiast, jej nowelizacje wyznaczały kierunki zmian w szkolnictwie wyższym w okresie 2005-2011. Zmiany regulacyjne – nowelizację ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym w 2011 r.<sup>20</sup> skoncentrowano na poprawie jakości kształcenia na uczelniach oraz efektywności funkcjonowania

---

<sup>15</sup> więcej o projekcie IBE, <https://ibe.edu.pl/index.php/pl/projekty-krajowe/zintegrowany-system-kwalifikacji> (dostęp: 30.09.2023).

<sup>16</sup> B. Jakimiuk, *Przygotowanie do kariery zawodowej w kontekście Krajowych Ram Kwalifikacji* (w:) W. Duda, D. Kukla (red.) *Współczesne uwarunkowania rynku pracy*, Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, 2015.

<sup>17</sup> R. Jeż, *Proces boloński a system szkolnictwa wyższego w Polsce*, *Studia Ekonomiczne*, (131), 2013, s. 91-99.

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, (Dz. U. 2005 nr 164 poz. 1365).

<sup>19</sup> Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym, (Dz. U. 1990 nr 65 poz. 385).

<sup>20</sup> Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, (Dz. U. 2011 nr 84 poz. 455).

uczelni. Zmiany projakościowe dotyczyły przede wszystkim wprowadzenia Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji z uwzględnieniem oczekiwań studentów dotyczących nowych sposobów uczenia się, aktualizacji programów studiów, wprowadzeniem nowoczesnych metod i narzędzi kształcenia, powiązaniu procesu kształcenia z potrzebami rynku pracy oraz podniesieniu konkurencyjności międzynarodowej studentów i absolwentów polskich uczelni. Zaś, najważniejsze zmiany proefektywnościowe skoncentrowane zostały na wprowadzeniu wymogów wynikających z dyscypliny finansowej i zarządzania uczelniami m.in. wprowadzono odpłatności za kolejne kierunki studiów, ustalono limity całkowitej liczby studentów na studiach stacjonarnych uczelni publicznych. Ponadto, ustanowiono nowy sposób finansowania badań naukowych przez Narodowe Centrum Nauki i zmieniono zasady funkcjonowania Narodowego Centrum Badań i Rozwoju<sup>21</sup>. Dodatkowo, znowelizowano regulacje określające ścieżki awansowe w karierze nauczycieli akademickich, wprowadzono jednoetatowość w uczelniach publicznych.

Okres zmian poakcesyjnych w obszarze szkolnictwa wyższego został podsumowany w 2012 roku m.in. Paktem dla edukacji<sup>22</sup>. 17 stycznia 2012 r. Związek Nauczycielstwa Polskiego przedstawił rządowi dokument zawierający propozycje dalszego rozwoju polskiej edukacji oraz szkolnictwa wyższego. Uzasadnieniem podjęcia dyskusji było przekonanie, że mimo, iż ostatnie 10 lat było dla polskiej oświaty, w szczególności szkolnictwa wyższego czasem dużych zmian, nie udało się osiągnąć konsensusu co do kierunku, w jakim reformy powinny podążać. Zdaniem autorów dokumentu stan szkolnictwa wyższego w Polsce jest wynikiem zaniedbań inwestycyjnych oraz przyjętego u progu procesu transformacji założenia, że szkolnictwo wyższe i nauka powinny w pełni podlegać mechanizmom wolnorynkowym<sup>23</sup>. Dlatego w Pakcie dla edukacji znalazło się szereg rekomendacji mających na celu wzmocnienie polskiego systemu szkolnictwa wyższego, tj.: wzmocnienie pozycji publicznych szkół wyższych, utrzymanie zasady nieodpłatnego kształcenia na studiach stacjonarnych w uczelniach publicznych (na pierwszym kierunku), rozbudowanie systemu stypendiów socjalnych oraz przywrócenie socjalnej roli domom akademickim i stołówkom studenckim, rozszerzenie systemu stypendiów fundowanych przez instytucje i zakłady pracy oraz zwiększenie

---

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, (Dz. U. 2010 nr 96 poz. 616).

<sup>22</sup> ZNP, *Pakt dla edukacji*, Związek Nauczycielstwa Polskiego, Zarząd Główny, Warszawa, 2011.

<sup>23</sup> Por. M. Raczyńska, *Od elitarności do masowości. Stan szkolnictwa wyższego w Polsce po transformacji ustrojowej z 1989 r.*, *Poliarchia*, (1 (01)), 2013. s. 217-244.

środków na kredyty i pożyczki studenckie. Ważna rekomendacja dotyczyła zwiększenia od roku 2012 poziomu finansowania szkolnictwa wyższego, odpowiednio do zadań dydaktycznych i naukowych, w relacji do wielkości Produktu Krajowego Brutto. Mimo, że rekomendacje wskazywały na konieczność wzrostu nakładów na naukę i obligatoryjne utrzymanie w systemie finansowania uczelni wydzielonych funduszy na badania statutowe, poza pulą środków przydzielanych w postępowaniu konkursowym to Pakt dla edukacji zdefiniował rolę uczelni przede wszystkim jako miejsca kształcenia studentów, a nie ośrodka badawczego, w organizacji którego wymagana jest poprawa warunków nauczania<sup>24</sup>.

Wiele z zaproponowanych w nowelizacji 2011 roku zmian wpłynęło pozytywnie na rozwój szkolnictwa wyższego w kolejnych latach. Jednak działania, do których uczelnie zostały zobowiązane, tj. podniesienie jakości kształcenia wymagało zapewnienia dodatkowych nakładów finansowych, których ustawa nie zapewniła. Zatem, w świetle braku ustawowych rozwiązań uczelnie zobowiązane jedynie do podniesienia jakości kształcenia i utrzymania dyscypliny finansowej, tworzyły strategie, których celem było poszukiwanie równowagi pomiędzy jakością kształcenia, masowością studiów i powszechnością dyplomu.

Kolejnym ważnym etapem rozwoju szkolnictwa wyższego była zmiana regulacji, w związku z czym w 2018 roku Ustawą z dnia 20 lipca 2018 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym<sup>25</sup> na nowo uregulowano kwestie prawne związane ze szkolnictwem wyższym oraz działalnością naukową. Ustawa dała uczelniom znaczną swobodę decydowania o swojej strukturze. Zasadniczo, zmieniła układ organów uczelni, w świetle ustawy stały się nimi: rektor, senat i w uczelniach publicznych rada uczelni. Formalnie określiła zakres funkcjonowania organów uczelni, ich kompetencje, sposób wybierania lub powoływania. Zwiększono kompetencje i odpowiedzialność rektora w stosunku do poprzednio obowiązujących przepisów. Rektor otrzymał decydujące znaczenie w kształtowaniu polityki uczelni, w świetle ustawy jest odpowiedzialny za sferę zarządczą oraz pełni funkcję pracodawcy prowadzącego politykę kadrową. Senatowi w nowym kształcie przypisano jak dotąd rolę uchwałodawczą<sup>26</sup>. Do uczelni publicznych wprowadzono radę uczelni jako nowy organ w ustroju uczelni, której cechą charakterystyczną jest obligatoryjny wymóg

---

<sup>24</sup> ZNP, *Pakt dla edukacji*, Związek Nauczycielstwa Polskiego, Zarząd Główny, Warszawa, 2011.

<sup>25</sup> Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r., Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, (Dz. U. 2018 poz. 1668).

<sup>26</sup> MNiSW, *Przewodnik po systemie szkolnictwa wyższego i nauki*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa, 2019.

zasiadania w niej minimum 50% osób spoza wspólnoty akademickiej. Ustawa uprawniała do prowadzenia studiów i nadawania stopni naukowej uczelniom, a nie jak dotąd jednostkom organizacyjnym uczelni. W dalszym ciągu klasyfikowała uczelnie na akademickie i zawodowe, uzależniając ich status od wyników parametryzacji. Modyfikacji uległy zasady tworzenia, łączenia i likwidacji uczelni publicznych i niepublicznych. Najważniejszymi zmianami były zmiany w zakresie ścieżek kariery nauczycieli akademickich, które zgodnie z nowymi przepisami mogły być ścieżką dydaktyczną, badawczą lub badawczo-dydaktyczną. W nowej ustawie wprowadzono także nowe stanowiska, istotna zmiana w tym zakresie dotyczyła także usunięcia wymagań czasowych w ich ścieżkach awansowych. Ponadto, ustawa uregulowała prawa i obowiązki studentów i doktorantów.

Proces transformacji systemu szkolnictwa wyższego zapoczątkowany transformacją ustrojową rozpoczął okres zmian organizacyjnych. Zmiany uregulowań prawnych, których system doświadczył stworzył ramy do konkurencyjności uczelni, studentów i absolwentów. Początkowo uczelnie publiczne konkurowały głównie między sobą. Wprowadzenie do systemu szkolnictwa wyższego uczelni niepublicznych spowodowało, że uczelnie publiczne musiały sprostać konkurencji z ich strony. Zmiany trendów gospodarczych i społecznych będących wynikiem transformacji ustrojowej oraz ich elastyczność pozwoliły na ugruntowanie pozycji uczelni niepublicznych w systemie. Akcesja Polski do Unii Europejskiej spowodowała, że uczelnie rozpoczęły funkcjonowanie w warunkach europejskich i naturalnie wymusiła konieczność konkurowania polskich uczelni z uczelniami europejskimi. Próbą sprostania konkurencji międzynarodowej była zaproponowana Ustawą z dnia 20 lipca 2018 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym<sup>27</sup> zmiana podejścia do konkurencyjności uczelni, która miała istotny wpływ na sposoby ich finansowania. Obecnie polskie uczelnie, zarówno publiczne, jak i niepubliczne mierzą się z nowymi problemami, z których znaczącym jest malejąca liczba studentów.

---

<sup>27</sup> Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r., Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, (Dz. U. 2018 poz. 1668).

## **Metodologia badania empiryczne**

Celem głównym artykułu jest poznanie uwarunkowań zmian struktury szkolnictwa wyższego w Polsce po 1989 roku oraz przedstawienie ogólnych rezultatów tych zmian. Osiągnięcie tak postawionego celu wymagało przeprowadzenia badania empirycznego, w którym zaplanowano ilościowe przedstawienie ogólnych wyników zmiany liczby studentów w Polsce w latach 1992-2021.

Przegląd literatury pozwolił na sformułowanie następujących hipotez badawczych.

Hipoteza 1. Transformacja ustrojowa zapoczątkowała zmianę struktury w systemie szkolnictwa wyższego i rozpoczęła okres konkurencji między uczelniami publicznymi i niepublicznymi o studentów.

Hipoteza 2. Uczelnie niepubliczne są bardziej konkurencyjne, niż uczelnie publiczne pod względem wyników rekrutacji studentów.

Zakres przedmiotowy badania empirycznego obejmuje zatem, analizę i ocenę tendencji zmian w strukturze systemu szkolnictwa wyższego, tj. zmian liczby studentów pobierających naukę w uczelniach publicznych i niepublicznych. Badaniem objęto studentów pobierających naukę w polskich uczelniach akademickich nadzorowanych przez Ministra Edukacji i Nauki. Strukturę systemu szkolnictwa wyższego analizowano w okresie od roku akademickiego 1992/1993 do roku akademickiego 2020/2021. Rok akademicki 1992/1993 to pierwszy rok akademicki, dla którego Główny Urząd Statystyczny zgromadził kompletne i porównywalne dane. Natomiast, rok akademicki 2020/2021 był ostatnim rokiem, dla którego w chwili przeprowadzenia badania dane zostały opublikowane. Badanie empiryczne przeprowadzono w oparciu o zagregowane dane o liczbie studentów uczelni publicznych i niepublicznych.

Do oceny struktury systemu szkolnictwa wyższego wykorzystano proste miary statystyki opisowej oraz wskaźniki struktury, natomiast tendencję zmian w liczbie studentów oszacowano na podstawie analizy regresji.

## **Wyniki badania empirycznego – stylizowane fakty na temat struktury szkolnictwa wyższego**

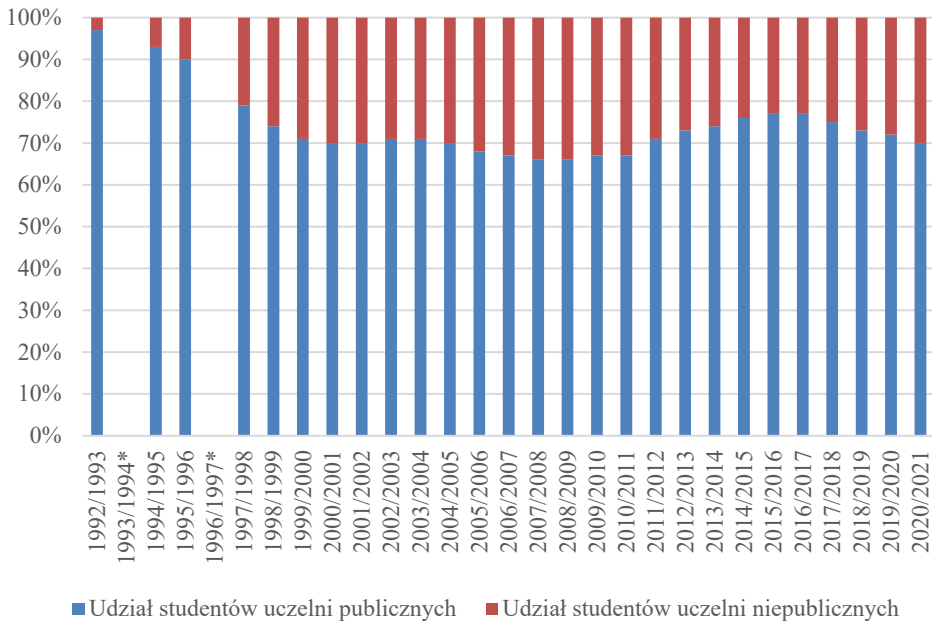
Proces transformacji ustrojowej i przystąpienie Polski do Unii Europejskiej dały podstawę do przeprowadzenia reform i zmian w ustawodawstwie oraz stanowiły najważniejsze czynniki, które ukształtowały współczesny obraz szkolnictwa wyższego w Polsce. System szkolnictwa wyższego jest konkurencyjny, bowiem funkcjonują w nim zarówno uczelnie akademickie i nieakademickie, publiczne i niepubliczne. Możliwość wyboru przez uczniów –



absolwentów szkół średnich miejsca pobierania nauki, tj. wybór pomiędzy uczelniami jest więc przejawem istniejącej wśród uczelni konkurencji o studentów. W rezultacie dokonanych zmian w polskim systemie szkolnictwa wyższego od końca lat 90. ok. 30% studentów pobiera naukę w uczelniach niepublicznych. Szkolnictwo niepubliczne jest więc stałym i ważnym elementem systemu, towarzyszy procesowi upowszechniania wykształcenia wyższego w polskim społeczeństwie i jego duży rozwój wynika z przemian jakie miały miejsce na polskim rynku pracy oraz w polskim społeczeństwie.

Na wykresie 1 zaprezentowano udział liczby studentów uczelni publicznych i niepublicznych w liczbie studentów ogółem w polskim systemie szkolnictwa wyższego w okresie od roku akademickiego 1992/1993 do roku akademickiego 2020/2021.

**Wykres 1.** Udział liczby studentów uczelni publicznych i niepublicznych w liczbie studentów ogółem w latach akademickich 1992/1993-2020/2021 w Polsce



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: GUS, *Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2020 roku*, 2021, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-i-jego-finanse-w-2020-roku,2,17.html> (dostęp: 30.09.2023).

Biorąc pod uwagę liczbę studentów uczelni niepublicznych początkowo miały niewielki wpływ na strukturę systemu. W miarę upływu czasu następował wzrost liczby studentów pobierających naukę w uczelniach niepublicznych. Od roku

akademickiego 1997/1998 udział liczby studentów pobierających naukę na uczelniach niepublicznych jest względnie stabilny, ulega jedynie okresowo nieznacznym wahaniom. W tym okresie, najmniejszy udział liczby studentów uczelni niepublicznych w ogólnej liczbie studentów zaobserwowano w roku akademickim 1997/1998 (21%), a najwyższych w roku akademickim 2007/2008 (33%). Zatem, uczelnie niepubliczne na stałe wpisały się w strukturę polskiego systemu szkolnictwa wyższego i od lat zajmują w nim znaczącą rolę. W roku akademickim 2020/2021 liczba studentów pobierających naukę na polskich uczelniach wynosiła 1.091.492 studentów, z czego aż 30% studentów wybrało uczelnie niepubliczne<sup>28</sup>.

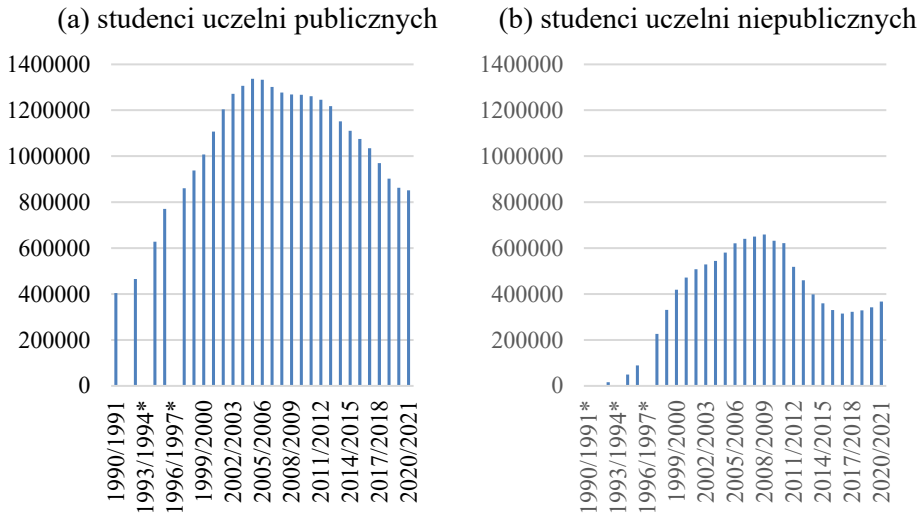
W drugim kroku analizy oceniono tendencję zmiany liczby studentów pobierających naukę na uczelniach publicznych i niepublicznych, której wyniki zaprezentowano poniżej.

Na wykresie 2, zgodnie z opisem przedstawiono liczbę studentów pobierających naukę na uczelniach w Polsce, przy czym lewy panel wykresu dotyczy liczby studentów podejmujących kształcenie w uczelniach publicznych, prawy – studentów podejmujących kształcenie w uczelniach niepublicznych. W wyniku przemian jakie nastąpiły w polskim systemie szkolnictwa wyższego liczba studentów ogółem wzrosła gwałtownie, osiągając najwyższą ich liczbę w roku akademickim 2005/2006 (1.301.132 studentów na uczelniach publicznych i 640.313 studentów na uczelniach niepublicznych) w kolejnych latach liczba studentów w Polsce utrzymywała się na względnie stałym poziomie. Dopiero od roku akademickiego 2010/2011 ogólna liczba studentów zmalała, najpierw gwałtownie, później mniej intensywnie, ale systematycznie. Podobne tendencje zmian obserwowane są, zarówno w liczbie studentów uczelni publicznych, jak i uczelni niepublicznych, przy czym liczba studentów podejmujących naukę na uczelniach publicznych wzrastała gwałtownie do roku akademickiego 2004/2005, w przypadku liczby studentów uczelni niepublicznych wzrost obserwowano do roku akademickiego 2008/2009.

---

<sup>28</sup> GUS, (2021), *Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2020 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-i-jego-finanse-w-2020-roku,2,17.html> (dostęp: 30.09.2023).

**Wykres 2.** Liczba studentów w Polsce od roku akademickiego 1990/1991 do roku akademickiego 2020/2021



Objaśnienia znaków: \* brak danych

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: GUS, *Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2020 roku, 2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-i-jego-finanse-w-2020-roku,2,17.html> (dostęp: 30.09.2023).

Analizę tendencji zmian liczby studentów uczelni publicznych i niepublicznych dokonano w dwóch okresach, zgodnie z obserwowanymi punktami zwrotnymi. W przypadku liczby studentów uczelni publicznych były to okresy: 1990/1991-2004/2005, tj. okres wzrostu liczby studentów podejmujących naukę na uczelniach publicznych oraz 2004/2005-2020/2021, tj. okres zmniejszania się liczby studentów uczelni publicznych. W przypadku liczby studentów uczelni niepublicznych były to odpowiednio okresy: 1990/1991-2008/2009 oraz 2008/2009-2020/2021. Szczegółowe wyniki analizy tendencji zmian liczby studentów uczelni publicznych i niepublicznych przedstawiono w tabeli 1, pełny opis znajduje się w dodatku statystycznym do artykułu w tabeli D1.

**Tabela 1.** Tendencja zmian liczby studentów uczelni publicznych i niepublicznych – ocena parametrów modelu

	Okres wzrostu liczby studentów*	Okres zmniejszania się liczby studentów*
Liczba studentów uczelni publicznych	$lny_t = 12,87 + 0,0912 \cdot t$	$lny_t = 14,20 - 0,0291 \cdot t$
Liczba studentów uczelni niepublicznych	$lny_t = 10,57 + 0,2080 \cdot t$	$lny_t = 13,38 - 0,0632 \cdot t$

Objaśnienia znaków: \* okres wzrostu liczby studentów oznacza: dla uczelni publicznych 1990/1991-2004/2005 oraz dla uczelni niepublicznych 1990/1991-2008/2009; okres zmniejszania się liczby studentów oznacza: dla uczelni publicznych 2004/2005-2020/2021 oraz dla uczelni niepublicznych 2008/2009-2020/2021.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: GUS, *Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2020 roku*, 2021, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-i-jego-finanse-w-2020-roku,2,17.html>, (dostęp: 30.09.2023).

Wyniki zaprezentowane na wykresie 2 i w tabeli 1 wskazują, że wraz z upływem czasu w polskim systemie szkolnictwa wyższego nastąpiła znaczna zmiana tendencji liczby studentów. W rezultacie w polskim systemie szkolnictwa wyższego obserwuje się dwa okresy wahań w liczbie studentów, zarówno na uczelniach publicznych, jak i na uczelniach niepublicznych. Pierwszy okres to okres intensywnego wzrostu liczby studentów, który na uczelniach publicznych trwał do rekrutacji roku akademickiego 2004/2005, a na uczelniach niepublicznych do 2008/2009, co stanowiło punkty zwrotne po przekroczeniu których liczba studentów na obu typach uczelni zmniejszała się. Analiza współczynnika regresji wykazała, że liczba studentów na uczelniach publicznych w okresie wzrostu rosła wolniej w porównaniu z liczbą studentów na uczelniach niepublicznych. Na uczelniach publicznych przeciętnie z roku na rok obserwowano wzrost liczby studentów o 9,12%, przy wzroście liczby studentów uczelni niepublicznych o 20,80%. Spostrzeżenie to, może wskazywać, że uczelnie niepubliczne w okresie pozytywnych tendencji rekrutacyjnych wykazywały się większą agresywnością, ich oferta kształcenia była bardziej elastyczna, przez co działalność rekrutacyjną uczelni niepublicznych w tamtym okresie można ocenić jako bardziej konkurencyjną. Natomiast, w okresie tendencji do zmniejszania się liczby studentów to uczelnie niepubliczne szybciej traciły studentów. Analiza regresji wykazała, że liczba studentów na uczelniach publicznych w okresie negatywnych tendencji rekrutacyjnych zmniejszała się wolniej: przeciętnie z roku na rok liczba studentów na uczelniach publicznych zmniejszała się o 2,91% w porównaniu ze zmniejszaniem się liczby studentów na uczelniach niepublicznych (spadek o 6,32%). Wynik ten może wskazywać, że obecnie kształcenie na uczelniach publicznych lepiej odpowiada potrzebom studentów, przez co to oferta uczelni publicznych staje się bardziej konkurencyjna w porównaniu z ofertą uczelni niepublicznych.

## Podsumowanie

Transformacja ustrojowa 1989 roku w Polsce wprowadziła do systemu szkolnictwa wyższego nowe regulacje prawne, których bezpośrednim efektem było stworzenie możliwości dla działalności uczelni niepublicznych. Dodatkowo, dynamiczne zmiany na polskim rynku pracy oraz trendy demograficzne i wzrost aspiracji edukacyjnych polskiego społeczeństwa i w 2004 roku wejście Polski do Unii Europejskiej spowodowały gwałtowny wzrost zainteresowania kształceniem na poziomie wyższym. Szansę tę wykorzystały uczelnie niepubliczne, które relatywnie szybko i jak wskazują wyniki przeprowadzonego badania na stałe wpisały się w strukturę systemu szkolnictwa wyższego w Polsce. Spostrzeżenie to pozwala pozytywnie zweryfikować hipotezę pierwszą. Rozpoczęcie działalności uczelni niepublicznych zapoczątkowało okres walki konkurencyjnej o studentów.

Konkurencja w działalności rekrutacyjnej uczelni publicznych i niepublicznych pojawiła się razem z wprowadzeniem do systemu szkolnictwa wyższego uczelni niepublicznych. Początkowo uczelnie niepubliczne nie zagrażały pozycji uczelniom publicznym, mimo że rekrutowały coraz większą liczbę studentów, w porównaniu z uczelniami publicznymi. Jednak, jak wskazują wyniki badania liczby studentów w Polsce w sytuacji rosnącego zapotrzebowania na usługi edukacyjne na poziomie wyższym uczelnie niepubliczne były bardziej konkurencyjne, w porównaniu z uczelniami publicznymi. Natomiast, w sytuacji malejącego zapotrzebowania nie były one w stanie sprostać konkurencji ze strony uczelni publicznych i traciły studentów szybciej. Wnioski w tej części analizy pozwoliły na częściowe potwierdzenie hipotezy drugiej.

Z uwagi na prostotę metodologiczną zaprezentowaną w badaniu empirycznym, wnioski z analizy zmian liczby studentów w czasie mogą stanowić jedynie podstawę do ogólnej oceny struktury szkolnictwa wyższego w Polsce i jej zmian. Mogą one być, natomiast wyznacznikiem kierunku przyszłych badań nad konkurencyjnością uczelni w systemie szkolnictwa wyższego. Przeprowadzenie badania jakościowego na temat motywacji wyboru uczelni przez studentów uczelni publicznych i niepublicznych rzuciłoby nowe światło na ocenę struktury szkolnictwa wyższego w Polsce i pozwoliłoby na lepsze wyjaśnienie czynników decydujących o poziomie konkurencyjności w rekrutacji studentów polskich uczelni.

## Dodatek statystyczny

Tabela D1. Statystyka regresji

	Okres wzrostu liczby studentów*	Okres zmniejszania się liczby studentów*
Liczba studentów uczelni publicznych	$\ln y_t = 12,87 + 0,0912 \cdot t$ $R^2 = 0,9663$ $F = 373,1811$ Istotność $F = 5,88E-11$ zależność istotna statystycznie	$\ln y_t = 14,20 - 0,0291 \cdot t$ $R^2 = 0,9042$ $F = 141,6703$ Istotność $F = 4,83E-09$ zależność istotna statystycznie
Liczba studentów uczelni niepublicznych	$\ln y_t = 10,57 + 0,2080 \cdot t$ $R^2 = 0,7889$ $F = 56,0577$ Istotność $F = 1,93E-06$ zależność istotna statystycznie	$\ln y_t = 13,38 - 0,0632 \cdot t$ $R^2 = 0,7782$ $F = 38,6136$ Istotność $F = 6,59E-05$ zależność istotna statystycznie

\* $p < 0,001$ , współczynnik kierunkowy istotny statystycznie

Źródło: Opracowania własne.

## Bibliografia

1. Chruściel M., Kłoc K., *Polska w Unii Europejskiej – proces akcesyjny i priorytety polskiej polityki w ramach UE*, Stosunki międzynarodowe i geopolityka, Poliarchia, 1, 2013, s. 89-108.
2. Godłów-Legiędź J., *Szkolnictwo wyższe w procesie transformacji ustrojowej w Polsce a jakość kształcenia*, Studia Prawno-Ekonomiczne, (98), 2016, s. 197-219.
3. GUS, (2021), *Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2020 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-i-jego-finanse-w-2020-roku,2,17.html> (dostęp: 30.09.2023).
4. Jakimiuk B., *Przygotowanie do kariery zawodowej w kontekście Krajowych Ram Kwalifikacji* (w:) Duda W., Kukła D. (red.) *Współczesne uwarunkowania rynku pracy*, Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, 2015.
5. Jeż R., *Proces boloński a system szkolnictwa wyższego w Polsce*, Studia Ekonomiczne, (131), 2013, s. 91-99.
6. Kraśniewski A., *Jak przygotowywać programy kształcenia zgodnie z wymaganiami Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego?*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2011.
7. Leja K., *Instytucja akademicka. Strategia. Efektywność. Jakość*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, 2003.
8. Majewski S., *Tendencje zmian w systemie zarządzania oświatą w Polsce doby transformacji ustrojowej (1989-2004)*, Studia Pedagogiczne Akademii Świętokrzyskiej, 15, 2005, s. 125-139.

9. Maleszyk P., *Migracje młodzieży i ich znaczenie dla potencjału demograficznego miast. Przykład Lublina* (w:) Markowski K. (red.), *Konsekwencje zmian demograficznych*, Główny Urząd Statystyczny, 2022.
10. Marzec M., *Profesjonalna usługa edukacyjna jako produkt rynkowy wyższych szkół niepublicznych w Polsce*, *Academic Review of Business and Economics*, 4, 2023, s. 1-15.
11. Mazurkiewicz B., *Proces Boloński a kondycja szkolnictwa wyższego w Polsce*, *Świat Idei i Polityki*, 16(1), 2017, s. 452-469.
12. MNiSW, *Przewodnik po systemie szkolnictwa wyższego i nauki*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2019.
13. Moroń D., *Wpływ przemian demograficznych na szkolnictwo wyższe w Polsce*, *Studia Ekonomiczne*, 290, 2016, s. 107-116.
14. Raczyńska M., *Od elitarności do masowości. Stan szkolnictwa wyższego w Polsce po transformacji ustrojowej z 1989 r.*, *Poliarchia*, (1(01)), 2013, s. 217-244.
15. Rydzewska-Włodarczyk M., *Polska Rama Kwalifikacji jako element zintegrowanego systemu kwalifikacji w Polsce*, *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica*, 335(87)2, 2017, s. 245-260.
16. Socha M. W., *Proces boloński: perspektywa jakości kształcenia*, *Przegląd Socjologiczny*, 60(4), 2011, s. 39-65.
17. Switlyk M., Pasewicz W., *Efektywność techniczna kształcenia w państwowych wyższych szkołach zawodowych w latach 2004-2006*, *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica*, (56), 2009.
18. Sztanderska U., Liwiński J., *Szkolnictwo wyższe* (w:) Kowalski P., Golinowska S., Błaszczuk B. (red.), *Nasza Europa: 15 lat Polski w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2019.
19. Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym (Dz. U. 1990 nr 65 poz. 385).
20. Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, (Dz. U. 2011 nr 84 poz. 455).
21. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, (Dz. U. 2018 poz. 1668).
22. Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych, (Dz. U. 1997 nr 96 poz. 590).
23. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, (Dz. U. 2005 nr 164 poz. 1365).

24. Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, (Dz. U. 2010 nr 96 poz. 616).
25. Waltoś S., Woźnicki J., Jajszczyk A., Żmija J., Tłokiński W., Pomianek T., Malec J., *Perspektywy uczelni niepublicznych w strategiach rozwoju szkolnictwa wyższego*, Oficyna Wydawnicza AFM, 2010.
26. Zagóra-Jonszta U., *Polscy ekonomiści o przebiegu i skutkach transformacji*, Studia Ekonomiczne, 316, 2017, s. 208-219.
27. ZNP, *Pakt dla edukacji*, Związek Nauczycielstwa Polskiego, Zarząd Główny, Warszawa 2011.

## **COMMENTS ON CHANGES IN THE STRUCTURE OF HIGHER EDUCATION IN POLAND – CONDITIONS AND RESULTS**

The aim of the article is to understand the determinants of changes in the structure of higher education in Poland after 1989 and to present their general effects. The literature searched for turning points that Polish higher education experienced after 1989. It was shown that political changes directly influenced the transition of the higher education system towards the free market, which resulted in the launch of private universities. The mixed structure of the higher education system, i.e. the simultaneous operation of public and private universities, introduced competitive mechanisms in which the student recruitment mechanism was important. The article conducted empirical research, focusing on the quantitative presentation of the overall effects of changes in the structure of higher education in Poland in the years 1992-2021 in terms of changes in the number of students. The analysis used statistical inference based on the results of regression analysis. The results of the study on the number of students in Poland indicate that in a situation of growing demand for higher-level educational services, non-public universities were characterized by higher recruitment dynamics and were more competitive compared to public universities. However, in a situation of decreasing demand, they were unable to cope with the competition from public universities – they lost students faster.

*Keywords:* political transformation, higher education system, university, student, Poland.





Mateusz HORODYSKI\*

Aldona STANDAR\*\*

## **POŁOŻENIE PRZYGRANICZNE A GOSPODARKA LOKALNA NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH GMIN WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO**

*Zarys treści:* Celem badań było przedstawienie wpływu położenia przygranicznego jednostek samorządu terytorialnego na realizowaną przez nie gospodarkę lokalną. Wykorzystano przykład trzech gmin znajdujących się w województwie lubuskim: dwóch gmin miejskich: Gubin i Kostrzyn nad Odrą oraz gminy miejsko-wiejskiej Słubice. W zakresie metod badawczych zastosowano studium przypadku wybranych projektów inwestycyjnych. W oparciu o dane z lat 2017-2021 analizowano wybrane inwestycje w wybranych gminach realizowane we współpracy transgranicznej. Z przeprowadzonych analiz wynika, że położenie przygraniczne pozytywnie wpływa na gospodarkę lokalną badanych gmin. Lokalizacja przygraniczna daje gminom dużo korzyści. Umożliwia szybszy rozwój lokalny, pomaga usprawnić działania władz gminy poprzez wymianę doświadczeń z partnerami z za granicy, a także zachęca lokalnych przedsiębiorców do nawiązania współpracy z przedsiębiorcami działającymi po drugiej stronie granicy.

*Słowa kluczowe:* położenie przygraniczne, gospodarka lokalna, gmina, województwo lubuskie.

---

\* Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Wydział Ekonomiczny, absolwent kierunku finanse i rachunkowość

\*\* Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Wydział Ekonomiczny

## Wprowadzenie

Głównym celem samorządu terytorialnego jest rozwiązywanie problemów mieszkańców jej terytorium. Wynika to z indywidualnych potrzeb i cech społeczności. Rozwój samorządu terytorialnego przyczynił się do bezpośredniego sprawowania władzy przez społeczność lokalną, aby usprawnić zaspokajanie potrzeb mieszkańców oraz poprawić możliwości rozwoju<sup>1</sup>.

Na rozwój lokalny wpływ ma dużo różnych czynników. Forma i kierunek zmian w gminie uzależniony jest między innymi od posiadanych zasobów, przyjętej polityki zarówno władz gminy, jak i państwa czy aktywności lokalnych mieszkańców. Same te warunki jednak nie wystarczą, ponieważ dopiero stopień ich wykorzystania stanowi o rozwoju. Największe szanse na korzystny rozwój mają gminy, które precyzyjnie określą potencjał rozwojowy i sposoby jego wykorzystania<sup>2</sup>.

Obecność granic ma wpływ na proces rozwojowy terenów przygranicznych. Współcześnie granica traktowana jest jako ważny element rozwoju terenów przygranicznych. W zależności od relacji państw sąsiadujących wpływ granicy jest zróżnicowany. Zazwyczaj jednak bliskość granicy ma korzystny wpływ na słabsze gospodarki lokalne<sup>3</sup>.

Znaczenie lokalizacji przygranicznej ujawnia się w trzech sferach: ekonomicznej, społecznej oraz infrastrukturalno-przestrzennej. Różni się ono w przypadku granic otwartych i zamkniętych. Otwarcie granic usprawnia wymianę handlową, a także pozwala uzupełnić luki na rynku pracy i rynku mieszkaniowym. Patrząc pod kątem społecznym otwarta granica pozwala na wymianę kulturową, zwiększenie tolerancji, nawiązywanie nowych współpracy oraz połączenie kapitału społecznego. Dodatkowo, otwarte granice kształtują obszary transgraniczne zwiększając ich funkcjonalność, jednak infrastruktura granica może być przeciążona wzmożonym ruchem transgranicznym. Otwarcie granic przynosi zatem wiele korzyści<sup>4</sup>.

Biorąc pod uwagę czynnik lokalizacyjny, różnice pomiędzy terenami przygranicznymi a terenami w głębi kraju mogą wystąpić w zależności od relacji między państwami sąsiadującymi oraz w różnicach ich gospodarek. Położenie

---

<sup>1</sup> A. Gołębiowska, P. Zientarski, *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego: uwarunkowania prawne i społeczne*, Senat Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2016, ss. 244.

<sup>2</sup> M. Warczak, *Endogeniczne i egzogeniczne czynniki rozwoju gospodarczego z perspektywy finansów gminy*, Współczesna GOSPODARKA, 2015, nr 6(4), s. 111-122.

<sup>3</sup> T. Komornicki, A. Miszczuk, R. Wiśniewski, *Delimitacja przygranicznych obszarów problemowych*, Przegląd Geograficzny, 2019, nr 91(4), s. 467-486.

<sup>4</sup> S. Sitek, *Uwarunkowania rozwoju lokalnego na obszarach przygranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2016, ss. 241.

przygraniczne będzie korzystniejsze w przypadku granicy otwartej między państwami o różnych warunkach gospodarczych. Jednostki gospodarcze znajdujące się po jednej stronie takiej granicy mogą czerpać korzyści z ułatwionego dostępu do tańszych czynników produkcji, z kolei po drugiej stronie korzyści wynikają z bogatszego rynku zbytu, do czego ze względu na dystans do granicy jednostki w głębi kraju mają utrudniony dostęp. W przypadku wystąpienia otwartej granicy między państwami o podobnych warunkach gospodarczych nie występują znaczące różnice rozwojowe między terenami przygranicznymi a terenami w głębi kraju. Pod względem stricte ekonomicznym otwarcie granic oznacza co najmniej redukcję kosztów które powstały w wyniku barier granicznych, jednak należy pamiętać o zagrożeniach między innymi społecznych lub kulturowych, które wraz z otwarciem granic mogą się nasilić<sup>5</sup>.

Wpływ na rozwój lokalny terenów przygranicznych ma również stopień współpracy i konkurencji samorządów państw sąsiadujących oraz działających na tych terenach podmiotów gospodarczych. W przypadku współpracy samorządowej wyróżnia się cztery etapy współpracy: nieformalne kontakty władz; zawarte porozumienia współpracy i wspólne organizacje; podejmowanie działań ułatwiających przekraczanie granicy i zapoznanie lokalnych przedsiębiorstw oraz planowanie i realizacja długookresowych działań przynoszących korzyści. Natomiast w przypadku współpracy ekonomicznej wyróżnia się: handel żywnościowy prowadzony przez pojedyncze podmioty gospodarcze; handel regularny prowadzony przez organizacje handlowe, wymagający większego zaangażowania kapitałowego; kooperacja produkcyjna tworząca większe zaufanie partnerów. Podmioty państw sąsiadujących mogą też wykorzystać lokalizację jako czynnik konkurencyjny, jednak w przypadku gdy sąsiadujące państwa oferują podobne warunki gospodarcze, następuje równomierny podział korzyści wynikających z relacji międzypaństwowych. Konkurencja w przypadku dwóch państw o różnych warunkach gospodarczych wywołuje asymetrię korzyści w dwóch różnych formach: poprzez wykorzystanie przewagi niższych kosztów produkcji przez jedno z państw tworząc produkty i usługi zbliżonej jakości do produktów i usług drugiego państwa; poprzez kształtowanie przez stronę bogatszą transgranicznego podziału pracy na swoją korzyść, wybierając bardziej dochodowe i perspektywiczne sektory gospodarki, a także przyjmuje na siebie większą moc decyzyjną we wspólnych projektach<sup>6</sup>.

Charakterystyczną formą współpracy między jednostkami na terenach przygranicznych są euroregiony. Jest to sformalizowana forma współpracy co

---

<sup>5</sup> A. Mync, R. Szul, *Rola granicy i współpracy transgranicznej w rozwoju regionalnym i lokalnym*, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1999, ss. 233.

<sup>6</sup> Ibidem.

najmniej dwóch państw członkowskich Unii Europejskiej, co oznacza, że jest w nich wyodrębniona hierarchia organizacyjna, w skład której wchodzi zarząd, grupy robocze i sekretariat, oraz posiada indywidualny charakter. Współpraca w ramach euroregionu polega na uzyskaniu przewagi konkurencyjnej za pomocą wypracowanych wzorców i mechanizmów współpracy pomiędzy jednostkami samorządowymi, lokalnymi przedsiębiorcami i instytucjami. Utworzenie euroregionu wymaga zgody na jego utworzenie ze strony władz Unii Europejskiej, gdyż do realizacji celów postawionych przez euroregiony wykorzystywane są środki unijne<sup>7</sup>.

Głównym celem przeprowadzonych badań było przedstawienie wpływu lokalizacji przygranicznej na prowadzenie gospodarki lokalnej gmin. W tym celu posłużono się przykładem gmin miejskich Gubin i Kostrzyn nad Odrą oraz gminy miejsko-wiejskiej Słubice, znajdujących się w województwie lubuskim, graniczących z Niemcami. Realizację celu głównego wsparto celami szczegółowymi, które objęły: charakterystykę wsparcia finansowego dla terenów przygranicznych, charakterystykę współpracy przygranicznej wybranych gmin, analizę rozdysponowania środków finansowych oraz charakterystykę wybranych przedsięwzięć inwestycyjnych.

Zakres czasowy analiz objął lata 2017-2021, natomiast zakres przedmiotowy stanowił wpływ lokalizacji przygranicznej na prowadzenie gospodarki budżetowej. W ramach metod badawczych wykorzystano studium przypadku wybranych projektów inwestycyjnych.

## Wsparcie finansowe dla terenów przygranicznych

Wszystkie gminy mogą otrzymać wsparcie finansowe z wielu źródeł. Do podstawowych form wsparcia należą subwencje oraz dotacje celowe stanowiące bezzwrotną formę wsparcia finansowego. Obie z nich pochodzą z budżetu państwa. Subwencje służą uzupełnianiu niedoborów finansowych jednostek samorządowych w zakresie płynności finansowej, realizacji zadań dotyczących pomocy społecznej oraz rozwoju szkolnictwa<sup>8</sup>. Dotacje natomiast służą realizacji konkretnego celu, ustalonego przed udzieleniem wsparcia. Najczęściej dotacje celowe wykorzystywane są na realizację zadań z zakresu administracji rządowej, jednak dopuszcza się możliwość udzielenia dotacji na realizację zadań własnych jednostki. Ze względu na jego wykorzystanie dotacje celowe trakto-

---

<sup>7</sup> A. Misztal, *Rola euroregionów w rozwoju inicjatyw klastrowych*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska, 2017, nr 100(1972), s. 303-315.

<sup>8</sup> A. Świrski, *Subwencje jako źródło dochodów gminy*, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 2008, nr 65, s. 167-180.

wane są jako forma wpływania władz państwa na kierunek rozwoju jednostki samorządu terytorialnego<sup>9</sup>.

Oprócz bezzwrotnych form pomocy gmina może otrzymać również środki podlegające zwrotowi. Należą do nich między innymi kredyty, pożyczki z funduszy specjalnych lub międzynarodowych oraz środki z emisji obligacji. Zewnętrzne źródła finansowania pozwalają na przyspieszenie procesu realizacji przedsięwzięcia, zyskanie potencjalnych korzyści, które są większe niż koszt wymaganego do ich otrzymania zadłużenia oraz zwiększa szansę na uzyskanie środków z Unii Europejskiej wymagających wkładu własnego. Z drugiej strony skorzystanie ze środków zwrotnych wiąże się z powstaniem kosztów o określonym terminie ich spłaty<sup>10</sup>.

Kolejnym przykładem wsparcia finansowego jest partnerstwo publiczno-prywatne. Pozwala na podział części zadań między sektorem publicznym i prywatnym. Dzięki temu gmina realizując wspólnie z prywatnymi podmiotami projekty inwestycyjne związane z celami publicznymi ogranicza wydatki przeznaczone na ten oraz przenosi część ryzyka na podmioty prywatne w zamian za udostępnienie części zysków. Projekty realizowane przez gminę mogą być również finansowane za pomocą innych niestandardowych instrumentów. Wśród nich wyróżnia się finansowanie kapitałowe (założenie spółki, do której kapitał wnosi instytucja finansowa), sprzedaż zwrotną (sprzedaż przez gminę nieruchomości i jednoczesnym podpisaniem długoterminowej umowy najmu), płatność ratalną (wykupienie wierzytelności przez instytucję finansową oraz ustalenie terminów i wysokości spłaty w ratach przez gminę). Wymienione instrumenty nie wpływają na indywidualny wskaźnik zadłużenia, więc co za tym idzie, nie wymagają otrzymania opinii od regionalnej izby obrachunkowej. Problemem natomiast jest zakrzywienie poziomu zadłużenia oraz nadmierne zaciągnięcie zobowiązań<sup>11</sup>.

Wsparcie finansowe gminy mogą otrzymać również z Unii Europejskiej. Polityka Unii Europejskiej polega na redukowaniu różnic rozwojowych między państwami członkowskimi oraz między regionami zwiększając zarówno konkurencyjność tych państw jak i konkurencyjność Unii na rynku globalnym.

---

<sup>9</sup> A. Ostrowska, *Dotacje celowe z budżetu państwa na zadania samorządu terytorialnego a konstytucyjna zasada adekwatności*, Prawo budżetowe państwa i samorządu, 2014, nr 2 (2), s. 59-78.

<sup>10</sup> I. Kik, B. Marona, A. Nalepka, *Wykorzystanie środków zwrotnych na realizację inwestycji gmin w województwie małopolskim*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2017, nr 8(956), s. 35-49.

<sup>11</sup> M. Łakomy-Zinowik, *Zewnętrzne źródła finansowania wydatków inwestycyjnych gmin*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2016, nr 18, s. 181-194.

Środki pieniężne Unii Europejskiej wydawane są za pośrednictwem funduszy i programów europejskich. Wspieranie rozwoju gospodarczego państw członkowskich Unia realizuje za pośrednictwem pięciu funduszy europejskich. Celem Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego jest zrównoważenie rozwoju regionów w Unii oraz wzmocnienia jedności gospodarczej i społecznej. Wsparcie udzielane jest na inwestycje produkcyjne i infrastrukturalnych oraz wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw. Europejski Fundusz Społeczny stworzony został w celu zredukowania bezrobocia w krajach członkowskich. Z jego środków realizowane są projekty służące poprawie sytuacji na rynku pracy oraz zwiększeniu jakości kształcenia mieszkańców. Środki Funduszu Spójności przeznaczone są krajom o dochodzie narodowym per capita mniejszym niż 90% średniej unijnej. Powstał w celu zredukowania różnic gospodarczych i promowania zrównoważonego rozwoju. Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich ma na celu wsparcie infrastruktury i systemu rolniczego, a także poprawienie jakości obszarów wiejskich. Europejski Fundusz Morski i Rybacki ma za zadanie wsparcie rozwoju rybołówstwa państw członkowskich<sup>12</sup>.

Wdrażaniem środków unijnych w Polsce zajmuje się Minister Funduszy i Polityki Regionalnej, którego zadaniem w tym zakresie jest kontrolowanie poziomu realizacji ustaleń określonych w Umowie Partnerstwa. W latach 2014-2020 środki unijne rozdysponowane były na programy krajowe będące pod kontrolą Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej oraz 16 regionalnych programów, każdy przypisany osobnemu województwu i zarządzany przez odpowiedni urząd marszałkowski. Do programów krajowych należą: Program Infrastruktura i Środowisko (rozwój gospodarki niskoemisyjnej, ochrona środowiska, rozwój infrastruktury technicznej oraz zabezpieczenie energetyczne); Program Inteligentny Rozwój (badania i innowacyjność); Program Wiedza Edukacja Rozwój (rozwój rynku pracy oraz edukacji); Program Polska Cyfrowa (zwiększenie dostępności do Internetu, utworzenie i udoskonalenie e-administracji i promowanie kształcenia społeczeństwa w kwestii korzystania z komputerów); Program Polska Wschodnia (poprawa konkurencyjności makroregionu Polski Wschodniej); Program Pomoc Techniczna (usprawnienie wdrożenia funduszy europejskich oraz ich promowanie); Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (rozwój działalności rolniczej, modernizacji rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich); Program Rybactwo i Morze (rozdysponowanie środków pochodzących z Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego)<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/dowiedz-sie-wiecej-o-funduszach-europejskich>, data dostępu: 15.02.2023.

<sup>13</sup> Ibidem.

Obok wymienionych wyżej programów gminy znajdujące się przy granicy mogą otrzymać dodatkowe wsparcie z programu Interreg. Program ten jest częścią strategii Europa 2000 skupiającej się na zwiększeniu innowacyjności, zmniejszeniu różnic gospodarczych między regionami oraz promowaniu zrównoważonego rozwoju. Program Interreg finansowany jest z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i został stworzony w celu zwiększenia współpracy między krajami oraz władzami samorządów lokalnych, pobudzenia wymiany kulturowej oraz sposobów na poprawienie polityki zwiększającej jakość życia mieszkańców. W latach 2014-2020 program miał budżet wynoszący 359 mln euro, który został wykorzystany głównie w celach rozwoju technologicznego, innowacyjności, wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, rozwój gospodarki niskoemisyjnej oraz ochrona środowiska. Program Interreg jest realizowany w dwóch działaniach: realizowanie projektów, w których biorą udział minimum dwa państwa wymieniających się między sobą wartościami społecznymi i kulturowymi, oraz działanie kształtujące w celu zwiększenia świadomości korzyści jakie przynosi współpraca i wymiana kulturowa<sup>14</sup>.

Ważną częścią programu Interreg V A Brandenburgia – Polska jest Fundusz Małych Projektów. Ma on za zadanie wspierać rozwój i pobudzenie współpracy między Polakami i Niemcami w celu pokonania barier kulturowych, językowych i administracyjnych. Zadaniem Funduszu Małych Projektów jest organizowanie różnych imprez i spotkań, na które zapraszani są mieszkańcy terenów przygranicznych obu państw. Wśród nich wyróżnia się spotkania, konferencje i imprezy kulturowe i sportowe, działania w ramach partnerstw komunalnych, spotkania dążące do poprawienia znajomości języka państwa współpracującego, spotkania dotyczące badań i analiz oraz imprezy promujące współpracę. Beneficjentami tego funduszu są jednostki administracyjne, instytucje publiczne, instytucje sportu i kultury, stowarzyszenia pozarządowe oraz podmioty pożytku publicznego. Osoba wnioskująca o dofinansowanie musi mieć swoją siedzibę na terenie, który program Interreg obejmuje. Ponadto projekt musi być tworzony i realizowany przez zarówno polskiego jak i niemieckiego partnera. Wnioskodawca musi być bezpośrednio zaangażowany w przygotowanie i przeprowadzenie projektu oraz wnieść wkład własny w ten projekt. Projekt jest dofinansowany w maksymalnie 85% całkowitych kosztów kwalifikowanych, jednak nie więcej niż 15 000 euro (w uzasadnionych przypadkach 25 000 euro)<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> *Programme Manual 2021-2027*, Interreg Europe 2022, ss. 200.

<sup>15</sup> Stowarzyszenie Gmin Polskich Euroregionu „Pro Europa Viadrina”, <https://www.euroregion-viadrina.pl/informacje-o-projeckcie.html>, data dostępu: 15.02.2023.



## Współpraca przygraniczna wybranych gmin

Ważnym elementem w rozwoju kulturowym i gospodarczym jest nawiązanie współpracy z innymi miastami. Miasta podpisują z innymi dokument o partnerstwie, na mocy którego nawiązują współpracę w różnych dziedzinach działalności. Często partnerstwa nawiązywane są między miastami innych państw. Gminy Gubin, Kostrzyn nad Odrą oraz Słubice również mają szereg podpisaných umów partnerskich z głównie zagranicznymi miastami. W przypadku Gubina są to: niemieckie miasto po drugiej strony przejścia granicznego Guben, inne niemieckie Miasto Laatzten, węgierski Paks oraz Kwidzyn<sup>16</sup>. Miasto Kostrzyn nad Odrą podpisało umowę partnerską z niemieckimi miastami Küstrin Kietz, Golzow, Seelow, Peitz oraz Spandau, a także z włoskim Piazzola sul Benta, mołdawskim Floresti oraz ukraińskim miastem Sambor<sup>17</sup>. Słubice z kolei nawiązały partnerstwo z niemieckimi miastami Frankfurt nad Odrą, Heilbronn i Lebus, ukraińskim Szostka i miastem Elektreny na Litwie<sup>18</sup>.

Kluczową rolę we współpracy przygranicznej odgrywają euroregiony. Jednym z nich jest euroregion Sprewa-Nysa-Bóbr, którego polska siedziba znajduje się w Gubinie. Jego zadaniem jest przyjmowanie, zaopiniowanie i zaakceptowanie projektów w związku z realizacją Funduszu Małych Projektów Programu Współpracy Transgranicznej Polska – Brandenburgia, a także funkcjonowanie jako Jednostka Centralna Polsko-Niemieckiej Współpracy Młodzieży. Dodatkowymi zadaniami euroregionu jest promowanie i kreowanie ponadgranicznych koncepcji rozwojowych, realizacja Ekorozwoju oraz budowa stosunków kulturalnych i gospodarczych. Euroregion funkcjonuje na podstawie zawartej umowy między Polską a Niemcami, na mocy której obie strony zobowiązane są nawiązywać współpracę w zakresie działalności komunalnej, potencjału ekonomicznego, zwalczania katastrof i klęsk żywiołowych, budowania relacji polsko-niemieckiej oraz wsparcia rozwoju infrastruktury technicznej i społecznej<sup>19</sup>.

Istotnym elementem działalności euroregionu jest Program Współpracy Interreg V A Brandenburgia – Polska 2014-2020 w ramach celu „Europejska Współpraca Terytorialna” Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Jednym z projektów realizowanych w ramach Interreg jest „Realizacja Funduszu Małych Przedsięwzięć”. Wiodącym partnerem są członkowie euroregionu

<sup>16</sup> Portal Gubin, <http://portal.gubin.pl/index.php?m=3>, data dostępu: 21.04.2023.

<sup>17</sup> P. Gondek, *Kostrzyn nad Odrą w Unii Europejskiej*, Rocznik Integracji Europejskiej, 2013, nr 7, s. 359-378; Kostrzyn nad Odrą, [http://www.kostrzyn.pl/aktualnosc-180-forum\\_miast\\_partnerskich\\_w\\_kostrzynie.html](http://www.kostrzyn.pl/aktualnosc-180-forum_miast_partnerskich_w_kostrzynie.html), data dostępu 21.04.2023.

<sup>18</sup> Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego – Współpraca międzynarodowa – Słubice, <http://www.nist.gov.pl> „Słubice”, data dostępu: 21.04.2023.

<sup>19</sup> Gubin, [https://gubin.pl/PL/3253/Euroregion\\_Sprewa-Nysa-Bobr/](https://gubin.pl/PL/3253/Euroregion_Sprewa-Nysa-Bobr/), data dostępu: 22.04.2023

Sprewa-Nysa-Bóbr po stronie polskiej, natomiast drugim partnerem są niemieckie jednostki należące do tego euroregionu. Celem projektu jest poprawa współpracy partnerskiej, budowa zaufania oraz wsparcie rozwoju lokalnego terenów. Główną grupą docelową projektu są mieszkańcy ziem objętych działaniem euroregionu. W ramach projektu Fundusz Małych Przedsiębiorstw finansuje działania władz samorządowych i organizacji pozarządowych z partnerami z Niemiec. Dzięki tym przedsięwzięciom możliwe jest w pełni wykorzystanie potencjału rozwojowego terenów oraz zmaksymalizowanie możliwości nawiązania współpracy między mieszkańcami obu państw. Na realizację tego projektu planowana kwota dofinansowania wynosi 8,2 mln euro<sup>20</sup>.

Kolejnym projektem realizowanym w ramach Interreg jest EuRegioNet. Wiodącym partnerem jest Centrum biznesu i innowacji we Frankfurcie nad Odrą, natomiast pozostałymi partnerami są Stowarzyszenie gmin RP Euroregion „Sprewa-Nysa-Bóbr”, Lubuska Organizacja Pracodawców w Gorzowie Wielkopolskim oraz Centrum Innowacji i Technologii w Forst. Celem projektu jest zapewnienie wsparcia istniejącym oraz nowym klastrów, przede wszystkim składającym się z małych i średnich przedsiębiorstw oraz instytucji naukowych. Na realizację celu składa się rozpoczęcie dialogu klastrów, wsparcie projektów międzynarodowych i pomoc w pozyskiwaniu środków wspierających, udzielenie pomocy w ustaleniu najlepszej strategii rozwoju i promowanie tworzenia polsko-niemieckich klastrów. Projekt jest kierowany do sieci i klastrów, sektora małych i średnich przedsiębiorstw, placówek badawczych, instytucji państwowych, władz samorządowych oraz różnego rodzaju instytucji wspierających gospodarkę i tworzenie klastrów. W ramach projektu EuRegioNet planowana jest organizacja spotkania organizacyjnego, kilku spotkań Radu Projektowej i partnerów, podróży studyjnych. Dodatkowo, przewiduje się utworzenie nowych klastrów i sieci, dokonanie sprawozdania z ich utworzenia i funkcjonowania, podpisanie porozumień i planów dotyczących wspierania powstałych klastrów oraz stworzenie informatora klastrowego<sup>21</sup>.

Kolejnym projektem realizowanym przez euroregion Sprewa-Nysa-Bóbr jest DIALOG. Głównym partnerem jest niemiecka część euroregionu Pro Europa Viadrina, natomiast pozostałymi partnerami są euroregion Sprewa-Nysa-Bóbr oraz Stowarzyszenie Gmin Polskich Euroregionu Pro Europa Viadrina. Celem projektu jest nawiązanie kontaktu między instytucjami i organizacjami polskimi i niemieckimi zajmującymi się tematami współpracy międzynarodowej, a także prowadzeniem szkoleń w tym zakresie. Projekt ten jest bezpośred-

---

<sup>20</sup> Euroregion Sprewa-Nysa-Bóbr, <http://euroregion-snb.pl/program/interreg>, data dostępu: 22.04.2023.

<sup>21</sup> Ibidem.

nie skierowany do liderów współpracy transgranicznej, jednak pośrednio z tego projektu skorzystać mogą wszyscy mieszkańcy obszaru działania.

Projekt posiada również jego rozwinięcie nazwane DIALOG 2.0. Jego celem jest ukierunkowanie projektu DIALOG na poprawę współpracy między instytucjami a obywatelami wraz z poszerzeniem wiedzy i kompetencji mieszkańców i instytucji we wszystkich społecznych obszarach oraz wykorzystanie pełnego potencjału skrytego we współpracy transgranicznej, zwłaszcza w obszarach edukacji i zdrowia. W ramach DIALOGu 2.0 zaplanowano poprawę komunikacji poprzez prowadzenie kursów językowych dla przedstawicieli i wolontariuszy, wzmocnienie bezpieczeństwa granicznego oraz prowadzenie wizyt studyjnych w celu poznania struktur administracyjnych i różnic kulturowych. Dodatkowo utworzone zostały 2 grupy tematyczne: zdrowie, w zakresie którego zostaną prowadzone warsztaty eksperckie, konferencje tematyczne i wizyty studyjne, a także utworzenie ulotki informacyjnej w językach polskim i niemieckim dotyczącej wsparcia medycznego, i wykonanie raportu końcowego; oraz grupa edukacja, w zakresie której również prowadzone są warsztaty i wizyty studyjne, a także pogłębienie założeń studium wykonalności dla przedszkoli i szkół, i na koniec wykonanie raportu końcowego. Dodatkowo, prowadzona jest edukacja dla zdrowia, wobec której prowadzone są warsztaty zdrowego odżywiania i różnego rodzaju akcje w tym zakresie. Kwota dofinansowania DIALOGu i DIALOGu 2.0 wynosi łącznie niewiele ponad 2 mln euro<sup>22</sup>.

Ostatnie dwa projekty realizowane na terenie euroregionu Sprewa-Nysa-Bóbr skupiają uwagę na poszerzaniu możliwości nawiązywania nowych partnerstw przez ściśle określone podmioty oraz poprawianiu możliwości ich rozwoju. Pierwszym z nich jest projekt #Partner2022 – rozbudowa transgranicznych partnerstw w Celem projektu jest zapewnienie odpowiednich warunków umożliwiających rozwój partnerstw polsko-niemieckich na terenie euroregionu, prowadzenie doradztwa w zakresie partnerstwa i promowanie tworzenia nowych partnerstw. Grupą docelową projektu są wszystkie jednostki samorządowe, stowarzyszenia, fundacje, jednostki szkolnictwa i kształcenia zawodowego oraz placówki kulturalne i sportowe, które planują nawiązać współpracę z partnerem zagranicznym. Docelowo w ramach projektu są poddane analizie partnerstwa aktualnie działające. Ponadto prowadzone są doradztwa dla polskich i niemieckich instytucji, stworzono poradnik dotyczący realizowanych projektów, została poddana rozbudowie baza danych partnerstw oraz podjęte zostały różnego rodzaju działania promocyjne<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Ibidem.

Drugim z tych projektów jest Inicjowanie, wspieranie i rozwój transgranicznych kooperacji w euroregionie Sprewa-Nysa-Bóbr. Celem projektu jest stworzenie lepszych warunków do tworzenia i rozwoju stałych partnerstw dostosowanych do kooperacji w różnym zakresie. W założeniu w ramach projektu przewidziano dokonanie analizy istniejących już kontaktów transgranicznych między instytucjami, stworzenie bazy danych ułatwiającej poszukiwanie partnera, prowadzenie konsultacji, warsztatów i giełd dla zainteresowanych, prowadzenie działań promocyjnych oraz utworzenie końcowego podsumowania. Planowana kwota dofinansowania na oba projekty przekracza łącznie 380 tys. euro<sup>24</sup>.

Gminy Kostrzyn nad Odrą oraz Słubice znajdują się w zasięgu działania euroregionu Pro Europa Viadrina. Kluczowym okresem powstania euroregionu były lata 1991-1993, kiedy mocno nasiliła się współpraca polsko-niemiecka, a w szczególności współpraca między Słubicami a Frankfurtem nad Odrą, czego owocem było utworzenie wspólnego biura koordynacyjnego Pro Europa Viadrina. W umowie o utworzeniu euroregionu Pro Europa Viadrina Niemcy i Polska zobowiązali się do utrzymania dobrych stosunków między państwami, utrwalenia tożsamości regionalnej mieszkańców terenów przygranicznych, podnoszenia jakości życia i dobrobytu mieszkańców, promowanie jedności europejskiej oraz ustalenia działań wykonywanych wspólnie wraz z sposobami uzyskania środków do ich wykonania. Głównym celem jest wsparcie współpracy transgranicznej, rozwój turystyki jako czynnika wzrostu, utworzenie wspólnej infrastruktury oraz dbałość o ochronę środowiska, a ponadto rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw<sup>25</sup>.

Tak jak euroregion Sprewa-Nysa-Bóbr, euroregion Pro Europa Viadrina realizuje własne projekty w ramach programu Interreg. Oprócz wspomnianych wcześniej projektów DIALOG i DIALOG 2.0, przykładowym realizowanym projektem jest Coaching Viadrina. Celem projektu jest zmotywowanie nowych i mniej aktywnych podmiotów w obszarze euroregionu do podpisania lub rozwinięcia współpracy transgranicznej. Docelowo ten cel powinien zostać zrealizowany poprzez prowadzenie działań kształcących w zakresie współpracy, bezpośrednie zachęcenie podmiotów nie prowadzących współpracy do jej rozpoczęcia, prowadzenie działań zachęcających obecne partnerstwa do poszerzenia zakresu współpracy oraz utworzenie grup tematycznych, w których podmioty wymieniają się doświadczeniami ze współprac. Grupą docelową są wszyscy nieposiadający podpisanej umowy o współpracę lub posiadający niewielkie doświadczenie we współpracy transgranicznej. Zgodnie z założeniami w ramach projektu prowadzone będą rozmowy specjalistyczne, w których zostaną

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Słubice, <https://slubice.home.pl/autoinstalator/wordpress/euroregion-pro-europa-viadrina/>, data dostępu: 22.04.2023.

określone możliwości i potrzeby w zakresie współpracy transgranicznej, indywidualne konsultacje jako uzupełnienie do rozmów, warsztaty, których tematem będą następne etapy współpracy oraz motywacja współuczestników, podróże studyjne organizowane na drugą stronę granicy w celu odwiedzenia podmiotów mających potencjał do nawiązania współpracy transgranicznej oraz platformy współpracy. Projekt ten jest kontynuowany pod nazwą Coaching Viadrina – nowe szanse<sup>26</sup>.

Innym projektem jest Krajobraz muzeów w Euroregionie Pro Europa Viadrina. Projekt ten jest odpowiedzią na zawarty w umowie cel rozwoju turystyki. W ramach tego projektu zebrano informacje na temat wszystkich muzeów zarówno po polskiej, jak i po niemieckiej stronie granicy. Na podstawie zebranych informacji utworzono internetową bazę danych zawierających informacje i dane kontaktowe o 32 instytucjach. W tym portalu zamieszczone są informacje o wystawach i propozycjach pedagogiki muzealnej, zdjęcia oraz linki do stron internetowych muzeów. Utworzono również ulotkę niezbędną podczas wędrówek po terenach euroregionu. Na niej znajdują się mapa euroregionu oraz dane kontaktowe placówek. Oprócz turystycznego aspektu projekt ten poszerza możliwości kształcenia kulturowego dla szkół<sup>27</sup>.

Częścią składową programu Interreg jest Fundusz Małych Projektów prowadzony w ramach Europejskiej Współpracy Terytorialnej Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, realizowanego również przez euroregion Pro Europa Viadrina. Realizowane przez Fundusz projekty wzmacniają współpracę transgraniczną na terenie euroregionu, a także wspiera pokonywanie barier językowych i kulturowych między mieszkańcami obu państw. Wspieranymi projektami są różnego rodzaju spotkania, imprezy, zawody czy szkolenia z udziałem zarówno Niemców, jak i Polaków, wsparcie partnerstw komunalnych, poprawa języka używanego po drugiej stronie granicy, opracowanie badań i analiz dotyczących życia przygranicznego oraz wszelkiego rodzaju działania promocyjne. Warunkami przyjęcia projektu jest jego przygotowanie i zrealizowanie przez jednocześnie polskich i niemieckich organizatorów oraz charakter transgraniczny. Dodatkowo wnioskodawca musi być bezpośrednio odpowiedzialny za projekt i wnieść wkład własny. Projekty są wspierane na podstawie dofinansowania maksymalnie 85% całości kosztów kwalifikowanych. Maksymalna kwota dofinansowania wynosi 15 tys. euro, jednak w uzasadnionych przypadkach może ona wzrosnąć do 25 tys. euro<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Stowarzyszenie Gmin Polskich Euroregionu „Pro Europa Viadrina”, <https://www.euroregion-viadrina.pl/projekty-wlasne,105.html> data dostępu: 22.04.2023.

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> Ibidem.

## Charakterystyka wybranych przedsięwzięć inwestycyjnych

Jednym z najważniejszych przedsięwzięć mających miejsce w gminie Gubin była realizacja projektu *Dwa ratusze – jedno Euromiasto* wraz z jego kontynuacją (1.04.2017-31.03.2020). Pierwszy etap projektu wymagał wydania 1,18 mln zł ze strony miasta Gubin, jednak projekt był również finansowany przez niemieckie miasto Guben oraz dofinansowany ze środków unijnych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach INTERREG w kwocie 590 tys. euro. Koszt realizacji drugiego etapu projektu wyniósł 494 985,78 euro, z czego 376 832,67 euro zostało sfinansowane z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Głównym celem projektu było poprawienie współpracy w różnych obszarach między władzami i urzędami miast Gubin i Guben, a także między mieszkańcami obu miast. Głównym celem jest zaciśnięcie współpracy w zakresie administracji i prawa, ukształtowanie wspólnej oferty gospodarczej i informacyjnej, zachęcenie obu stron do wymiany doświadczeń, dbałość o jakość życia mieszkańców poprzez wspólny rozwój sfery gospodarczej, administracyjnej i turystycznej. Dodatkowo przedsiębiorcy i podmioty działające w sferze społecznej byli zachęceni do stworzenia i utrzymania współpracy. Aby to wszystko miało sens, w ramach projektu prowadzono również działania przezwyciężające bariery językowe i kulturowe. Cele te zostały zrealizowane poprzez organizację posiedzeń komisji Euromiasta, prowadzenie kursów językowych, stworzenie mapy i rejestru zawierających obiekty zabytkowe i kulturowe, utworzenie polsko-niemieckiego punktu kontaktowego, sformułowanie wspólnej koncepcji rozwoju turystyki, organizowanie imprez targowych i informacyjnych oraz utworzenie grup pracowników obu krajów zajmujących się konkretnymi tematami w celu lepszej wymiany idei i poprawy działań transgranicznych<sup>29</sup>.

Władze Kostrzyna nad Odrą realizowały projekt *Miejsca Pamięci Odry i Warty* (1.07.2017-31.08.2023) we współpracy z gminą Słońsk oraz niemieckim miastem Seelow. Projekt miał na celu zachowanie i ukierunkowane uzupełnienie dziedzictwa kulturowego miejsc pamięci znajdujących się nad Wartą i Odrą. Ważnym założeniem tego projektu było zrealizowanie celu w ramach transgranicznej współpracy i komunikacji między współpracującymi gminami, wprowadzając nowe oferty turystyczne w tych miejscach i budować dobre relacje w kontekście przyszłych uzgodnień. W ramach projektu dokonano zintegrowania miejsc i podmiotów, utworzenie marki *Miejsca Pamięci Odry i Warty*. Utworzenie międzynarodowego szlaku turystycznego oraz prowadzenie promocji projektu. W celu usprawnienia realizacji projektu dokonano renowacji następujących obiektów kultury: Pracownia historyczna i centrum dokumentacji

---

<sup>29</sup> Gubin, <https://gubin.pl>, data dostępu: 16.06.2023.

w Seelow; Polsko-niemieckie centrum komunikacji i inicjatyw twórczych „Wil-la Wagenera” w Kostrzynie nad Odrą oraz Centrum spotkań, kultury i krzewienia historii regionalnej – dom kultury w Słońsku. Realizacja projektu wymagała realizacji wydatków przez gminę Kostrzyn nad Odrą w wysokości 4,746 mln zł. Projekt został dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w wysokości 3 772 951,77 euro<sup>30</sup>.

Przedsięwzięcia realizowane przez gminę Słubice w dużym stopniu przyczyniały się do poprawienia współpracy z jednostkami partnerskimi, w tym przede wszystkim z miastem Frankfurt nad Odrą. Ideę współpracy transgranicznej upowszechnia się już od szkół podstawowych, które były ważnym celem działań inwestycyjnych gminy<sup>31</sup>.

Ważnym projektem w kontekście współpracy transgranicznej był projekt *Europejskie modelowe miasto współpracy transgranicznej Frankfurt nad Odrą i Słubice*. Wśród partnerów tego projektu wyróżnia się Gminę Słubice, miasto Frankfurt nad Odrą i Uniwersytet Europejski Viadrina. Celem projektu było wzmocnienie współpracy międzynarodowej między wydziałami administracji miast oraz instytucjami pozarządowymi. Współpraca odbywała się w dziedzinach kultury, kształcenia, turystyki oraz integracji mieszkańców. W ramach projektu odbyły się warsztaty i szkolenia, organizowane były wyjazdy studyjne do innych „bliźniaczych” miast oraz przeprowadzane różnego rodzaju konferencje w zakresie edukacji, sportu i turystyki. Ponadto, częścią projektu był mniejszy projekt – *Język sąsiada*, w ramach którego organizowano różnego rodzaju formy nauki języka polskiego, niemieckiego i angielskiego, w tym również w szkołach podstawowych w gminie Słubice i mieście Frankfurt nad Odrą. Gmina Słubice w celu realizacji projektu poniosła koszty w wysokości 1 223 089 zł. Projekt był finansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach programu INTERREG w wysokości 981 202,51 euro<sup>32</sup>.

Projektem realizowanym również we współpracy gminy Słubice i miasta Frankfurt nad Odrą jest *Wieża Kleista i Dom Bolfrasa*. W ramach II etapu tego projektu zadaniem gminy Słubice jest odbudowa Wieży Kleista w jego naturalnym położeniu, ale z wykorzystaniem nowoczesnej architektury oraz parku natury i rozrywki wokół wieży. Utworzenie oferty turystycznej i prowadzenie działań uatrakcyjnających tę ofertę leży w interesie partnerów z Niemiec. Celem projektu było uatrakcyjnienie transnarodowego dziedzictwa kulturowego i naturalnego oraz wzmocnienie współpracy między gminą Słubice i Frankfurtem nad Odrą. Projekt ten również był dofinansowany w ramach programu INTERREG w wysokości 1 790 134,94 euro. Gmina Słubice poniosła koszty w wysokości 8 241 tys. zł<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup> Interreg V A BB-PL, <https://interregva-bb-pl.eu>, data dostępu: 16.06.2023.

<sup>31</sup> Słubice BIP, <https://bip.slubice.pl>, data dostępu: 16.06.2023.

<sup>32</sup> Interreg V A BB-PL, <https://interregva-bb-pl.eu>, data dostępu: 16.06.2023.

<sup>33</sup> Ibidem.

## Podsumowanie

Położenie przygraniczne ma znaczący wpływ na rozwój jednostek samorządu terytorialnego, gdyż oddziałuje m.in. na rynek pracy, turystykę, rozwój przedsiębiorczości czy mieszkalnictwo. Jest ono istotne w przypadku chęci otrzymania zewnętrznych środków finansowania przedsięwzięć, gdyż część z nich jest adresowana tylko do tych jednostek samorządowych, na przykład środki przeznaczone na realizację zadań związanych z programem INTERREG, oraz ułatwia nawiązanie międzynarodowej współpracy między jednostkami samorządowymi. Obecna polityka Unii Europejskiej zachęca gminy znajdujące się na terenie przygranicznym do nawiązania współpracy z gminami po drugiej stronie granicy oraz promowania wspólnie zrównoważonego rozwoju. Istnieje dużo efektów tej polityki oddziałujących na mieszkańców. Dzięki możliwości zapłaty w euro w polskich sklepach Niemcy chętnie przyjeżdżają do Polski robić zakupy lub korzystać z innych usług. W gminach Gubin, Kostrzyn nad Odrą i Słubice funkcjonują targowiska położone w dogodnym miejscu zarówno dla polskich jak i niemieckich klientów. Dla Polaków lokalizacja przygraniczna daje dodatkowe miejsce pracy oferowane przez niemieckie przedsiębiorstwa. Ponadto w szkołach działających w badanych gminach dzieci uczą się języka niemieckiego, co świadczy o planach dotyczących rozwinięcia współpracy transgranicznej w przyszłości.

Władze gmin Gubin, Kostrzyn nad Odrą oraz Słubice w badanym okresie zrealizowały kilka wieloletnich projektów inwestycyjnych rozwijających infrastrukturę. Wśród największych przeważnie znajdowały się jednak projekty realizowane we współpracy z partnerami z Niemiec. W gminie Gubin ważnym projektem był projekt Dwa ratusze – jedno euromiasto współfinansowany przez miasto Guben oraz dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Celem projektu było poprawienie współpracy z gminą Guben w zakresie zadań administracyjnych, gospodarczych i informacyjnych. Pośrednio, celem projektu jest poprawa jakości życia mieszkańców obu miast po przez usunięcie barier językowych i kulturowych oraz zwiększenie oferty turystycznej i rekreacyjnej. W gminie Słubice zrealizowano podobny projekt o nazwie Europejskie modelowe miasto współpracy transgranicznej Frankfurt nad Odrą i Słubice. Tak jak projekt w Gubinie, był on dofinansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i realizowany we współpracy z miastem Frankfurt nad Odrą. Celem projektu było poprawa współpracy transgranicznej w zakresie kultury, edukacji i turystyki, oraz promowanie współpracy międzynarodowej wśród mieszkańców gmin. Rozwój turystyki był efektywnie realizowany w gminie Słubice również za pośrednictwem drugiego projektu realizowanego we współpracy z Frankfurtem nad Odrą Wieża Kleista i dom



Bolfrasa, w ramach którego Wieża Kleista została odbudowana, co służyło uatrakcyjnieniu transgranicznego dziedzictwa kulturowego. Pomimo mniejszego wsparcia finansowego otrzymanego przez gminę Kostrzyn nad Odrą ze środków Unii Europejskiej udało się władzom gmin zrealizować projekt Miejsca pamięci Odry i Warty we współpracy z niemieckim miastem Seelow i gminą Słońsk. Celem projektu również było poprawienie transgranicznej oferty kulturowej. Tak jak poprzednie wymienione projekty ten również został dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Lokalizacja przygraniczna daje gminom bardzo dużo korzyści. Umożliwia szybszy rozwój lokalny, pomaga usprawnić działania władz gminy poprzez wymianę doświadczeń z partnerami z za granicy, a także zachęca lokalnych przedsiębiorców do nawiązania współpracy z przedsiębiorcami działającymi po drugiej stronie granicy, co również przynosi im sporo korzyści. Co prawda, gminy muszą przeznaczyć środki pieniężne, czas i pracę na projekty realizowane wspólnie z partnerami i euroregionem, co w pewnym stopniu ogranicza możliwości wyboru kierunku rozwoju gmin, jednak w ostateczności przynosi to zdecydowanie więcej korzyści.

## Bibliografia

1. Euroregion Sprewa-Nysa-Bóbr, <http://euroregion-snb.pl/program/interreg>, data dostępu: 22.04.2023.
2. Gołębiowska A., Zientarski P., *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego: uwarunkowania prawne i społeczne*, Senat Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2016, ss. 244.
3. Gondek P., *Kostrzyn nad Odrą w Unii Europejskiej*, Rocznik Integracji Europejskiej, 2013, nr 7, s. 359-378; Kostrzyn nad Odrą, [http://www.kostrzyn.pl/aktualnosc-180-forum\\_miast\\_partnerskich\\_w\\_kostrzynie.html](http://www.kostrzyn.pl/aktualnosc-180-forum_miast_partnerskich_w_kostrzynie.html), data dostępu: 21.04.2023.
4. Gubin, <https://gubin.pl>, data dostępu: 16.06.2023.
5. Gubin, [https://gubin.pl/PL/3253/Euroregion\\_Sprewa-Nysa-Bobr/](https://gubin.pl/PL/3253/Euroregion_Sprewa-Nysa-Bobr/), data dostępu: 22.04.2023.
6. Interreg V A BB-PL, <https://interregva-bb-pl.eu>, data dostępu: 16.06.2023.
7. Kik I., Marona B., Nalepka A., *Wykorzystanie środków zwrotnych na realizację inwestycji gmin w województwie małopolskim*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2017, nr 8(956), s. 35-49.
8. Komornicki T., Miszczuk A., Wiśniewski R., *Delimitacja przygranicznych obszarów problemowych*, Przegląd Geograficzny, 2019, nr 91(4), s. 467-486.
9. Łakomy-Zinowik M., *Zewnętrzne źródła finansowania wydatków inwestycyjnych gmin*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzwie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2016, nr 18, s. 181-194.

10. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/dowiedz-sie-wiecej-o-funduszach-europejskich>, data dostępu: 15.02.2023.
11. Misztal A., *Rola euroregionów w rozwoju inicjatyw klastrowych*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska, 2017, nr 100(1972), s. 303-315.
12. Mync A., Szul R., *Rola granicy i współpracy transgranicznej w rozwoju regionalnym i lokalnym*, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1999, ss. 233.
13. Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego – Współpraca międzynarodowa – Słubice, <http://www.nist.gov.pl> „Słubice”, data dostępu: 21.04.2023.
14. Ostrowska A., *Dotacje celowe z budżetu państwa na zadania samorządu terytorialnego a konstytucyjna zasada adekwatności*, Prawo budżetowe państwa i samorządu, 2014, nr 2 (2), s. 59-78.
15. Portal Gubin, <http://portal.gubin.pl/index.php?m=3>, data dostępu: 21.04.2023.
16. *Programme Manual 2021-2027*, Interreg Europe 2022, ss. 200.
17. Sitek S., *Uwarunkowania rozwoju lokalnego na obszarach przygranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2016, ss. 241.
18. Słubice BIP, <https://bip.slubice.pl>, data dostępu: 16.06.2023.
19. Słubice, <https://slubice.home.pl/autoinstalator/wordpress/euroregion-pro-europa-viadrina/> data dostępu: 22.04.2023.
20. Stowarzyszenie Gmin Polskich Euroregionu „Pro Europa Viadrina”, <https://www.euroregion-viadrina.pl/projekty-wlasne,105.html> data dostępu: 22.04.2023.
21. Stowarzyszenie Gmin Polskich Euroregionu „Pro Europa Viadrina”, <https://www.euroregion-viadrina.pl/informacje-o-projekcie.html>, data dostępu: 15.02.2023.
22. Świrska A., *Subwencje jako źródło dochodów gminy*, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 2008, nr 65, s. 167-180.
23. Warczak M., *Endogeniczne i egzogeniczne czynniki rozwoju gospodarczego z perspektywy finansów gminy*, *Współczesna Gospodarka*, 2015, nr 6(4), s. 111-122.

## **BORDER LOCATION AND LOCAL ECONOMY ON THE EXAMPLE OF SELECTED MUNICIPALITIES OF THE LUBUSKIE VOIVODESHIP**

The aim of the research was to present the impact of the border location of local government units on their local economy. The example of three communes located in the Lubusz Voivodeship was used: two urban communes: Gubin and Kostrzyn nad Odrą, and the urban-rural commune of Słubice. In terms of research methods, case studies of selected investment projects were used. Based on data from 2017-2023, selected investments in selected municipalities implemented in cross-border cooperation were analyzed. The analyzes conducted show that the border location does not have a positive impact on the local economy of the surveyed communes. A border location offers many benefits to municipalities. It enables faster local development, helps to improve the activities of municipal authorities by exchanging experiences with partners from abroad, and encourages local entrepreneurs to establish cooperation with entrepreneurs operating on the other side of the border.

*Keywords:* border location, budget management, commune, Lubuskie Voivodeship.

Joanna JAKUBOWSKA\*

Jolanta CHĄDZYŃSKA\*\*

## SYTUACJA ZAWODOWA OSÓB W RÓŻNYM WIEKU. PRZYKŁAD POLSKIEGO RYNKU PRACY

*Zarys treści:* Prawo do równego traktowania w miejscu pracy wszystkich zatrudnionych osób regulowane jest zarówno dyrektywami unijnymi jak i kodeksem pracy. Pomimo to, na rynku pracy w poszczególnych grupach wiekowych doszukiwać się można zachowań nacechowanych aduptyzmem czy ageizmem, których głównym podziałem nie jest tylko określony wiek, a także sposób myślenia, zachowania czy poglądy danej grupy osób. Problem nierównego traktowania pracowników w różnych grupach wiekowych przez pracodawców jak i współpracowników coraz częściej podnoszony jest w dostępnej literaturze a owe zachowania według badaczy określane są mianem dyskryminacji wiekowej.

Celem pracy jest poznanie i ocena sytuacji zawodowej osób w różnym wieku na polskim rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem osób pomiędzy 15 a 24 rokiem życia oraz w wieku 45+. W opracowaniu starano się odpowiedzieć na pytanie czy sytuacja osób młodych i dojrzałych jest trudna na rynku pracy i czy stosowana jest wobec nich dyskryminacja.

Do przeprowadzenia analizy użyto danych Głównego Urzędu Statystycznego w szczególności współczynnika aktywności zawodowej, wskaźnika zatrudnienia oraz stopy bezrobocia z wyodrębnieniem grup wiekowych. Przeprowadzone badania empiryczne, a w szczególności analiza współczynnika aktywności zawodowej, wskaźnika zatrudnienia i stopy bezrobocia, metoda analizy graficznej oraz proste miary statystyczne udowodniły, że jedyną wrażliwą grupą wiekową na rynku pracy są osoby pomiędzy 15 a 24 rokiem życia, można więc doszukiwać się na polskim rynku pracy zachowań nacechowanych aduptyzmem. Nie stwierdzono, aby osoby starsze były częściej bezrobotne, rzadziej zatrudniane czy mniej aktywne zawodowo od grupy produkcyjnej. Przedstawione w literaturze spostrzeżenia o dyskryminacji ze względu na wiek zwane ageizmem nie znajdują odzwierciedlenia w przeprowadzonych analizach.

*Słowa kluczowe:* ageizm, aduptyzm, bezrobocie, rynek pracy, dyskryminacja.

---

\* Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych, studentka kierunku zarządzanie

\*\* Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych, studentka kierunku zarządzanie

## Wprowadzenie

Ageizm zwany rzadziej wiekizmem, jest jednym z najczęstszych obliczy dyskryminacji na rynku pracy. Poddawany jest dyskusji na równi z dyskryminacją ze względu na płeć, rasę, kolor skóry, poglądy polityczne, wyznanie czy niepełnosprawność. Po raz pierwszy dyskryminację wiekową mianem ageizmu określił Butler w 1969 roku. Gerantolog amerykańskiego pochodzenia a zarazem dyrektor Narodowego Instytutu ds. Starości i Starzenia, zawęził termin ageizmu do dyskryminacji osób starszych. Przedstawił go jako proces systematycznego tworzenia stereotypów i dyskryminowania ludzi z powodu tego, że są starzy<sup>1</sup>. Według Bultera pracodawcy niechętnie zatrudniają starszych pracowników ze względu na zwiększające się koszty. Wiąże się to z małą ilością zatrzymywanych pracowników w podeszłym wieku. Badacz również zwraca uwagę na brak odpowiedniego ustawicznego kształcenia, w celu aktualizacji wiedzy i umiejętności osób starszych<sup>2</sup> co powoduje wykluczenie z rynku pracy.

Stwierdzono, że z dyskryminacją wiekową najczęściej spotykają się osoby w podeszłym wieku, ale nie można pomijać faktu, że ludzie młodzi również alarmują o takiej postawie wobec nich. Dotyczy to zarówno pozycji społecznych, jak i pozycji zawodowych. W tym miejscu obok ageizmu pojawia się termin aduptyzmu. Pierwsza definicja pojawiła się w 1978 r. sformułowana przez psychologa Flashera. Aduptyzm to uprzedzenia przeciwko dzieciom i młodzieży, wyróżnione z ageizmu, który dotyczy uprzedzeń wobec osób w różnym wieku<sup>3</sup>. Bell uważa, że dla młodych osób destrukcyjne skutki ma ich złe traktowanie oraz konsekwentny brak szacunku wobec nich. Aduptyzm odnosi się do zachowań i postaw opartych na myśleniu, że dorośli są lepsi niż młodzież i że są uprawnieni do działania na rzecz młodych ludzi bez ich zgody<sup>4</sup>.

Populacja młodych osób uważa, że dość często spotyka się z dyskryminacją w zakładach pracy. Sądzą, że ich pomysły są ignorowane, a zdanie mniej ważne. Chęć wdrażania nowych pomysłów napotyka na negatywny oddźwięk u starszych współpracowników. Brak zaufania do młodszej kadry powoduje podważanie ich kompetencji. Niejednokrotnie młodzi pracownicy zwracają uwagę na marginalizowanie ich oraz wyzysk. Częstsza praca na południowych, nocnych czy weekendowych zmianach w porównaniu do pracowników z wieloletnim stażem motywowana tym, że nie mają rodziny czy innych obowiązków. Zauważalne

---

<sup>1</sup> E. Palmore, *Ageizm: negative and positive*, New York, Springer Publishing Company, 1990 r., str. 4.

<sup>2</sup> M. Świdarska, *Ageizm jako problem społeczny*, Pedagogika Rodziny 5/4, 2015 r. str. 44.

<sup>3</sup> B. Jankowska, *Aduptyzm – uprzedzenia przeciwko młodym ludziom*, Studia Edukacyjne nr 46/2017, Poznań 2017, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

<sup>4</sup> Ibidem str. 300.

jest również powierzanie mniej ambitnych obowiązków na równoległych stanowiskach ze starszą kadrami oraz mniejsze podwyżki czy premie. Stereotypowe stwierdzenie, że starsi ludzie są mądrzejsi i bardziej odpowiedzialni jest dla osób młodych bardzo uwłaczające. Zarzuca się im nieodpowiedzialność, roztrzepanie, lenistwo i beztroskość.

Celem głównym artykułu jest rozpoznanie i ocena sytuacji zawodowej osób w różnym wieku ze szczególnym uwzględnieniem osób pomiędzy 15 a 24 rokiem życia oraz w wieku 45+. Dla realizacji tak postawionego celu przeprowadzono badanie empiryczne. Celem badania empirycznego jest zrozumienie sytuacji zawodowej osób w różnym wieku na rynku polskim. Bazując na danych Głównego Urzędu Statystycznego o współczynniku aktywności zawodowej, wskaźniku zatrudnienia oraz stopie bezrobocia w różnych grupach wiekowych starano się odpowiedzieć na następujące pytania badawcze: Czy aktywność zawodowa osób na rynku pracy jest zróżnicowana pod względem wieku? Czy osoby w wieku 15-24 są rzadziej zatrudniane niż osoby w pozostałych grupach wiekowych? Czy osoby w wieku 45+ są częściej osobami bezrobotnymi?

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej części dokonano przeglądu podstawowych definicji odnoszących się do kategorii ageizmu i aduptyzmu. W drugiej przedstawiono dane i źródła danych. Opisano metodę badawczą. Trzecią część stanowią wyniki badania empirycznego. Artykuł kończy dyskusja i wnioski z badania.

## Istota ageizmu i aduptyzmu

Poszerzając definicję ageizmu dostępna literatura odnosi się do stwierdzenia, iż wiek jest determinantą myślenia grup wiekowych w jednakowy sposób. Dotyczy to zarówno myślenia doświadczonego, jak i niedojrzałego. Ageizm przedstawia się jako swoista, choć nieświadoma, ideologię usprawiedliwiająca nierówne traktowanie ze względu na wiek<sup>5</sup>.

Nieco inaczej ageizm przedstawiał polski gerantolog i socjolog, profesor Szukalski z Katedry Socjologii Stosowanej i Pracy Socjalnej Uniwersytetu Łódzkiego. Periodyzuje i wyodrębnia grupy ludzi według wieku kalendarzowego, twierdząc, że ageizm to zestaw przekonań, uprzedzeń i stereotypów mających swe podstawy w biologicznym zróżnicowaniu ludzi<sup>6</sup>. Uważa, że normy społeczne określają pozycje osób według przedziału wiekowego. Osoby starsze spotykają się z ograniczającymi je barierami na rynku pracy. Spowodowane jest to nie tylko nienadążaniem za technologią, ale również różnego rodzaju

<sup>5</sup> Ibidem, str. 158.

<sup>6</sup> P. Szykalski, *Ageizm – dyskryminacja ze względu na wiek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012 r. str. 154.

niedoleżnością, obniżoną sprawnością intelektualną, chorobami, niekiedy zdarzeniami losowymi np. śmierć małżonka, co powoduje wykluczenie na dłuższy czas. Mimo, że jest to przypadłość części starszego społeczeństwa, może być to powodem lęków u osób w starszym wieku. Chęć bycia akceptowanym i potrzebnym, zazwyczaj jest motorem do podejmowania działań opóźniających ich wykluczenie. Stereotypowe myślenie, że wszystkie starsze osoby nie potrafią pojąć nowych umiejętności, często korzystają ze zwolnień lekarskich, nie potrafią funkcjonować w cyfrowej rzeczywistości oraz że są nieproduktywni jest mylne i krzywdzące. Przechodzenie na emeryturę, a tym samym izolacja osób kompetentnych i w pełni sprawnych nie jest pomocne w funkcjonowaniu osób starszych w społeczeństwie. Według Schimanka starszym osobom trudniej znaleźć pracę i pomimo starań w porównaniu do osób w wieku produkcyjnym i młodszym ciężiej ją utrzymać. Dotyczy to również możliwości rozwoju i awansu<sup>7</sup>. Nasuwa się pytanie, czy winna jest temu segregacja społeczeństwa według pokoleń?

Ze względu na problem starzejącego się społeczeństwa coraz więcej osób starszych pracuje dłużej, a liczba osób pracujących w podeszłym wieku rośnie z roku na rok. Niski przyrost naturalny oraz starzejące się społeczeństwo to charakterystyczne cechy zaobserwowanych zmian demograficznych ówczesnego społeczeństwa. Wraz ze wzrostem liczby osób starszych, w populacji zauważalne jest nasilenie się zjawiska ageizmu na rynku pracy<sup>8</sup>. Ogólny poziom aktywności starszego pokolenia w Polsce jest bardzo niski. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50 lat i więcej jest jednym z najniższych w Unii Europejskiej<sup>9</sup>.

Wiek emerytalny pracownika, obowiązek przejścia na emeryturę czy chęć kontynuowania pracy na emeryturze. Według kodeksu pracy *Pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku*<sup>10</sup>. Częstość przypadkami są pracownicy, którzy ze względu na strach przed samotnością czy perspektywą zbyt dużej ilości wolnego czasu spowodowanej brakiem zainteresowań, pasji czy rodziny boją się korzystać z uroków emerytury i kurczowo trzymają się piastowanego stanowiska. Traktują zakład pracy jako miejsce do spotkań stricte towarzyskich. Doszkalanie uważają za uwłaczające, ponieważ

---

<sup>7</sup> A. Chłoń-Dominiczak, *Ekonomiczne skutki i uwarunkowania aktywności zawodowej osób 50+ w Polsce. Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

<sup>8</sup> M. Gajowiak, *Dyskryminacja ze względu na wiek – wybrane aspekty*. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Nr 73, 2017.

<sup>9</sup> Pod redakcją J. Mucha, Ł. Krzyżowski, *Ku socjologii starości. Starzenie się w biegu życia jednostki*, Kraków 2011 r.

<sup>10</sup> Art. 39 Kodeksu pracy.

sam staż pracy traktują za wystarczający atut. Propozycję pracy na stanowisku niższego szczebla rozpatrują jako degradację i czują się dyskryminowani. Z punktu widzenia pracownika jest to ageizm, natomiast pracodawcy nadmierne wykorzystywanie przywilejów wynikających z kodeksu pracy. Ową kwestię należy traktować nie powierzchwniowo, aby każda ze stron nie czuła się oszukiwana i dyskryminowana. Subiektywne postrzeganie takich okoliczności przez pracowników w wieku emerytalnym może mylnie wpływać na wyniki badań prowadzonych w grupie starszych respondentów.

Przeprowadzone badania przez Akademię Filantropii w 2007 r. na terenie Polski udowodniły, iż mimo formalnych zapewnień przedsiębiorców o braku nieprzychylności przy zatrudnianiu osób w wieku 50+ to propozycje pracy kierowane do tej grupy wiekowej były na poziomie 18%, natomiast odzew pracodawców na złożone cv był czterokrotnie wyższy do osób młodych w porównaniu do osób 50+. W kolejnym kroku udowodniono, że mimo równorzędnych umiejętności i kwalifikacji 55% podmiotów oferujących zatrudnienie wybrałyby potencjalnego pracownika z grupy produkcyjnej lub młodszej. Należy podkreślić, że osoby w wieku 50-59 lat w 68% chętniej zatrudniłyby 30-latkę o identycznych kwalifikacjach niż mężczyznę w ich wieku. Prawie połowa ankietowanych osób w grupie wiekowej 70+ uważa się za wykluczone na rynku pracy oraz z innych dziedzin społecznych. Respondenci w wieku 60-69 lat w 8% doświadczyło dyskryminacji w pracy ze względu na wiek, a 26% ankietowanych jest przeświadczona o dyskryminacji jako częstym problemie na rynku pracy<sup>11</sup>.

Równoległe z ageizmem na rynku pracy pojawia się problem aduptyzmu. Studiując literaturę dotyczącą tego zjawiska jako zachowania osób starszych nacechowane aduptyzmem młode pokolenie najczęściej podkreśla apodyktyczność, krytykowanie zachowań, wytykanie błędów oraz wymuszanie podległości mimo piastowania stanowisk na niższym szczeblu przez osoby starsze. Młode osoby uważają, że starsze pokolenie wymaga od nich posłuszeństwa i spolegliwości. Zwracanie uwagi osobom starszym jest uważane za nietaktowne i powszechnie krytykowane<sup>12</sup>. Stereotypowe myślenie, że ludzie młodzi są niekulturalni, arogancy, grubiańscy oraz złośliwi jest uwłaczające i krzywdzące<sup>13</sup>.

Wyróżnia się trzy podstawowe formy aduptyzmu. Aduptyzm zinternalizowany dotyczy sceptycznego postrzegania młodych osób własnych umiejętności i możliwości. Takie przeświadczenie wynika z powszechnego przekonania

---

<sup>11</sup> Ł. Błaszczak, M. Trojanowska, A. Wincewicz-Price, R. Zyzik, *Dyskryminacja ze względu na wiek na polski rynku pracy – diagnoza*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2021 r.

<sup>12</sup> B. Jankowiak, *Zachowania ryzykowne współczesnej młodzieży*, Studium teoretyczno-empiryczne, Poznań 2017.

<sup>13</sup> B. Jankowska, *Aduptyzm...*, op. cit., s. 304.



dorosłych, że młodzi ludzie nie są tak samo wartościowi jak osoby starsze, zajmują drugoplanową rolę w społeczeństwie i powinni dostosować się do niepisanych zasad osób starszych. Drugą wyodrębnioną formą aduptyzmu jest aduptyzm instytucjonalny objawiający się przez nakładanie na osoby młode systemowych barier, ograniczeń i zaleceń, które przejawiają się zarówno w obowiązującym prawie, polityce, a także w strukturach organizacyjnych. Aduptyzm kulturowy jako trzecia forma aduptyzmu podkreśla problem nieliczenia się z opinią młodych osób i ich wykorzystywaniem przez wzgląd na ich wiek<sup>14</sup>. Przeprowadzone badania przez Dobosz i Front-Dziurkowską na grupie 100 osób (66 kobiet i 34 mężczyzn) w wieku 18-24 lata dowiodły, że osoby młode są przekonane o złym odbiorze przez osoby starsze, 62% respondentów uważa, że osoby starsze uważają je za źle wychowane, 54% za beztroskie a 35% za roztargnione. 44% respondentów uważa, że są dyskryminowani biorąc pod uwagę poziom wynagrodzeń, 40% obszar zatrudnienia, a 33% spotkało się z dyskryminacją ze względu na wiek w szkole.

Rozważania oraz wnioski zawarte w dostępnej literaturze podnoszącej problem ageizmu i aduptyzmu w większej mierze przedstawione są jako subiektywne odczucia poparte badaniami ankietowymi wśród osób w badanych grupach wiekowych. Aby w pełni rozwiązać zadany problem badawczy należy przeprowadzić badania empiryczne dotyczące oceny poziomu wskaźnika aktywności zawodowej, wskaźnika zatrudnienia oraz stopy bezrobocia wyodrębnionych grup wiekowych.

## Dane i źródła danych. Metody badawcze

Celem badania empirycznego jest ocena sytuacji zawodowej osób w różnym wieku na rynku polskim. Przedmiotem analizy jest ocena poziomu i tendencji zmian współczynnika aktywności zawodowej, wskaźnika zatrudnienia i stopy bezrobocia według grup wiekowych sklasyfikowanych w oparciu o metodologię Głównego Urzędu Statystycznego (GUS). W statystykach GUS podział ludności dokonywany jest w różny sposób. W przypadku współczynnika aktywności zawodowej oraz wskaźnika zatrudnienia GUS klasyfikuje ludność na grupy: 15-24 lata, 25-34 lata, 35-44 lata, 45-59/64 lata oraz 60-65+. W przypadku stopy bezrobocia ludność klasyfikowana jest według grup wiekowych: 15-24 lata, 25-34 lata, 35-45 lat, 45-59/64 lata. Zakres czasowy badania obejmuje okres od I kwartału 2012 roku do I kwartału 2022 roku.

---

<sup>14</sup> D. Dobosz, K. Front-Dziurkowska, *Aduptyzm – próba sygnalizacji zjawiska na podstawie badań własnych*, Kultura i Edukacja 2019, nr 1 (123), s. 202.

W teoretycznych rozważaniach dotyczących sytuacji osób młodych i starszych oraz ich ewentualnej dyskryminacji zauważanej w niższym poziomie aktywności zawodowej i zatrudnienia oraz wyższej stopie bezrobocia przyjęto, że grupę zagrożonych aduptyzmem stanowią osoby w wieku 15-24 lata, natomiast znamion ageizmu mogą doświadczać osoby w wieku 45+.

GUS w sposób szczegółowy przedstawia podział grup wiekowych w zależności od badanych wskaźników. Biorąc pod uwagę owe podziały zdecydowano się na wyszczególnienie trzech grup wiekowych, w których uwzględniono osoby przypuszczalnie zagrożone aduptyzmem (15-24 lata), grupę w wieku produkcyjnym (25-44 lata) oraz osoby przypuszczalnie zagrożone ageizmem (45-59 lat). Założenia podziału ludności na grupy wiekowe zostały przedstawione na rysunkach.

**Rysunek 1.** Przedziały wiekowe poszczególnych wskaźników według metodologii Głównego Urzędu Statystycznego

Wskaźnik aktywności zawodowej	15-24 25-34, 35-44 45-59/64, 60-65+
Wskaźnik zatrudnienia	15-24 25-34, 35-44 45-59/64, 60-65+
Stopa bezrobocia	15-24 25-34, 35-44 45-59/64

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie danych GUS-u.

**Rysunek 2.** Pozycja zawodowa osób w poszczególnych grupach wiekowych

Przypuszczenie zagrożenia aduptyzmem	15-24 LATA
Wiek produkcyjny	25-44 LATA
Przypuszczenie zagrożenia ageizmem	45-59 LAT

**Źródło:** Opracowanie własne.

W kontekście aduptyzmu i ageizmu osoby, które mogą być gorzej traktowane na rynku pracy to osoby w wieku 15-24 lata oraz osoby 45+. Przypuszczalnie osoby do 25. roku życia oraz powyżej 45. roku życia będą mniej aktywne zawodowo oraz rzadziej zatrudniane.

W analizach posłużono się danymi kwartalnymi uzyskanymi ze źródeł informacji GUS od I kwartału 2012 r. do I kwartału 2022 r., z których przed rozpoczęciem analiz należało wyłączyć zmienność sezonową, ponieważ według Rembezy oraz Radlińskiej sezonowość utrudnia porównanie i interpretację zjawisk na rynku pracy, a turystyczne rynki pracy w Polsce charakteryzują się stosunkowo

wysoką sezonowością bezrobocia<sup>15</sup>. W etapie wstępnym dane przygotowano, wyłączając z analiz zmienność sezonową. Do wyodrębnienia składnika sezonowego w prezentowanym badaniu zastosowano procedurę Census X-13 ARIMA, otrzymując szeregi czasowe, opisujące odsezonowaną wartość wskaźnika aktywności zawodowej, wskaźnika zatrudnienia i stopy bezrobocia oddzielnie dla każdej z grup wiekowych. Do obliczeń posłużono się oprogramowaniem EViews 11<sup>16</sup>. Tak przygotowane dane wykorzystano do właściwej analizy, do której posłużyły proste miary statystyczne oraz metoda analizy graficznej.

Dla realizacji celu badania w pierwszym kroku przeanalizowano aktywność zawodową, w drugim kroku przeanalizowano wskaźnik zatrudnienia, a w trzecim stopę bezrobocia.

## Wyniki badań

Współczynnik aktywności zawodowej informuje jaki odsetek ludzi jest aktywny na rynku pracy (aktywnie pracuje bądź aktywnie poszukuje pracy). Bazując na przeglądzie literatury z zakresu praktyk dyskryminujących ze względu na wiek istnieje podejrzenie, że osoby w wieku do 25. roku życia i powyżej 45. roku życia będą cechowały się niższym wskaźnikiem aktywności zawodowej. Żeby to sprawdzić dokonano analizy współczynnika aktywności zawodowej w poszczególnych grupach wiekowych.

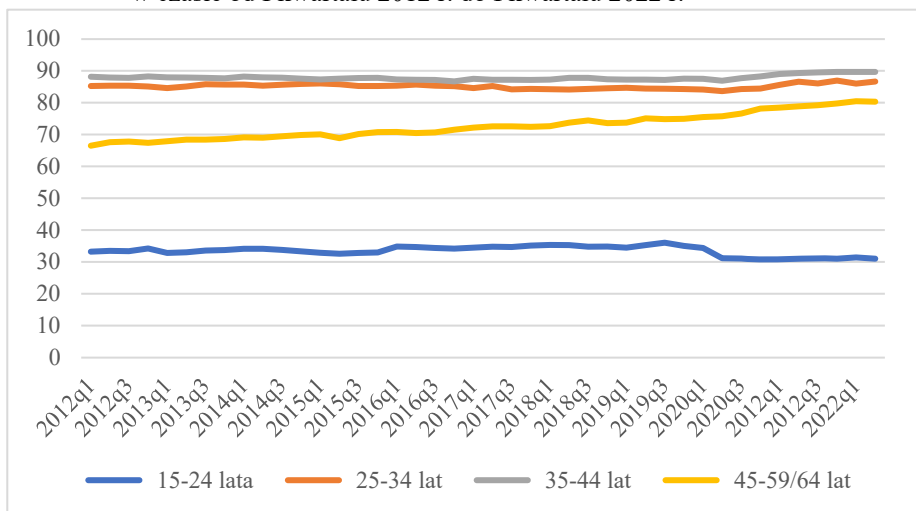
Analizując wskaźnik aktywności zawodowej w poszczególnych grupach wiekowych zgodnie z założeniami grupa wiekowa od 15 do 24 lat cechuje się najniższym wskaźnikiem aktywności zawodowej, na przestrzeni lat grupa wiekowa powyżej 45 roku życia zwiększyła aktywność zawodową i od 2021 roku wskaźnik aktywności zawodowej tej grupy jest porównywalny z grupą produkcyjną, która cechuje się stałą aktywnością w badanym okresie. Wyniki analizy w czasie przedstawiono na wykresie 1.

---

<sup>15</sup> J. Rembeza, K. Radlińska, *Sezonowość bezrobocia w nadmorskich i górskich regionach turystycznych w Polsce*, Folia Turistica/Akademia Wychowania Fizycznego im. B. Czecha w Krakowie, (43), 45-58, 2017 r.

<sup>16</sup> [https://www.eviews.com/help/helpintro.html#page/content%2Fsec\\_fund.html%23](https://www.eviews.com/help/helpintro.html#page/content%2Fsec_fund.html%23) (16.11.2023).

**Wykres 1.** Wskaźnik aktywności zawodowej w poszczególnych grupach wiekowych w czasie od I kwartału 2012 r. do I kwartału 2022 r.

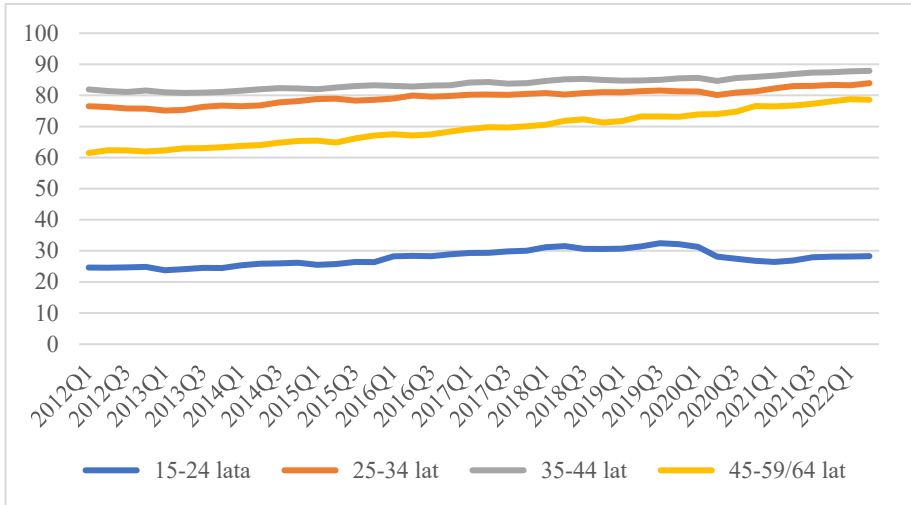


**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wskaźnik zatrudnienia informuje jaki odsetek ludności w wieku od 15. do 64. roku życia pracuje zawodowo. Zostało przyjęte, że osoby do 24. roku życia oraz osoby po 45. roku życia są rzadziej zatrudniane, niż osoby w pozostałych grupach wiekowych. Żeby to sprawdzić dokonano analizy wskaźnika zatrudnienia w poszczególnych grupach wiekowych.

Analizując wskaźnik zatrudnienia w poszczególnych grupach wiekowych zauważono, że osoby do 24 roku życia są najrzadziej zatrudniane co może być nacechowane adulytymem. Wskaźnik zatrudnienia w tej grupie wiekowej znacznie obniżył się od I kwartału 2020 roku. Grupa osób zatrudnionych w wieku produkcyjnym w badanym czasie minimalnie rośnie z roku na rok. Osoby powyżej 45 roku życia są częściej zatrudniane a wskaźnik ich zatrudnienia rośnie. Zauważono wzrost ich zatrudnienia od I kwartału 2020 roku. Wskaźnik zatrudnienia w czasie przedstawiono na wykresie 2.

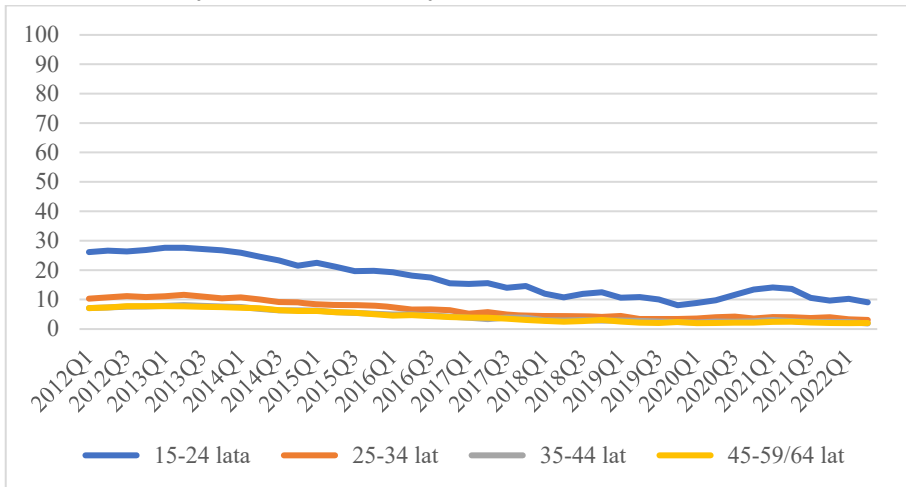
**Wykres 2.** Wskaźnik zatrudnienia w poszczególnych grupach wiekowych w czasie od I kwartału 2012 r. do I kwartału 2022 r.



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Stopy bezrobocia informuje o stosunku liczby osób bezrobotnych do liczby ludności aktywnej zawodowo. Na wykresie 3 przedstawiono wysokość stopy bezrobocia w poszczególnych grupach wiekowych.

**Wykres 3.** Stopa bezrobocia w poszczególnych grupach wiekowych w czasie od I kwartału 2012 r. do I kwartału 2022 r.



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Analizując stopę bezrobocia w poszczególnych grupach wiekowych zauważono, że grupa wiekowa przypuszczalnie zagrożona aduptyzmem (15-24 lata), w porównaniu do pozostałych badanych grup wiekowych, jest w większym stopniu bezrobotna w stosunku do osób aktywnych zawodowo.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki obliczeń prostej miary statystyczne (średniej), która definiowana jest jako klasyczna miara położenia, tendencji centralnej, będąca ilorazem sumy zaobserwowanych wartości zmiennej mierzonej przez liczbę obserwacji. Wartość średnią obliczamy jako sumę wartości danej zmiennej dla wszystkich obserwacji i dzielimy tę sumę przez liczbę obserwacji.

**Tabela 1.** Procentowe przedstawienie badanych wskaźników w poszczególnych grupach wiekowych

Grupa wiekowa	15-24 LATA	25-34 LATA	35-44 LATA	45-59/64 LATA
Aktywność zawodowa – średnia	33,47%	85,15%	87,84%	72,59%
Wskaźnik zatrudnienia – średnia	27,73%	79,55%	83,86%	69,32%
Stopa bezrobocia – średnia	17,16%	6,56%	4,55%	4,36%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie wykonanych analiz.

Stosując prostą miarę statystyczną (średnią) zauważono, że osoby do 24 roku życia są najmniej aktywne zawodowo, najrzadziej zatrudniane oraz charakteryzują się najwyższą stopą bezrobocia. Wyniki nie wskazują na dyskryminację osób powyżej 45 roku życia oraz że są dotknięte zachowaniami nacechowanymi ageizmem. Osoby te są ponad dwa razy częściej zatrudniane niż osoby do 24 roku życia, ponadto wykazują najmniejszą stopę bezrobocia ze wszystkich badanych grup. Pod uwagę należy wziąć jednak fakt, że po części są to osoby uprawnione do świadczeń emerytalnych, które powracają na rynek pracy.

## Podsumowanie

Przeprowadzone empiryczne badania rynku pracy, w szczególności współczynnika aktywności zawodowej, wskaźnika zatrudnienia i stopy bezrobocia nie potwierdzają zachowań nacechowanych ageizmem. Wyniki analiz nie wykazują aby osoby starsze cechowały się niższym wskaźnikiem zatrudnienia niż osoby młode. Najniższa jest również stopa bezrobocia w tej grupie wiekowej. Analizy przeprowadzone w oparciu o metodologię Głównego Urzędu Statystycznego wykazują, że osoby młode do 24 roku życia częściej są bezrobotne i rzadziej zatrudniane przez pracodawców. Ta grupa wiekowa cechuje się najniższym wskaźnikiem aktywności zawodowej i najwyższą stopą bezrobocia. Przypuszczalnie w tej grupie wiekowej można doszukiwać się znamion dyskryminacji zwanej aduptyzmem. Najpewniejszą grupą zawodową są osoby w średnim wieku, ustabilizowane o zbudowanej pozycji społecznej i zdobytym doświadczeniem zawodowym.

Wnioski z literatury polskojęzycznej wykazują, że ageizm i adultyzm są częstym zjawiskiem na polskim rynku pracy. Udowodniono, iż starsi ludzie są rzadziej zatrudniani oraz częściej poszukują pracy, a pracodawcy niechętnie zatrudniają osoby starsze. Uważa się, że ta grupa została wykluczona nie tylko z rynku pracy, ale również z innych dziedzin życia społecznego. W grupie starszych respondentów odnotowano głosy o osobistym doświadczeniu dyskryminacji w miejscu pracy. Równoległe z problemem ageizmu prowadzone są rozważania na temat adultyzmu. Według autorów dostępnych pozycji w literaturze badawczej wiele młodych osób doświadcza dyskryminacji w pracy. Uważają, że są ignorowani a ich pomysły często spotykają się z negatywnym oddźwiękiem u osób starszych. Młodzi ludzie sugerują, że często powierza się im gorsze obowiązki w niedogodnych dla nich godzinach pracy. Starsi pracownicy patrząc przez pryzmat przepracowanych lat uważają się za mądrzejszych. Należy dodać, że w dostępnej literaturze ponad 26% osób powyżej 60 roku życia uważa, że są dobrze traktowane na rynku pracy, ponad 60% respondentów postrzega wiedzę i doświadczenie współpracowników w wieku emerytalnym za cenne i pożyteczne a 18% potwierdza, że osoby młodsze i starsze potrafią w sposób spójny współpracować ze sobą.

Należy podkreślić, że duży wpływ na wyniki mają również uwarunkowania demograficzne (starzejące się społeczeństwo), które w ostatnich latach odzwierciedlają wyższy wskaźnik zatrudnienia osób starszych. Zawahania zatrudnienia dotyczące każdej z grup wiekowych w okresie od 2020 r. mogą być skutkiem czynników zewnętrznych a mianowicie pandemii Covid-19 oraz rozpoczęcia wojny na Ukrainie. Przedstawione w literaturze problemy nacechowane ageizmem dotyczą przede wszystkim subiektywnej oceny osób zatrudnionych, które doświadczają dyskryminacji w miejscu pracy, jednakże nie jest to równoznaczne z brakiem aktywności zawodowej, niskim wskaźnikiem zatrudnienia czy większą stopą bezrobocia. Uzyskane wyniki badań empirycznych różnią się od informacji zawartych w literaturze przedmiotu, aby uzyskać w pełni satysfakcjonujące wyniki należałoby przeprowadzić własne badania jakościowe w postaci ankiet dotyczące sytuacji osób w grupie wiekowej 15-24 lata oraz 45+.

## Bibliografia

1. *Dyskryminacja ze względu na wiek na polskim rynku pracy – diagnoza*, praca zbiorowa pod kierunkiem Ł. Błaszczak, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2021.
2. Chłoń-Dominiczak A., *Ekonomiczne skutki i uwarunkowania aktywności zawodowej osób 50+ w Polsce. Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.
3. Dobosz D., Front-Dziurkowska K., *Adulteryzm – próba sygnalizacji zjawiska na podstawie badań własnych*, Kultura i Edukacja, Nr 1 (123), 2019.
4. Gajowiak M., *Dyskryminacja ze względu na wiek – wybrane aspekty*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Nr 73, 2017.
5. Jankowska B., *Adulteryzm – uprzedzenia przeciwko młodym ludziom*, Studia Edukacyjne Nr 46/2017, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań, 2017.
6. Jankowiak B., *Zachowania ryzykowne współczesnej młodzieży*, Studium teoretyczno-empiryczne, Poznań 2017.
7. Kodeks Pracy, art. 39.
8. Praca zbiorowa pod redakcją J. Mucha, Ł. Krzyżowski, *Ku socjologii starości. Starzenie się w biegu życia jednostki*, Kraków, 2011.
9. Palmore E., *Ageizm: negative and positive*, New York, Springer Publishing Company, 1990.
10. Rembeza J., Radlińska K., *Sezonowość bezrobocia w nadmorskich i górskich regionach turystycznych w Polsce*, Folia Turistica/Akademia Wychowania Fizycznego im. B. Czecha w Krakowie, (43), 45-58, 2017.
11. Szykalski P., *Ageizm – dyskryminacja ze względu na wiek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2012.
12. Świdorska M., *Ageizm jako problem społeczny*, Pedagogika Rodziny 5/4, 2015.
13. [https://www.eviews.com/help/helpintro.html#page/content%2Fsec\\_fund.html%23](https://www.eviews.com/help/helpintro.html#page/content%2Fsec_fund.html%23)



## **OCCUPATIONAL SITUATION OF PEOPLE OF DIFFERENT AGE. EXAMPLE OF THE POLISH LABOR MARKET**

The right to equal treatment in the workplace of all employees is regulated by both EU directives and the Labor Code. Despite this, in the labor market in particular age groups we can find behaviors characterized by adultism or ageism, the main division of which is not only a specific age but also the way of thinking, behavior or views of a given group of people. The problem of unequal treatment of employees in different age groups by employers and co-workers is increasingly raised in the available literature, and according to researchers, these behaviors are called age discrimination.

The aim of the work is to understand and assess the professional situation of people of different ages on the Polish labor market, with particular emphasis on people aged 15 to 24 and aged 45+. The study attempts to answer the question whether the situation of young and mature people is difficult on the labor market and whether they are discriminated against.

To carry out the analysis, data from the Central Statistical Office were used, in particular the professional activity rate, employment rate and unemployment rate with separation of age groups.

The empirical research carried out, in particular the analysis of the professional activity rate, employment rate and unemployment rate, graphical analysis method and simple statistical measures, proved that the only sensitive age group in the labor market are people between 15 and 24 years of age, so it can be found in the Polish labor market behaviors characterized by adultism. It was not found that older people were more often unemployed, less frequently employed or less professionally active than the production group. The observations about age discrimination presented in the literature, called ageism, are not reflected in the analyzes conducted.

*Keywords:* ageism, adultism, unemployment, labor market, discrimination.

Julia JAKUBOWSKA\*

Marta KOŁODZIEJCZYK\*

Anhelina MAIOROVA\*

Yurii MASHKIN\*

Roksana TRZECIAK\*

Adrianna WASYLUK\*

## ZRÓŻNICOWANIE ATRAKCYJNOŚCI TURYSTYCZNEJ WYBRANYCH POWIATÓW POMORZA ŚRODKOWEGO

*Zarys treści:* Głównym celem artykułu jest ocena zróżnicowania atrakcyjności turystycznej powiatów ziemskim Pomorza Środkowego zlokalizowanych poza Wybrzeżem Morza Bałtyckiego. Podmiotem badań są powiaty z wyłączeniem grodzkich oraz tych, na których obszarze znajdują się gminy nadmorskie, gdyż rozwijają się one bardziej dynamicznie niż reszta regionu. Dane pozyskano z Głównego Urzędu Statystycznego z lat 2014 i 2020, z banku Danych Lokalnych. Do oceny atrakcyjności turystycznej wykorzystano wielowymiarową analizę z wykorzystaniem mierników syntetycznych. Poziom atrakcyjności turystycznej wyznaczono na podstawie trzech działań: środowisko przyrodnicze, dziedzictwo kulturowe oraz infrastruktura turystyczna. Każdemu z działań przyporządkowano wskaźniki częściowe. Z przeprowadzonych analiz wynika, że badane powiaty charakteryzują się zróżnicowaniem pod względem atrakcyjności turystycznej, co wpływa na kierunki ich rozwoju.

*Słowa kluczowe:* atrakcyjność turystyczna, walory turystyczne, ruch turystyczny, zagospodarowanie turystyczne, Pomorze Środkowe.

---

\* Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych, studenci kierunku turystyka i rekreacja, Studenckie Koło Naukowe Turystyki i Rekreacji – TRAVELin

## Wprowadzenie

Pomorze Środkowe to region, który w przeszłości funkcjonował jako odrębna jednostka administracyjna – województwo koszalińskie (1950-1975 i 1975-1998) oraz województwo słupskie (1975-1998). Położony jest on w północno-zachodniej części Polski i składa się z 9 powiatów województwa zachodniopomorskiego (powiaty: białogardzki, drawski, kołobrzesci, koszaliński, sławieński, szczecinecki, świdwiński, wałecki i powiat grodzki Koszalin) oraz czterech leżących na terenie województwa pomorskiego (powiaty: bytowski, człuchowski, słupski i powiat grodzki Słupsk). W jego skład wchodzi również powiat złotowski z województwa wielkopolskiego<sup>1</sup>. Inicjatywa utworzenia województwa środkowopomorskiego powstała u schyłku XX. wieku. Najważniejszym argumentem społeczeństwa zamieszkującego Pomorze Środkowe był niski poziom rozwoju społeczno-gospodarczego tego obszaru. Na początku XXI. wieku powstał pierwszy projekt utworzenia województwa – zarówno jednak ten, jak i każda następna próba wdrożenia go w życie kończyła się niepowodzeniem<sup>2</sup>.

Pomimo braku oficjalnej jednostki administracyjnej Pomorze Środkowe funkcjonuje jako region. Jest to obszar zróżnicowany wewnątrz, obciążony wieloma problemami w zakresie rozwoju społeczno-gospodarczego, wynikającymi m.in. z przeszłości. Niewątpliwie w regionie tym – z uwagi na nadmorskie położenie – rozwijana jest funkcja turystyczna. Różnice między obszarami nadmorskimi a pozostałymi są dość znaczące, podobnie jak między miejskimi ośrodkami regionalnymi a obszarami poza ich wpływem. Warto jednak uwzględnić, że pozostała część Pomorza Środkowego dysponuje potencjałem turystycznym, związanym m.in. z pasem pojeziernym<sup>3</sup>.

Stąd głównym celem artykułu jest ocena zróżnicowania atrakcyjności turystycznej powiatów ziemskim Pomorza Środkowego zlokalizowanych poza Wybrzeżem Morza Bałtyckiego. Podmiotem badań są powiaty Pomorza Środkowego z wyłączeniem powiatów grodzkich oraz tych, na których obszarze znajdują się obszary nadmorskie, gdyż rozwijają się one bardziej dynamicznie niż reszta regionu.

---

<sup>1</sup> L. Ossowska, *Zmiany poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego w regionie Pomorza Środkowego na tle gmin województw sąsiednich*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, 2016, nr 20 (2), s. 77-90.

<sup>2</sup> M. Jasiulewicz, A. Suszyński, *Pomorze Środkowe – region zmarginalizowany w obecnym podziale administracyjnym*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, 2016, nr 20 (2), s. 39-56.

<sup>3</sup> L. Ossowska, op. cit., s. 77-90; J. Jażewicz, *Miejska sieć osadnicza projektowanego województwa środkowopomorskiego*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, 2016, nr 20 (2), s. 57-76.

## Atrakcyjność turystyczna – ujęcie teoretyczne

Atrakcje turystyczne są ważną częścią systemu turystyki. To one dają powód, żeby turysta odwiedził dane miejsce. To wokół nich rozwija się turystyka na danym obszarze. Na uwagę w atrakcyjności turystycznej zasługują elementy oraz wartości nieuchwytny, których nie da się jakkolwiek zmierzyć, zważyć czy także określić. Pomimo tego, mogą one nadal wpływać oraz oddziaływać na to jak turysta oceni daną atrakcję. O atrakcyjności danego obszaru świadczy liczba, jakość i różnorodność oferowanych dóbr i usług. To od nich w znacznej mierze zależy jak duże będzie natężenie ruchu turystycznego na danym terenie<sup>4</sup>.

Atrakcyjność turystyczna jest jednym z trudniejszych pojęć do wyjaśnienia ponieważ jest ona czymś subiektywnym, głównie zależnym od czynnika psychologicznego, który powoduje, że dane miasto, obszar czy obiekt będzie bardziej lub mniej pozytywnie postrzegany przez odwiedzających go turystów. Mimo to można wyznaczyć pewne główne cechy, które sprawiają, że turyści chętniej będą przyjeżdżać w dane miejsce. Podstawowym czynnikiem decydującym o atrakcyjności obszaru są walory turystyczne, a dokładniej – walory wypoczynkowe. Może to być zarówno środowisko, jak i aglomeracje miejskie, atrakcyjność przyrodnicza, w którą wpisuje się np.: parki narodowe, ogrody oraz atrakcyjność kulturowa np.: zabytki architektury, a także walory specjalistyczne, czyli elementy środowiska umożliwiające uprawianie turystyki specjalistycznej takie jak żeglarstwo. Kolejnym elementem jest zagospodarowanie turystyczne oraz infrastruktura turystyczna, czyli noclegi i gastronomia, obiekty sportu i kultury, które zachęcają ludność do odwiedzenia miejsca. Dostępność komunikacyjna także podnosi atrakcyjność danego miejsca, a jej brak ogranicza lub całkowicie wyklucza teren z możliwości rozwoju na tle turystycznym. Do podanych czynników od paru lat zaczyna dodawać się także zanieczyszczenie środowiska naturalnego. Turyści coraz częściej mają tendencje wyjeżdżać w miejsca, w których panuje czyste powietrze i przeważa natura<sup>5</sup>.

Atrakcyjność turystyczna jest pojęciem złożonym, atrakcyjny turystycznie może być obszar, region, miejscowość lub obiekt. Decydują o tym zarówno czynniki obiektywne, (występowanie walorów przyrodniczych, walorów antropogenicznych czy odpowiednich elementów infrastruktury turystycznej i paraturystycznej), jak i subiektywne (postrzeganie wszystkich tych czynników przez turystów, inwestorów i mieszkańców). Rozpoznanie poziomu atrakcyjności

---

<sup>4</sup> I. Potocka, *Atrakcyjność turystyczna i metody jej identyfikacji*, Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki, tom III, Walory i atrakcje turystyczne. Potencjał turystyczny. Plany rozwoju turystyki, Z. Młynarczyk, A. Zajadacz (red.), UAM, Poznań, 2009, s. 24.

<sup>5</sup> I. Bąk, B. Szczecińska, *Analiza atrakcyjności turystycznej miast wojewódzkich*, Wiadomości Statystyczne. 2014, nr 59 (12), s. 80-95.

destynacji turystycznej pomaga w planowaniu wykorzystania jej zasobów – wskazaniu stopnia konkurencyjności, kreowaniu popytu turystycznego, identyfikacji i rozwoju określonych form turystyki, a także aktywizacji rozwoju obszaru turystycznego<sup>6</sup>.

Atrakcyjność turystyczna to zestaw elementów, które są potrzebne, aby móc rozwijać ruch turystyczny. Rozpatruje się je z punktu widzenia zarówno turysty jak i przedsiębiorcy. Pojęcie zawiera kryteria, które skłaniają turystów do zainteresowania, wyboru i w efekcie do odwiedzenia danego miejsca. Są to elementy takie jak: walory przyrodnicze i kulturowe, zagospodarowanie, oraz dostępność komunikacyjna. Często uwzględnia się również poziom zanieczyszczenia środowiska. Wiedza o zróżnicowaniu poziomu atrakcyjności turystycznej odgrywa ważną rolę w wielu aspektach m.in.: w stworzeniu planu, aby podnieść popyt turystyczny, w podniesieniu poziomu prawidłowego wykorzystania zasobów przyrodniczych i społecznych, we wskazaniu poziomu konkurencji, w wyodrębnieniu nowych i jeszcze niewykorzystanych turystycznie regionów. W ocenie atrakcyjności turystycznej dużą rolę odgrywa czynnik psychologiczny, ponieważ turysta dokonuje wyboru miejsca podróży zgodnie z indywidualnymi wymaganiami<sup>7</sup>.

Atrakcyjność turystyczna odgrywa ważną rolę w planowaniu podróży. Proces podejmowania decyzji przez turystów jest związany z dokonywaniem wyborów dotyczących wyjazdów turystycznych, ich kierunków i celów, sposobów zorganizowania i realizacji. Obejmuje odpowiedzi na wiele pytań: czy jechać?; dokąd jechać?; kiedy, z kim i na jak długo jechać?; jak zorganizować podróż?; czym i jaką trasą jechać?; gdzie nocować i jeść?; co robić w miejscu docelowym? Większość pytań odnosi się do elementów atrakcyjności turystycznej, takich jak walory turystyczne, zagospodarowanie turystyczne czy dostępność komunikacyjna<sup>8</sup>.

Wyznaczenie poziomu atrakcyjności turystycznej jest złożonym procesem. Polega m.in. na wyróżnianiu obszarów uznawanych za najbardziej atrakcyjne z uwagi na możliwości rozwoju turystyki. Wartościowanie poszczególnych elementów na potrzeby turystyki nazywane jest waloryzacją turystyczną<sup>9</sup>. Warto dodać, że waloryzacja turystyczna może mieć subiektywny charakter, z uwagi na to, że zazwyczaj wykonywana jest z punktu odniesienia jednostki dokonu-

---

<sup>6</sup> A. Rapacz, D.E. Jaremen, *Atrakcyjność turystyczna jako czynnik wyboru destynacji turystycznej*, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 2011, nr 75, s. 131-141.

<sup>7</sup> I. Ozimek, K. Gralak, I. Pomianek, *Atrakcyjność turystyczna województw w Polsce – wybrane aspekty*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2019, s. 7-12.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 131-141.

<sup>9</sup> D. Sołowiej, *Podstawy metodyki oceny środowiska przyrodniczego człowieka*, Wyd. UAM, Poznań, 1992.

jącej badania. W ujęciu ogólnym waloryzacja polega na określeniu elementów atrakcyjności znajdujących się na danym obszarze, przypisując tym elementom określoną wartość w zależności od ich znaczenia dla możliwości rozwoju turystyki<sup>10</sup>.

Należy podkreślić, że dla oceny atrakcyjności turystycznej obszaru ważny jest wybór ocenianych elementów. W tym zakresie znaczenie ma specyfika danego obszaru, wykraczająca poza ogólną jego charakterystykę. To właśnie te specyficzne uwarunkowania mogą zadecydować o sukcesie danego obszaru wykraczając poza ogólną jego charakterystykę<sup>11</sup>.

Z literatury dotyczącej oceny atrakcyjności turystycznej Potocka<sup>12</sup> wynioskowała, że do oceny najczęściej wykorzystywane są metody bonitacji punktowej. Jednym z ważniejszych aspektów branych pod uwagę są takie elementy jak rzeźba terenu, wody powierzchniowe, czyli części środowiska naturalnego. Zazwyczaj podejmowana jest próba określenia cech, które mogą zachęcić turystę do odwiedzenia miejsca, natomiast nie są brane pod uwagę czynniki, które zaniżają ocenę terenu dla turystyki. Autorka podkreśla, że nie istnieje jedna metoda oceny elementów przyrodniczych, kulturowych czy zagospodarowania przestrzeni turystycznej. Z uwagi na złożoność atrakcyjności turystycznej do jej pomiaru często stosowane są taksonomiczne metody wielowymiarowe, pozwalające na jednoczesne uwzględnienie wielu zmiennych. Jedną z częściej stosowanych metod jest miernik syntetyczny. Metoda ta umożliwia jednoczesne zbadanie wielu jednostek (np. przestrzennych) z uwzględnieniem wielu czynników atrakcyjności turystycznej.

## Material i metoda

Materiały statystyczne, wykorzystane do obliczeń, pozyskano z Głównego Urzędu Statystycznego z lat 2014 i 2020, z banku Danych Lokalnych. Do oceny atrakcyjności turystycznej zastosowano wielowymiarową analizę z wykorzystaniem mierników syntetycznych. Poziom atrakcyjności turystycznej wyznaczono na podstawie trzech działów: środowisko przyrodnicze, dziedzictwo kulturowe oraz infrastruktura turystyczna<sup>13</sup>. Wskaźniki szczegółowe dla poszczególnych działów zaprezentowano w tabeli 1.

<sup>10</sup> Z. Kruczek, *Atrakcje turystyczne, Fenomen, typologia, metody badań*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków, 2011, s. 129.

<sup>11</sup> J. Radziejowski, *Problemy oceny środowiska geograficznego dla potrzeb turystyki*. Przegląd Geograficzny, 1979, s. 51.

<sup>12</sup> I. Potocka, op. cit., s. 24.

<sup>13</sup> A. Hakuć-Błażowska, N. Pacek, K. Kupren, G. Furgała-Selezniew, *Porównanie atrakcyjności turystycznej gmin wiejskich i miejsko-wiejskich powiatu elbląskiego*, Studia Obszarów Wiejskich, 2018, tom 50, s. 81-99.

**Tabela 1.** Wskaźniki poziomu atrakcyjności turystycznej

Działy	Waga	Wskaźniki	Jednostka	Waga
Środowisko przyrodnicze	0,50	lesistość	% powierzchni powiatu	0,30
		odsetek łąk i pastwisk		0,10
		odsetek zbiorników wodnych		0,40
		odsetek obszarów chronionych		0,20
Dziedzictwo kulturowe	0,20	odwiedzający muzea	na 100 km <sup>2</sup> powierzchni	0,20
		uczestnicy imprez kulturalnych	na 1000 mieszkańców	0,30
			na 100 km <sup>2</sup> powierzchni	0,20
			na 1000 mieszkańców	0,30
Infrastruktura turystyczna	0,30	długość dróg krajowych	na 100 km <sup>2</sup> powierzchni	0,10
		długość ścieżek rowerowych		0,20
		liczba miejsc noclegowych		0,40
		liczba obiektów noclegowych		0,30

**Źródło:** Opracowano na podstawie: A. Hakuć-Błażowska, N. Pacek, K. Kupren, G. Furgała-Selezniow, *Porównanie atrakcyjności turystycznej gmin wiejskich i miejsko-wiejskich powiatu elbląskiego*, Studia Obszarów Wiejskich, 2018, tom 50, s. 81-99.

Z uwagi na zróżnicowane znaczenie poszczególnych działów w zakresie atrakcyjności turystycznej – zastosowano wagi. Środowisko przyrodnicze jest szczególnym czynnikiem – jednym z kluczowych walorów turystycznych, dlatego działowi temu przypisano najwyższą wagę (0,5). Jednym z bardziej znaczących czynników rozwoju w tym zakresie są wody powierzchniowe, dlatego otrzymały najwyższą w tej grupie wagę (0,4)<sup>14</sup>. Jeziora stanowią ważny element turystyki zarazem w wielu regionach Polski jak i na świecie. Sprzyjają temu korzystne warunki zarówno do wypoczynku biernego z dala od miejskiego zgiełku oraz rekreacji czynnej, w wodzie (kąpiele, pływanie, nurkowanie, wędkarstwo), jak i na lądzie w pobliżu jeziora (spacery, wycieczki piesze oraz rowerowe, odpoczynek nad jeziorem). Ponadto ważną rolę odgrywają walory kulturalne i naturalne znajdujące się nad jeziorami, które pozytywnie wpływają na atrakcyjność miejsca oraz poziom zadowolenia turysty<sup>15</sup>.

Lasy stanowią ważny element turystyki ze względu na swoją uniwersalność. Odnaleźć się tam może zarówno osoba młoda jak i dorosła oraz starsza. Występuje w nich różnorodność form spędzania czasu: turyści mogą spacerować, biegać, uprawiać kolarstwo lub inne formy turystyki kwalifikowanej, fotografię, a także zwyczajnie usiąść i odpocząć. Ważną rolę w turystyce odgrywa aspekt zdrowotny lasów. Jest to miejsce rehabilitacji i regeneracji człowieka

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> A. Sedlak, *Rozwój funkcji turystycznej nad jeziorami w północnych Włoszech na przykładzie jeziora Garda*, Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis Studia Geographica, 2021, nr 17, s. 124-142; K. Duda-Gromada, *Turystyka jeziorna – nowa forma turystyki?*, Prace i Studia Geograficzne, 2009, t. 42, s. 89-101.

zarówno w kontekście fizyczności jak i sfery mentalnej. Spacerując człowiek dotlenia się, jednocześnie poprawiając kondycję oraz krążenie. Środowisko leśne jest w stanie zredukować stres i poprawić nastrój, co może przyciągnąć każdego turystę niezależnie od wieku<sup>16</sup>. W przeprowadzonym badaniu lasy otrzymały wysoką, choć nie najwyższą wagę (0,3)<sup>17</sup>.

Obszary prawnie chronione takie jak parki narodowe, parki krajobrazowe czy rezerваты pełnią ważną funkcję dydaktyczną w rozwoju turystyki. Zaspokajają ciekawość oraz potrzebę bliskiego kontaktu turystów z naturą, co często jest motywem przewodnim wyjazdu. Mają oni możliwość nauki i poszerzenia horyzontów w kwestii ekologii, a także podziwiania unikatowej fauny i flory. Obszary te są również miejscem do uprawiania turystyki aktywnej, inni zaś wybierają wypoczynek na łonie natury i pochłanianie niecodziennych krajobrazów<sup>18</sup>. Obszarom prawnie chronionym w badaniu nadano wagę (0,2) nieco niższą od lesistości i jeziorności<sup>19</sup>.

W odniesieniu do możliwości rozwoju turystyki uwzględniono również łąki i pastwiska. Są to elementy krajobrazu charakterystyczne dla turystyki wiejskiej. Pomimo pewnego stopnia przekształcenia przez człowieka można zaliczyć je do walorów środowiska przyrodniczego. Dają możliwość obserwowania fauny i flory<sup>20</sup>. Ich znaczenie dla możliwości rozwoju turystyki jest nieco mniejsze niż w pozostałych analizowanych wskaźników, dlatego przypisano im nieco niższą wagę (0,1)<sup>21</sup>.

Natomiast w dziale dziedzictwo kulturowe (jako całość otrzymał wagę 0,2) najwyższą wagę (0,3) przypisano odwiedzającym muzea i uczestnikom imprez

---

<sup>16</sup> M. Jalinik, *Obszary leśne w rozwoju turystyki*, *Ekonomia i Środowisko*, 2016, nr 3 (58), s. 313-323; M. Jalinik, *Obszary leśne wieloaspektową atrakcją turystyczną*, Białystok: Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, 2021, s. 52.

<sup>17</sup> Por. A. Hakuć-Błażowska, N. Pacek, K. Kupren, G. Furgała-Selezniow, op. cit., s. 81-99.

<sup>18</sup> I. M. Batyk, *Zagospodarowanie turystyczne obszarów chronionych na przykładzie Biebrzańskiego Parku Narodowego*, *Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich*, 2012, nr 2/III, s. 207-216; A. Tucki, *Formy ochrony przyrody jako element atrakcyjności turystycznej na przykładzie regionu lubelskiego*, *Problemy Ekologii i Krajobrazu*, 2010, t. XXVII, s. 363-370.

<sup>19</sup> Por. A. Hakuć-Błażowska, N. Pacek, K. Kupren, G. Furgała-Selezniow, op. cit., s. 81-99.

<sup>20</sup> L. Przezbórska, J. Lira, *Walory środowiska przyrodniczego jako czynnik rozwoju turystyki wiejskiej w Polsce*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2011, nr 106, s. 568-570; L. Przezbórska-Skobiej, *Uwarunkowania rozwoju turystyki wiejskiej w Polsce*, *Turystyka i Rozwój Regionalny*, 2015, nr 3, s. 101-115.

<sup>21</sup> Por. A. Hakuć-Błażowska, N. Pacek, K. Kupren, G. Furgała-Selezniow, op. cit., s. 81-99.



kulturalnych. Frekwencja świadczy o zainteresowaniu, a tym samym o atrakcyjności. Nieco niższą wagę (0,2) nadano gęstości występowania muzeów oraz imprez kulturalnych.

Muzea wraz z galeriami, teatrami, kinami i bibliotekami tworzą instytucje kultury. Wśród wymienionych instytucji kultury muzea są najbardziej związane z turystyką kulturową. Z założenia muzea, prezentując kulturę jakiegoś miejsca (kraju, regionu, miasta) oraz opisując niematerialne dziedzictwo jakiejś społeczności (grupy etnograficznej, etnicznej, narodowej), są obiektami ważnymi dla turystyki kulturowej. Muzea są ważne również dla turystyki w ujęciu ogólnym. Mogą być zarówno atrakcją samą w sobie, jak i uzupełnieniem oferty turystycznej<sup>22</sup>. Współczesne muzea są fundamentem rozwoju turystyki muzealnej. Obecnie dla turystyki ważne jest nie tylko funkcjonowanie muzeów, ale także ich przeobrażenie w nowoczesne instytucje muzealne, wzbudzające ciekawość turysty<sup>23</sup>.

Istotnym elementem atrakcyjności turystycznej regionów jest obecność imprez kulturalnych. Są to wydarzenia niecodzienne i specyficzne, najczęściej objęte konkretną, często unikatową tematyką, będące elementem turystyki eventowej, która na tle innych form turystyki rozwija się dość dynamicznie. Ich znaczenie jest duże, zarówno dla produktu turystycznego miasta lub regionu, jak i samego turysty, gdyż często taki event jest głównym celem i motywem podróży. Taki turysta ma możliwość wzięcia udziału w nietypowym wydarzeniu kulturalnym, a jednocześnie jest to dla niego okazja do odpoczynku i nawiązania nowych relacji lub zacieśnienia już trwających. Przykładami eventów są koncerty, festiwale muzyczne i sztuki, karnawały oraz wydarzenia sportowe. Imprezy kulturalne powodują wzrost ruchu turystycznego i rozwój turystyki danego obszaru. Mogą przyciągać turystów z całego kraju oraz z zagranicy, co powoduje napływ pieniądza z zewnątrz i wzbogacenie się regionu oraz jego mieszkańców. Często ich obecność decyduje o konkurencyjności danego miejsca i naturalnie przyciąga więcej turystów, niż te, w których obserwuje się brak takich imprez. Eventy redukują także efekt sezonowości i powodują bardziej równomierne rozłożenie pobytu turystów na przestrzeni całego roku<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> B. Krakowiak, *Miejsce muzeów w turystyce kulturowej w Polsce*, Turyzm, 2013, nr 23 (2), s. 23-33.

<sup>23</sup> B. Pabian, *Muzea jako atrakcja turystyczna i cel podróży. przykład japońskiego miasta Nara*, Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja, 2016, nr 1 (17), s. 131-146.

<sup>24</sup> K. Cieślowski, *Rola wydarzeń w promocji regionów turystycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2017, Nr 473, s. 117-119; D. Kuczyński, *Rola specjalnych wydarzeń w marketingu destynacji i rozwoju turystyki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2012, Nr 709 (23), s. 343-346; R. Rettinger, M. Bajgier-Kowalska, *Eventy jako element różnicujący produkt turystyczny miast – studium przypadku*, Przedsiębiorczość – Edukacja, 2018, Nr 14, s. 270-271.

Infrastruktura turystyczna jako całość otrzymała wagę (0,30) – niższą niż środowisko przyrodnicze, ale wyższą niż dziedzictwo kulturowe. Natomiast w zakresie infrastruktury turystycznej najwyższą wagę nadano gęstości miejsc noclegowych (0,4) oraz gęstości obiektów noclegowych (0,3), ponieważ odzwierciedlają one chłonność lokalnego rynku turystycznego<sup>25</sup>. Jest to – poza walorami turystycznymi – podstawa rozwoju funkcji turystycznej, umożliwiająca ruch turystyczny. Turyści do wyboru mają różne rodzaje obiektów noclegowych. Do najważniejszych można zaliczyć: hotele, ośrodki wczasowe, schroniska, pensjonaty czy kwatery prywatne<sup>26</sup>.

W analizie uwzględniono również gęstość dróg, które zapewniają dostępność komunikacyjną (waga 0,1). Transport to jeden z podstawowych składników produktu turystycznego. Wynika z potrzeb turystów, chcących podróżować. Rola dostępności transportowej widoczna jest zarówno w kształtowaniu możliwości rozwoju turystyki na danym obszarze, jak i w kształtowaniu skłonności do podróżowania, mobilności ludzi. Zatem możliwości rozwoju turystyki są bezpośrednio związane z dostępnością komunikacyjną i rozwojem systemów transportowych<sup>27</sup>. Odpowiednio rozwinięta baza komunikacyjna zapewnia dostępność regionu, obszaru dla turystów (dostępność zewnętrzna), a także umożliwia turystom poruszanie się w obrębie regionu, obszaru (dostępność wewnętrzna). Bazę komunikacyjną tworzą głównie: sieć drogowa wraz z przystankami autobusowymi, linie kolejowe z dworcami, lotniska, ścieżki rowerowe, a także środki transportu i zaplecze techniczno-usługowe (stacje benzynowe, automaty biletowe, wypożyczalnie środków transportu itp.). Baza komunikacyjna ma więc charakter paraturystyczny, ponieważ nie powstaje jedynie z myślą o turystach<sup>28</sup>. Ścieżki rowerowe pełnią również rolę elementu uatrakcyjnijającego dany obszar, dlatego ich gęstość uwzględniono w badaniu (nadając im wagę 0,2)<sup>29</sup>.

Wszystkie uwzględnione wskaźniki są stymulantami, co oznacza, iż wraz ze wzrostem wartości danej cechy rośnie ocena atrakcyjności. Po obliczeniu i zestawieniu wartości wszystkich wskaźników cząstkowych dokonano ich normalizacji, czyli podzielono wartość kolejnego wskaźnika przez wartość maksymalną odnotowaną dla danej cechy wśród badanych powiatów. Wartości

<sup>25</sup> Por. A. Hakuć-Błażowska, N. Pacek, K. Kupren, G. Furgała-Selezniow, op. cit., s. 81-99.

<sup>26</sup> J. Czerwiński, *Podstawy turystyki*, CeDeWu, Warszawa 2022, s. 257-266.

<sup>27</sup> D. Jaremen, E. Nawrocka, *Rola dostępności komunikacyjnej obszaru recepcji turystycznej w kształtowaniu popytu turystycznego*, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 2012, Nr 83, s. 401-414.

<sup>28</sup> B. Zawilińska, *Baza i dostępność komunikacyjna*, (w:) M. Mika red., *Kraków jako ośrodek turystyczny*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011, s. 127-146.

<sup>29</sup> Por. A. Hakuć-Błażowska, N. Pacek, K. Kupren, G. Furgała-Selezniow, op. cit., s. 81-99.

wskaźników znormalizowanych mieszczą się w przedziale od 0 do 1. Następnym etapem badań było obliczenie miernika syntetycznego dla działu. Obliczono go na podstawie średniej znormalizowanych cech tworzących dany dział. Końcowy etap obejmował obliczenie ogólnego miernika syntetycznego atrakcyjności turystycznej, który wyrażony został jako średnia ważona mierników syntetycznych dla tych działów<sup>30</sup>.

## Wyniki

W tabeli 1 zamieszczono wartości procentowe wskaźników diagnostycznych w zakresie środowiska przyrodniczego, a w tabeli 2 wartości znormalizowane oraz wskaźniki syntetyczne. Z danych wynika, że wskaźniki syntetyczne w zakresie środowiska przyrodniczego przyjmują wartości od 0,36 do 0,94. Świadczy to o zróżnicowaniu. Najwyższe wartości odnotowano w powiecie drawskim (0,94), a następnie w powiatach szczecineckim (0,78) i wałęckim (0,77). Są to obszary o najkorzystniejszych warunkach środowiskowych. Położone są na terenach pojeziernych – na Pojezierzu Drawskim, Wałęckim i Szczecineckim. W powiecie drawskim największe jezioro to Drawsko – drugie pod względem głębokości w Polsce. W powiecie szczecineckim wielkością dominuje jezioro Wielimie, a w wałęckim Bytyń. Tereny pojezierne to w dużej mierze obszary zalesione – stąd wysokie wskaźniki lesistości. Należy podkreślić, że obszary o najkorzystniejszej sytuacji w zakresie środowiska przyrodniczego charakteryzują się dużym udziałem obszarów prawnie chronionych, należących m.in. do Drawskiego Parku Krajobrazowego.

Najniższe wartości wskaźników syntetycznych odnotowano w powiecie białogardzkim (0,36), a następnie w powiatach świdwińskim (0,42) i człuchowskim (0,49). Powiaty te charakteryzują się niższym poziomem uwarunkowań środowiska przyrodniczego niż pozostałe badane jednostki. Zdecydowały o tym niższe wartości wskaźników w zakresie zalesienia (na ostatnim miejscu – powiat świdwiński), udziału wód w powierzchni, udziału obszarów prawnie chronionych (w przypadku obu wskaźników na ostatnim miejscu – powiat białogardzki), a także łąk i pastwisk (na ostatnim miejscu – powiat człuchowski).

---

<sup>30</sup> Ibidem, op. cit., s. 81-99.

**Tabela 2.** Wartości procentowe wskaźników diagnostycznych w zakresie środowiska przyrodniczego

Wyszczególnienie	Lasy	Łąki i pastwiska	Wody powierzchniowe	Obszary prawnie chronione
Powiat bytowski	52,34	6,63	3,24	20,97
Powiat człuchowski	49,37	3,18	2,09	10,85
Powiat złotowski	46,75	4,44	1,51	31,73
Powiat białogardzki	41,88	8,85	0,51	0,27
Powiat drawski	47,46	8,98	5,85	46,97
Powiat szczecinecki	45,48	7,02	5,08	28,91
Powiat świdwiński	35,95	7,67	1,15	15,18
Powiat wałecki	55,05	3,31	3,44	52,85

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start> (dostęp: 24.10.2023).

**Tabela 3.** Wartości znormalizowane wskaźników diagnostycznych w zakresie środowiska przyrodniczego oraz wskaźniki syntetyczne

Wyszczególnienie	Lasy	Łąki i pastwiska	Wody powierzchniowe	Obszary prawnie chronione	Wskaźnik syntetyczny
Powiat bytowski	0,95	0,74	0,55	0,40	0,66
Powiat człuchowski	0,90	0,35	0,36	0,21	0,49
Powiat złotowski	0,85	0,49	0,26	0,60	0,53
Powiat białogardzki	0,76	0,99	0,09	0,01	0,36
Powiat drawski	0,86	1,00	1,00	0,89	0,94
Powiat szczecinecki	0,83	0,78	0,87	0,55	0,78
Powiat świdwiński	0,65	0,85	0,20	0,29	0,42
Powiat wałecki	1,00	0,37	0,59	1,00	0,77

**Źródło:** Obliczenia własne.

W tabeli 3 zamieszczono wartości procentowe wskaźników diagnostycznych w zakresie uwarunkowań kulturowych, a w tabeli 2 wartości znormalizowane oraz wskaźniki syntetyczne. Z danych wynika, że wskaźniki syntetyczne w zakresie środowiska przyrodniczego przyjmują wartości od 0,17 do 0,55, zatem zróżnicowanie jest dość znaczne. Najwyższe wartości odnotowano w powiecie drawskim (0,55), a następnie w powiatach bytowskim i człuchowskim (po 0,47). W powiatach tych funkcjonują chętnie odwiedzane obiekty muzealne. W powiecie drawskim jest to Muzeum Regionalne w Drawsku Pomorskim, zlokalizowane w magazynie solnym – jednym z najstarszych budynków w mieście. W powiecie bytowskim funkcjonują trzy muzea – w bytowskim zamku zlokalizowane jest Muzeum Zachodniokaszubskie, a w Płotowie można zwiedzić Muzeum Szkoły Polskiej oraz Zagrodę Styp-Rekowskich. Natomiast w powiecie człuchowskim na zamku w Człuchowie mieści się Muzeum Regionalne. Ponadto w powiatach tych odbywają się imprezy kulturalne, gromadzące wielu uczestników.

**Tabela 3.** Wartości wskaźników diagnostycznych w zakresie uwarunkowań kulturowych

Wyszczególnienie	Muzea na 1000 km <sup>2</sup>	Odwiedzający muzea na 1000 mieszkańców	Imprezy kulturalne na 100 km <sup>2</sup>	Uczestnicy imprez kulturalnych na 1000 mieszkańców
Powiat bytowski	1,37	283,25	12,23	188,98
Powiat człuchowski	0,63	466,15	9,65	132,84
Powiat złotowski	0,60	14,95	16,62	268,73
Powiat białogardzki	0,00	0,00	53,07	247,58
Powiat drawski	0,57	139,31	28,80	519,57
Powiat szczecinecki	1,13	27,09	20,10	179,52
Powiat świdwiński	0,00	0,00	16,01	195,55
Powiat wałecki	2,12	131,65	13,29	188,70

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start> (dostęp: 24.10.2023).

W odniesieniu do uwarunkowań kulturowych najniższe wartości wskaźników syntetycznych odnotowano w powiecie świdwińskim (0,17), a następnie w powiatach złotowskim (0,28) i szczecineckim (0,30). W powiecie świdwińskim nie ma żadnego muzeum. W powiecie złotowskim jest jeden tego typu obiekt, a w szczecineckim dwa. Należy jednak podkreślić, że Muzeum Ziemi Złotowskiej w Złotowie, Muzeum Regionalne i Muzeum Wału Pomorskiego w Szczecinku charakteryzują się niewielką liczbą odwiedzających w porównaniu do innych badanych powiatów. Warto dodać, że w zakresie imprez kulturalnych sytuacja w powiatach świdwińskim, złotowskim i szczecineckim jest nieco lepsza. Eventy tego typu są tam organizowane i przyciągają osoby chętne do uczestnictwa.

**Tabela 4.** Wartości znormalizowane wskaźników diagnostycznych w zakresie uwarunkowań kulturowych oraz wskaźniki syntetyczne

Wyszczególnienie	Muzea	Odwiedzający muzea	Imprezy kulturalne	Uczestnicy imprez kulturalnych	Wskaźnik syntetyczny
Powiat bytowski	0,65	0,61	0,23	0,36	0,47
Powiat człuchowski	0,30	1,00	0,18	0,26	0,47
Powiat złotowski	0,28	0,03	0,31	0,52	0,28
Powiat białogardzki	0,00	0,00	1,00	0,48	0,34
Powiat drawski	0,27	0,30	0,54	1,00	0,55
Powiat szczecinecki	0,53	0,06	0,38	0,35	0,30
Powiat świdwiński	0,00	0,00	0,30	0,38	0,17
Powiat wałecki	1,00	0,28	0,25	0,36	0,44

**Źródło:** Obliczenia własne.

**Tabela 5.** Wartości wskaźników diagnostycznych w zakresie infrastruktury turystycznej

Wyszczególnienie	Drogi na 100 km <sup>2</sup>	Ścieżki rowerowe na 100 km <sup>2</sup>	Miejsca noclegowe na 100 km <sup>2</sup>	Obiekty noclegowe na 100 km <sup>2</sup>
Powiat bytowski	25,48	2,30	70,67	1,23
Powiat człuchowski	27,14	3,02	131,56	1,08
Powiat złotowski	26,62	2,35	21,43	0,54
Powiat białogardzki	31,82	3,05	17,14	0,24
Powiat drawski	20,91	0,31	157,26	2,21
Powiat szczecinecki	28,21	2,20	53,40	0,91
Powiat świdwiński	31,17	3,38	74,11	0,91
Powiat wałecki	16,35	1,27	75,05	1,13

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start> (dostęp: 24.10.2023).

Tabela 5 zawiera wartości wskaźników w zakresie infrastruktury turystycznej, a tabela 6 wartości znormalizowane wskaźników diagnostycznych w zakresie infrastruktury turystycznej oraz wskaźniki syntetyczne. Według uznanych wyników wskaźniki syntetyczne w zakresie infrastruktury turystycznej przyjmują wartości od 0,35 do 0,78. Oznacza to, że powiaty w tym zakresie są zróżnicowane. Najwyższe wartości odnotowano w powiecie drawskim (0,78), a następnie w powiatach człuchowskim (0,75) i świdwińskim (0,61). Są to obszary o wysokim poziomie uwarunkowań bazy turystycznej. Powiaty te charakteryzują się rozwiniętą dostępnością komunikacyjną. Przebiegają przez nie drogi krajowe DK20 i DK10 w powiecie drawskim oraz DK25 i DK22 w powiecie człuchowskim. Przez powiat świdwiński biegnie natomiast siedem dróg wojewódzkich, m.in. DW163. Do dyspozycji rowerzystów dostępne są ścieżki rowerowe, które są jednym z kluczowych elementów rozwoju aktywnej turystyki na tym obszarze. Baza noclegowa jest najlepiej rozbudowana w powiecie drawskim oraz człuchowskim. Gęstość miejsc noclegowych przekracza tam liczbę 130 na 100 km<sup>2</sup> powierzchni. Natomiast gęstość obiektów noclegowych najintensywniejsza jest w powiecie drawskim (ponad 2 na 100 km<sup>2</sup> powierzchni) oraz bytowskim (1,2 na 100 km<sup>2</sup> powierzchni).

**Tabela 6.** Wartości znormalizowane wskaźników diagnostycznych w zakresie infrastruktury turystycznej oraz wskaźniki syntetyczne

Wyszczególnienie	Drogi	Ścieżki rowerowe	Miejsca noclegowe	Obiekty noclegowe	Wskaźnik syntetyczny
Powiat bytowski	0,80	0,68	0,45	0,56	0,56
Powiat człuchowski	0,85	0,90	0,84	0,49	0,75
Powiat złotowski	0,84	0,70	0,14	0,25	0,35
Powiat białogardzki	1,00	0,90	0,11	0,11	0,36
Powiat drawski	0,66	0,09	1,00	1,00	0,78
Powiat szczecinecki	0,89	0,65	0,34	0,41	0,48
Powiat świdwiński	0,98	1,00	0,47	0,41	0,61
Powiat wałecki	0,51	0,38	0,48	0,51	0,47

**Źródło:** Obliczenia własne.

Najniższe wartości wskaźników syntetycznych w zakresie infrastruktury turystycznej odnotowano w powiecie złotowskim (0,35), a następnie w powiatach białogardzkim (0,36) oraz wałeckim (0,47). Powiaty te charakteryzują się niskim poziomem infrastruktury turystycznej. Główną przyczyną jest słabo rozbudowana baza noclegowa. Powiaty złotowski i białogardzki cechują się najniższą gęstością miejsc noclegowych (odpowiednio 21 i 17 na 100 km<sup>2</sup> powierzchni) oraz najniższą gęstością obiektów noclegowych (0,5 w powiecie złotowskim i 0,2 w powiecie białogardzkim). Sieć dróg najslabiej rozwinięta okazała się w powiecie wałeckim (16 km na 100 km<sup>2</sup> powierzchni), przy obecności dróg DK22 i DK10 oraz czterech dróg wojewódzkich.

Zdecydowanie najwyższym poziomem atrakcyjności turystycznej wśród badanych obszarów charakteryzuje się powiat drawski. Obszar ten w zakresie środowiska przyrodniczego cechuje się najwyższym odsetkiem łąk i pastwisk oraz wód powierzchniowych, a także wysokim udziałem obszarów prawnie chronionych w powierzchni. Na jego obszarze odbywają się imprezy kulturalne, a także funkcjonuje muzeum. Obszar powiatu charakteryzuje się zagospodarowaniem turystycznym i dobrą dostępnością komunikacyjną.

**Tabela 7.** Wskaźniki syntetyczne poziomu atrakcyjności turystycznej

Wyszczególnienie	Wskaźnik syntetyczny	Pozycja w rankingu
Powiat bytowski	0,74	3
Powiat człuchowski	0,72	4
Powiat złotowski	0,52	6
Powiat białogardzki	0,45	8
Powiat drawski	1,00	1
Powiat szczecinecki	0,71	5
Powiat świdwiński	0,52	6
Powiat wałecki	0,75	2

**Źródło:** Obliczenia własne.

Kolejne miejsca przypisano odpowiednio powiatom: wałeckiemu, bytowskiemu, człuchowskiemu i szczecineckiemu. Jednostki te charakteryzują się zbliżonymi wartościami wskaźnika atrakcyjności turystycznej. Są to wartości dość wysokie, wskazujące na możliwości rozwoju turystyki na tych obszarach. Podstawą tego rozwoju mogą być zarówno walory naturalne, jak i antropogeniczne, wspierane zagospodarowaniem turystycznym i dostępnością komunikacyjną.

Pozostałe powiaty, tj.: złotowski, świdwiński oraz białogardzki, cechują się niższymi wartościami wskaźnika atrakcyjności turystycznej. Oznacza to, że ich możliwości rozwoju związane są z innymi funkcjami niż turystyka, choć może ona pełnić funkcję uzupełniającą.

## Podsumowanie

Zgodnie z głównym celem w artykule oceniono zróżnicowania atrakcyjności turystycznej powiatów ziemskim Pomorza Środkowego zlokalizowanych poza Wybrzeżem Morza Bałtyckiego. Z przeprowadzonych analiz wynika, że badane powiaty są zróżnicowane pod względem poziomu atrakcyjności turystycznej. Można wyróżnić dwie zasadnicze grupy powiatów. Pierwsza zawiera obszary o dość dużym potencjale turystycznym, gdzie szczególnie wyróżnia się powiat drawski (najwyższa wartość wskaźnika syntetycznego), a kolejne jednostki uzyskały zbliżone, wysokie wartości wskaźnika syntetycznego poziomu atrakcyjności turystycznej (powiaty: wałecki, bytowski, człuchowski i szczecinecki). Długa grupa obejmuje obszary o słabszych możliwościach rozwoju turystyki. są to powiaty: białogardzki, świdwiński oraz złotowski. Na terenach tych należy szukać możliwości rozwoju związanych z innymi funkcjami społeczno-gospodarczymi niż turystyka.

## Bibliografia

1. Batyk I. M., *Zagospodarowanie turystyczne obszarów chronionych na przykładzie Biebrzańskiego Parku Narodowego*, Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich, 2012, nr 2/III.
2. Bąk I., Szczecińska B., *Analiza atrakcyjności turystycznej miast wojewódzkich*, Wiadomości Statystyczne, 2014, nr 59 (12).
3. Cieślowski K., *Rola wydarzeń w promocji regionów turystycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2017, Nr 473.
4. Czerwiński J., *Podstawy turystyki*, CeDeWu, Warszawa 2022.
5. Duda-Gromada K., *Turystyka jeziorna – nowa forma turystyki?*, Prace i Studia Geograficzne, 2009, t. 42.



6. Hakuć-Błażowska A., Pacek N., Kupren K., Furgała-Selezniow G., *Porównanie atrakcyjności turystycznej gmin wiejskich i miejsko-wiejskich powiatu elbląskiego*, Studia Obszarów Wiejskich, 2018, tom 50.
7. Jalinik M., *Obszary leśne w rozwoju turystyki*, Ekonomia i Środowisko, 2016, nr 3 (58).
8. Jalinik M., *Obszary leśne wieloaspektową atrakcją turystyczną*, Białystok: Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, 2021.
9. Jaremen D., Nawrocka E., *Rola dostępności komunikacyjnej obszaru recepcji turystycznej w kształtowaniu popytu turystycznego*, Ekonomiczne Problemy Usług, 2012, Nr 83.
10. Jasiulewicz M., Suszyński A., *Pomorze Środkowe – region zmarginalizowany w obecnym podziale administracyjnym*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, 2016, nr 20 (2).
11. Jażewicz J., *Miejska sieć osadnicza projektowanego województwa środkowopomorskiego*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, 2016, nr 20 (2).
12. Krakowiak B., *Miejsce muzeów w turystyce kulturowej w Polsce*, Turyzm, 2013, nr 23 (2).
13. Kruczek Z., *Atrakcje turystyczne, Fenomen, typologia, metody badań*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków, 2011.
14. Kuczyński D., *Rola specjalnych wydarzeń w marketingu destynacji i rozwoju turystyki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2012, Nr 709 (23).
15. Ossowska L., *Zmiany poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego w regionie Pomorza Środkowego na tle gmin województw sąsiednich*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, 2016, nr 20 (2).
16. Ozimek I., Gralak K., Pomianek I., *Atrakcyjność turystyczna województw w Polsce – wybrane aspekty*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2019.
17. Pabian B., *Muzea jako atrakcja turystyczna i cel podróży. przykład japońskiego miasta Nara*, Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja, 2016, nr 1 (17).
18. Potocka I., *Atrakcyjność turystyczna i metody jej identyfikacji*, Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki, tom III, Walory i atrakcje turystyczne. Potencjał turystyczny. Plany rozwoju turystyki, Z. Młynarczyk, A. Zajadacz (red.), UAM, Poznań, 2009.
19. Przezbórska L., Lira J., *Walory środowiska przyrodniczego jako czynnik rozwoju turystyki wiejskiej w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, nr 106.
20. Przezbórska-Skobiej L., *Uwarunkowania rozwoju turystyki wiejskiej w Polsce*, Turystyka i Rozwój Regionalny, 2015, nr 3.
21. Radziejowski J., *Problemy oceny środowiska geograficznego dla potrzeb turystyki*. Przegląd Geograficzny, 1979.

22. Rapacz A., Jaremen D.E., *Atrakcyjność turystyczna jako czynnik wyboru destynacji turystycznej*, Ekonomiczne Problemy Usług, 2011, nr 75.
23. Rettinger R., Bajgier-Kowalska M., *Eventy jako element różnicujący produkt turystyczny miast – studium przypadku*, Przedsiębiorczość – Edukacja, 2018, Nr 14.
24. Sedlak A., *Rozwój funkcji turystycznej nad jeziorami w północnych Włoszech na przykładzie jeziora Garda*, Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis Studia Geographica, 2021, nr 17.
25. Sołowiej D., *Podstawy metodyki oceny środowiska przyrodniczego człowieka*, Wyd. UAM, Poznań, 1992.
26. Tucki A., *Formy ochrony przyrody jako element atrakcyjności turystycznej na przykładzie regionu lubelskiego*, Problemy Ekologii i Krajobrazu, 2010, t. XXVII.
27. Zawilińska B., *Baza i dostępność komunikacyjna*, (w:) M. Mika red., *Kraków jako ośrodek turystyczny*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011.

## **DIFFERENTIATION OF TOURIST ATTRACTIVENESS OF SELECTED COUNTIES OF MIDDLE POMERANIA**

The main aim of the article is to assess the diversity of tourist attractiveness of the districts of Middle Pomerania located outside the Baltic Sea Coast. The subject of the research are poviats, excluding city counties and those in which there are coastal communes, because they are developing more dynamically than the rest of the region. Data were obtained from the Central Statistical Office for 2014 and 2020, from the Local Data Bank. A multidimensional analysis using synthetic measures was used to assess tourist attractiveness. The level of tourist attractiveness was determined on the basis of three sections: natural environment, cultural heritage and tourist infrastructure. Partial indicators were assigned to each section. The analyzes conducted show that the studied counties are characterized by diversity in terms of tourist attractiveness, which influences the directions of their development.

*Keywords:* tourist attractiveness, tourist values, tourist traffic, tourist infrastructure, Middle Pomerania.



Sandra ORZECZOWSKA\*

Luiza OSSOWSKA\*\*

## THE MEANING OF ATTRACTIVENESS IN TOURISM IN THEORETICAL PERSPECTIVE

*Abstract:* Tourism attractiveness is the basis for the functioning of tourism. Due to its subjective nature, it is a phenomenon that is difficult to analyze. The aim of the article is to indicate the importance of attractiveness in choosing a tourist destination. The article is a literature review. Reference was made to both domestic and foreign literature. The functions and forms of tourism, the concept and essence of tourist attractiveness and its impact on the choice of a tourist destination are discussed. This influence is direct and decisive. The broadly understood tourism attractiveness has its share in every stage of choosing a tourist destination – from the choice of the direction of travel, through the choice of route, accommodation, meals, to the choice of additional attractions accompanying the trip.

*Keywords:* tourism, functions of tourism, forms of tourism, tourism attractiveness.

### Introduction

Nowadays, tourism is a phenomenon that is developing very dynamically, despite the threats coming from the environment, such as pandemic, war or inflation. It should be emphasized that tourism is reflected in phenomena in various spheres of life, not only economic or social, but also cultural or psychological.

The phenomenon of tourism, due to its multifaceted nature, is often the subject of interest and research in scientific disciplines, practical and theoretical sciences. Tourism is a concept with a diverse and rich content. It has an impact on the natural environment, social behavior and cultural life<sup>1</sup>.

---

\* A graduate of the second degree studies in the field of Management, Faculty of Economic Sciences, Koszalin University of Technology

\*\* Department of Economics, Faculty of Economic Sciences, Koszalin University of Technology

<sup>1</sup> W. Kurek, *Turystyka*, PWN, Warsaw, 2008, pp. 9-15.

Tourism is everything related to travelling. It satisfies various cultural and physiological needs as well as human interests. It is an irreplaceable tool in direct cognition of the cultural and natural face of the world, its complexity and multifaceted. It is also a way that allows you to create emotional bonds between traveling people. Tourism can also be treated as a factor of direct and indirect economic benefits for regions, countries, institutions and units that organize it.<sup>2</sup> It gives the opportunity to create jobs, improve the quality of life for the local society and increase the competitiveness of regions<sup>3</sup>.

However, the basic condition for the development of tourism is tourism attractiveness<sup>4</sup>. It should be emphasized that tourist attractiveness is a complex concept, which is one of the reasons why it is difficult to define unambiguously. One of the reasons for this state of affairs is the fact that in the evaluation of tourist attractiveness – apart from objective factors relating to the natural, cultural or social environment – an important function is also played by the psychological factor, i.e. a circumstance of a subjective nature<sup>5</sup>.

Hence, the aim of the article is to indicate the importance of attractiveness in choosing a tourist destination. This is a problem both known and still requiring further research. The article is a literature review. Reference was made to both domestic and foreign literature.

## Functions and forms of tourism

The term tourism comes from the Latin word "tornus", meaning rotational movement, referring to a change of residence of a person or a group of people. On the other hand, in French, tourism, or rather the concept of "tour", is understood as a circular journey, a journey, a race back to the place from which it started. This word evolved over time into the word "tourisme"<sup>6</sup>.

With time, the development of science and interest in travel, the concept of tourism has undergone numerous transformations. The multi-directional and mul-

---

<sup>2</sup> J. Czerwiński, *Podstawy turystyki*, CeDeWu, Warsaw 2022, p. 10.

<sup>3</sup> P. Mason, *Tourism Impacts, Planning and Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2003, p. 7.

<sup>4</sup> M. Raimkulov, H. Juratargunov, Y.J. Ahn, *Destination Attractiveness and Memorable Travel Experiences in Silk Road Tourism in Uzbekistan*, *Sustainability*, No. 13, 2021, p. 2252.

<sup>5</sup> W. Fedyk, J. Cieplik, T. Smolarski, I. Gruszka, *Atrakcyjność turystyczna i komercjalizacja wybranych obiektów turystycznych w opinii specjalistycznej grupy konsumentów*, *Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu*, No. 46, 2014, pp. 3-15.

<sup>6</sup> T. Łobożewicz, G. Bieńczyk, *Podstawy turystyki*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warsaw 2001, p. 9.

ti-faceted nature of the tourism phenomenon causes it to be defined in various ways, depending on the point of view from which it is considered. One of the basic definitions of tourism is presented by W. Hunziker. He claims that "tourism is a set of relations and phenomena resulting from the travel and stay of visitors, unless they settle down and take up paid work"<sup>7</sup>.

Nowadays, tourism is a set of activities that visitors undertake to go to a destination outside their everyday environment, for a period not exceeding one year, for leisure, business or other purposes<sup>8</sup>. This is one of the most commonly used definitions of tourism, recommended by the World Tourism Organization (UNWTO), referring to tourism in the contemporary context<sup>9</sup>. Therefore, the journey should take place outside the usual place of residence of the travelers, the length of stay in the visited place should not exceed 12 months, and the main purpose of the visit should not be a gainful activity remunerated in a given locality<sup>10</sup>.

Tourism refers to a specific migration of people who spend their free time outside their permanent place of residence. It is also a phenomenon<sup>11</sup>:

- psychological – a person becomes the subject of travelling,
- social – a person becomes a tourist,
- economic – tourism is a business on which enterprises earn money,
- spatial – environmental development or degradation may occur,
- cultural – refers to getting to know the world and different cultures.

The definition and characteristics of the phenomenon of tourism result in its various functions. Thanks to the educational function, a person's personality, vision of the future, worldview are shaped, but also character traits are developed. Tourism also prepares you for life, dealing with many difficulties and adversities, it is conducive to discovering and gathering new experiences<sup>12</sup>.

The recreational and health function of tourism is one of the conditions for the proper functioning of everyday life. Thanks to it, those who practice tourism will achieve both health benefits, i.e. improvement of health, condition, physical

<sup>7</sup> W. Hunziker, *Le tourism social*, Bern 1951, (by:) Z. Kruczek, *Pilotaż wycieczek zagranicznych*, „Mentor”, Cracow 1996, p. 8; R. Łazarek, *Ekonomika turystyki*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warsaw 1999, pp. 10-20.

<sup>8</sup> Regulation (EU) No. 692/2011 of the European Parliament and of the Council of 6 July 2011 on European tourism statistics and repealing Council Directive 95/57/EC, Journal device EU L 192 of July 22, 2011 as amended.

<sup>9</sup> *Terminologia turystyczna, Zalecenia WTO*, ONZ-WTO, UKFiT, Warsaw 1995, p. 5.

<sup>10</sup> A. Sawińska, *Uczestnicy ruchu turystycznego*, (in:) A. Panasiuk (Ed.), *Ekonomika turystyki i rekreacji*, PWN, Warsaw 2011, p. 37.

<sup>11</sup> J. Płocka, *Turystyka. Wybrane zagadnienia*, EscapeMagazine.pl, Toruń, 2009, p. 7.

<sup>12</sup> W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warsaw 2010, p. 392.

appearance, and mental ones, i.e. stress reduction, biological regeneration. Properly selected rest has a positive effect on the functioning of the body and social life of every human being<sup>13</sup>.

The ethnic function affects people who primarily seek direct contact with their home country. People who are interested in family history, blood ties and places of origin of their ancestors perform this function<sup>14</sup>.

The educational function allows everyone to satisfy the curiosity of knowing and conquering the world. Thanks to it, you can test yourself in new situations, places or activities, we develop our knowledge about the country and the world. This function is divided into two sub-functions: education and awareness raising<sup>15</sup>.

The economic function of tourism is equally important. Due to the active influence on the country's internal demand, tourism plays a key role in creating the nation's budget. Thanks to tourism, economic benefits are achieved not only by large cities, but also by smaller towns. What's more, for some of them, the profits from tourism are the main source of financing other areas and spheres of life of the inhabitants<sup>16</sup>.

Expanding borders for trouble-free travel, building and creating a good image of the country abroad is an important aspect provided by the political function. Numerous congresses, conferences or joint meetings result in better and more interesting conditions for cooperation between countries, which have a positive impact on the development of tourism and provide a better spectrum of opportunities<sup>17</sup>.

The basic assumption in exploring the world and taking advantage of it should be care for preserving the values available to tourists in the same condition as they received. Therefore, an extremely important condition in the use of some facilities is the introduction of regulations, sightseeing plans or rules that must be followed so that the facility can survive and serve future generations. Thanks to this, ecological awareness is built and shaped<sup>18</sup>.

---

<sup>13</sup> Ibidem, pp. 389-390.

<sup>14</sup> Ibidem, p. 413.

<sup>15</sup> W. Alejziak, *Determinanty i zróżnicowanie społeczne aktywności turystycznej*, AWF, Cracow 2009, p. 41.

<sup>16</sup> W. Gaworecki, op. cit., pp. 389-390.

<sup>17</sup> Ibidem, p. 396.

<sup>18</sup> Ibidem, p. 389.

**Table 1.** Forms of tourism

Criterion	Forms
Motives	<p><b>Cognitive tourism:</b> nature tourism, geotourism, ornithological tourism, polar tourism, tourist safaris, ecotourism, cultural tourism, ethnic tourism, festival tourism, culinary tourism, sightseeing tourism, linguistic tourism, volunteer tourism.</p> <p><b>Recreational tourism:</b> agritourism, sea tourism, entertainment tourism, commercial tourism, entertainment tourism, erotic tourism.</p> <p><b>Active tourism:</b> hiking, cycling, equestrian tourism, skiing tourism, speleological tourism, sailing tourism, kayaking tourism, diving tourism, adventure tourism.</p> <p><b>Health tourism:</b> spa tourism, wellness tourism, medical tourism.</p> <p><b>Religious tourism</b></p> <p><b>Business tourism:</b> individual business trips, trade fair tourism, corporate tourism, congress tourism, incentive tourism.</p>
Environment type	Seaside tourism, mountain tourism, lake district tourism, urban tourism, rural tourism, tourism in protected natural areas.
Spatial extent	Travels around Poland, travels around Europe, travels around the world.
Tour operators involvement	Organized tourism, unorganized tourism.
Transportation type	Car tourism, coach tourism, railway tourism, aviation tourism, hitchhiking.
Accommodation type	Hotel tourism, private accommodation, camping tourism, tent tourism, agritourism.
Group size	Individual tourism, couple tourism, group tourism, family tourism.

**Source:** M. Jakubowska, *Diagnoza form turystyki popularyzowanych przez blogerów podróżniczych w Polsce*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, Vol. 6, No. 10, 2018, pp. 84-85.

In the literature on the subject, you can find various typologies of forms of tourism, which is why it is difficult to indicate a homogeneous, universal, commonly accepted classification. It is worth emphasizing that the form of tourism often refers to the type of travel made in free time and the purpose of activity set



by man<sup>19</sup>. Therefore, four basic forms of tourism can be distinguished: leisure, health, religious and cognitive.

Another division distinguishes six types of tourism<sup>20</sup>:

- cognitive – refers to trips aimed at learning about new areas, objects and their history,
- recreational – refers to trips aimed at relaxation,
- health – refers to trips aimed at maintaining or improving health,
- active – is a set of tourism, which includes, for example, cycling, mountain, lowland hiking and motor tourism,
- religious – refers to trips aimed at getting to know regions, objects, places and their history with a religious background,
- business – refers to trips made for business purposes.

On the other hand, the World Tourism Organization proposed a classification of forms of tourism according to the country under study (domestic, outbound, inbound, intracontinental, international tourism) and the purpose of the trip (holidays, recreation, business, religious, etc.)<sup>21</sup>. Table 1 presents in detail the division of tourism according to its forms. The classification of forms of tourism takes into account seven main criteria that allow for precise differentiation between the forms of tourism practiced. They can be combined with each other or function separately.

## Tourism attractiveness – the concept

The concept of tourism attractiveness refers to the characteristics of a given area or locality, which result from various properties of the natural or cultural environment of this area or locality. It is these properties that arouse the interest of tourists and attract them to a given place. Tourism attractiveness understood in this way is measured by the degree of attracting tourists to a specific area (country, region, town, etc.) on the basis of the facilities and attractions found there, in which there is a tourist demand<sup>22</sup>. Thus, in terms of the market plane, attractive-

---

<sup>19</sup> S. Liszewski, *Treści, formy, przestrzenie i klasyfikacje turystyki (artykuł dyskusyjny)*, Warsztaty z Geografii Turyzmu, T. 3, 2013, p. 14.

<sup>20</sup> W. Kurek, op. cit., p. 197.

<sup>21</sup> UN WTO, *International Recommendations for Tourism Statistics*, New York, 2010, p. 15.

<sup>22</sup> R. Seweryn, *Atrakcyjność turystyczna obszaru jako kategoria ekonomiczna. Istota, struktura i metody pomiaru*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, No. 612, 2002, p. 63; A. Krażewska, L. Ossowska, *Zróźnicowanie atrakcyjności turystycznej gmin nadmorskich w województwie zachodniopomorskim*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, No. 24, 2020, pp. 25-38.

ness combines supply and demand<sup>23</sup>. Tourism attractiveness is closely related to tourism competitiveness and depends on the individual characteristics and preferences of the tourist (professed values, education, attitude to the visited destination, origin or having a disability)<sup>24</sup>.

Tourism attractiveness is understood in many ways. From the tourist's perspective, it is the consumption of tourist goods and services available in a given area. In relation to the entrepreneur, it is activity in the field of tourism, the production of these goods and services. This term may also refer to the situation regarding tourism in a given area and the possibility of its development in a given territory. In this approach, it includes the ability to attract tourists and investors to a specific place<sup>25</sup>.

The essence of tourism attractiveness can be considered in three aspects<sup>26</sup>:

- classified and categorized attractiveness (ideographic attractiveness),
- attractiveness determined by means of an appropriate evaluation technique,
- subjective perception of attractiveness.

Moreover, tourism attractiveness can be general or relative<sup>27</sup>. The general meaning of tourism attractiveness refers to the natural, cultural and tourist infrastructure values that attract tourists in general. On the other hand, the relative approach takes into account a specific form of tourism, for example the attractiveness of cultural, spa or skiing tourism. The tourism attractiveness of a given destination plays a very important role because:

- in accordance with sustainable development, it allows you to plan the rational use of natural and social resources,
- is the degree of competition in relation to other attractive tourist areas,
- helps to define the strategy and method of operation in a given region, which are aimed at increasing its competitiveness,
- allows you to create an information base that facilitates making rational decisions regarding investments,
- identifies new, unused tourist resources.

<sup>23</sup> C. Iatu, M. Bulai, *New approach in evaluating tourism attractiveness in the region of Moldavia (Romania)*, International Journal of Energy and Environment, No. 2 (5), 2011, pp. 165-174.

<sup>24</sup> P. Chhetri, C. Arrowsmith, *GIS-based Modelling of Recreational Potential of Nature-Based Tourist Destinations*, Tourism Geographies, Vol. 10 (2), 2008, pp. 233-257.

<sup>25</sup> G. Gołembski (Ed.), *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, PWN, Warsaw – Poznań, 1999, s. 24; I. Ozimek, K. Gralak, I. Pomianek, *Atrakcyjność turystyczna województw w Polsce – wybrane aspekty*, SGGW, Warsaw 2019, p. 7.

<sup>26</sup> A. Kowalczyk, *Geografia turystyki*, PWN, Warsaw 2000, p. 36.

<sup>27</sup> W. Kurek, op. cit., p. 24.

Along with the increase in tourism attractiveness, the importance of the region as an individual economic entity increases. Therefore, it is worth analyzing examples of tourism regionalization in Poland and in the world.

The term "tourism attractiveness" is related to tourism space and tourism demand. It is understood as "a property of an area or town resulting from a set of natural or non-natural features that arouse interest and attract tourists"<sup>28</sup>. The factors determining the supply of tourist attractiveness include<sup>29</sup>:

- touristic values,
- tourist infrastructure,
- communication availability,
- environmental protection.

Among the tourist values, the natural values can be distinguished, e.g. climate, terrain and natural resources in the tourist reception area, as well as anthropogenic values, e.g. museums, monuments, religious places, cultural, sports and religious events and events<sup>30</sup>. On the other hand, tourism infrastructure is aimed at adapting the geographical environment to the needs of tourism. This means distinguishing four basic categories of tourist services<sup>31</sup>:

- accommodation base – demand for accommodation,
- gastronomic base – demand for nutritional needs,
- communication base – movement and transport needs,
- supplementary base – demand for other services.

With regard to the tourist base, it is worth mentioning the tourist space, which is a concept superior to all manifestations of tourism that take place in a given area. It is a geographical and socio-economic space that has been transformed and transformed by man in order to meet the needs of recreation, cognitive and experiencing experiences<sup>32</sup>. The stay of tourists and the related tourist infrastructure (which includes a set of institutions and devices constituting the material and organizational basis for tourism<sup>33</sup>) they mark the boundaries of tourism space<sup>34</sup>.

<sup>28</sup> I. Bąk, *Ocena stopnia atrakcyjności turystycznej podregionów w Polsce*, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica, No. 285 (62), 2011, p. 7.

<sup>29</sup> A. Świeca, T. Brzezińska-Wójcik, *Zasoby turystyczne i możliwości ich wykorzystania na obszarze miasta i gminy Nałęczów oraz gminy Wojciechów*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio B, Vol. LXIV (1), 2009, pp. 145-170.

<sup>30</sup> W.W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warsaw, 2000, pp. 105-106.

<sup>31</sup> O. Rogalewski, *Zagospodarowanie turystyczne*, WSiP, Warsaw 1979, p. 7.

<sup>32</sup> A. Kowalczyk, *Geografia turystyki*, PWN, Warsaw 2002, p. 33.

<sup>33</sup> A. Kowalczyk, M. Derek, *Zagospodarowanie turystyczne*, PWN, Warsaw 2010, p. 14.

<sup>34</sup> A. Matczak, *Model badań ruchu turystycznego. Studium metodologiczne*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1992, p. 27.

Transport accessibility – access by means of transport to the destination, includes a system of tourist trails, allowing tourists to reach specific places<sup>35</sup>. The development of tourism is directly related to the development of means of transport, as accessibility allows tourism to develop in specific areas that may have been poorly accessible before and increases the willingness of tourists to travel to new territories<sup>36</sup>.

Transport accessibility is often characterized in terms of two types of accessibility: external accessibility (from outside the region of the destination), internal accessibility (moving around the destination). External accessibility is of key importance, because it is thanks to it that you can get to the place of rest. Internal accessibility is of secondary importance, but it is also important, especially for tourists who do not have their own transport during their holidays<sup>37</sup>.

The mentioned elements, such as tourist values, tourist development, accessibility of communication and protection of the natural environment, are perceived by the visitor in an individual way. Without this perception, tourist attractiveness has no reason to exist<sup>38</sup>, because it is these factors that motivate the tourist to visit a given tourism space<sup>39</sup>.

## Tourism attractiveness as the basis for choosing a destination

Many factors influence the choice of a tourist destination by tourists. The most important are natural and anthropogenic values. Regions characterized by high tourist attractiveness will attract a greater number of tourists, and thus create competition for other areas through a more interesting tourist offer. Therefore, it is worth considering how a tourist makes a decision to come to a given destination, why tourism attractiveness plays such an important role in the field of tourism.

<sup>35</sup> T. Lijewski, B. Mikułowski, J. Wyrzykowski, *Geografia turystyki Polski*, PWE, Warsaw 2008, p. 17.

<sup>36</sup> D. Jaremen, E. Nawrocka, *Rola dostępności komunikacyjnej obszaru recepcji turystycznej w kształtowaniu popytu turystycznego*, *Ekonomiczne Problemy Usług*, No. 83, 2012, pp. 401-414.

<sup>37</sup> J. Cieplik, M. Sołtysik, *Próba oceny dostępności komunikacyjnej wybranych obiektów kultury materialnej i terenów rekreacyjnych Wrocławia dla mieszkańców obszarów podmiejskich*, *Prace Komisji Krajobrazu Kulturowego*, No. 18, 2012, pp. 32-43.

<sup>38</sup> W. Kurek, M. Mika, *Turystyka jako przedmiot badań naukowych*, (in:) W. Kurek (Ed.), *Turystyka*, PWN, Warsaw 2007, pp. 11-55.

<sup>39</sup> Z. Kruczek, *Metody oceny atrakcji turystycznych*, *Zeszyty Naukowe WSG w Bydgoszczy*, Vol. 3 (2), 2005, pp. 75-88.

The decision-making process by tourists is related to making choices regarding the place of destination, destination, and the method of organizing and implementing the trip. The tourist analyzes questions such as:

- I. Where do I want to go?
- II. When do I want to go?
- III. Which route to choose?
- IV. What kind of accommodation am I considering?
- V. How will I take care of food?
- VI. What can I visit and see in the place where I want to go?

Considering the above questions, it can be seen that the process of making decisions by tourists is influenced by many aspects. The purchasing behavior of tourists is characterized by several specific features<sup>40</sup>:

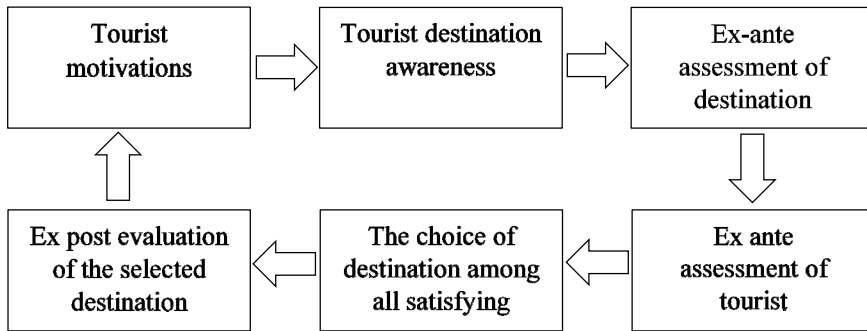
- the decision-making process is complex and multidimensional,
- the choices made by the tourist are multi-option, and there are dependencies between these options,
- the decision-making process is divided into stages,
- there are many factors of a social, economic, emotional or situational nature that affect the tourist's decision-making,
- the tourist tries to make rational decisions, comparing the available alternatives at every stage of the decision-making process.

Figure 1 shows a diagram showing the process of decision making by a tourist. It can be seen that the tourist decision-making process begins with the choice of tourist motivation and ends with the assessment of the decision made during and after the trip. To the factors affecting the choice of destination affect<sup>41</sup>:

- travel stimuli – advertising, recommendation of other tourists, read book or watched movie,
- characteristics of the tourist offer – price, type and nature of the service/attraction offered, quality,
- external factors – the image of a tourist destination, trust in the brand, tourist experience,
- social factors – values, personality traits, social status.

<sup>40</sup> A. Niezgoda, P. Zmysłony, *Popyt turystyczny. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2003, pp. 118-141.

<sup>41</sup> W.G. Croy, *Identifying the relevant, clear and efficient list of discretionary travel decision making factors and evaluative components of destination image*, Working Paper Series 2005, No. 3, Monash University, Melbourne, 2005, p. 15.

**Figure 1.** The process of making decisions about the choice of a tourist destination

**Source:** Based on: W.G. Croy, *Identifying the relevant, clear and efficient list of discretionary travel decision making factors and evaluative components of destination image*, Working Paper Series 2005, No. 3, Monash University, Melbourne, 2005, p. 2.

The above-mentioned aspects are extremely important for a tourist choosing a destination. On the other hand, one of the most important elements determining the purchasing process on the tourist market is tourism attractiveness.

It is worth noting that the perception of tourist attractiveness is also affected by the following factors: endogenous – entrepreneurship of residents, tourist policy of local authorities and exogenous – location in relation to other destinations, seasonality, trends, fashion<sup>42</sup>.

## Conclusions

Tourism attractiveness, due to the subjective approach, depending on many different factors, is a phenomenon that is difficult and at the same time interesting to analyse. In accordance with the objective, the article refers to the importance of attractiveness in the choice of a tourist destination. This meaning is direct and decisive.

Broadly understood tourist attractiveness has its share in every stage of choosing a tourist destination. The first stage, referring to the direction of travel, is determined by the available tourist attractions, attractive to visitors. The date of departure depends not only on the possibilities and holiday preferences, but also on the climate or weather prevailing in the place. The choice of travel route is directly related to transport accessibility. The accommodation and catering facili-

<sup>42</sup> M. Derek, *Walory turystyczne jako czynnik turystycznej konkurencyjności regionów w Polsce*, (in:) G. Gołembski (Ed.) *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Akademia Ekonomiczna, Poznań, 2008, pp. 67-78.

ties affect the choice of accommodation and meals. Additional attractions on site give you the opportunity to diversify your stay.

Therefore, research on the phenomenon of tourist attractiveness may be important not only for science, but also for economic practice. Due to the subjective nature of tourist attractiveness, it is worth knowing the opinion and preferences of tourists – potential customers. Such information may be helpful in creating an attractive offer.

## Bibliography

1. Alejziak W., *Determinanty i zróżnicowanie społeczne aktywności turystycznej*, AWF, Cracow 2009.
2. Bąk I., *Ocena stopnia atrakcyjności turystycznej podregionów w Polsce*, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica, No. 285 (62), 2011.
3. Chhetri P., Arrowsmith C., *GIS-based Modelling of Recreational Potential of Nature-Based Tourist Destinations*, Tourism Geographies, Vol. 10 (2), 2008.
4. Cieplik J., Sołtysik M., *Próba oceny dostępności komunikacyjnej wybranych obiektów kultury materialnej i terenów rekreacyjnych Wrocławia dla mieszkańców obszarów podmiejskich*, Prace Komisji Krajobrazu Kulturowego, No. 18, 2012.
5. Croy W.G., *Identifying the relevant, clear and efficient list of discretionary travel decision making factors and evaluative components of destination image*, Working Paper Series 2005, No. 3, Monash University, Melbourne, 2005.
6. Czerwiński J., *Podstawy turystyki*, CeDeWu, Warsaw 2022.
7. Derek M., *Walory turystyczne jako czynnik turystycznej konkurencyjności regionów w Polsce*, (in:) G. Gołębki (Ed.) *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Akademia Ekonomiczna, Poznań, 2008.
8. Fedyk W., Cieplik J., Smolarski T., Gruszka I., *Atrakcyjność turystyczna i komercjalizacja wybranych obiektów turystycznych w opinii specjalistycznej grupy konsumentów*, Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, No. 46, 2014.
9. Gaworecki W.W., *Turystyka*, PWE, Warsaw 2000.
10. Gaworecki W., *Turystyka*, PWE, Warsaw 2010.
11. Gołębki G. (Ed.), *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, PWN, Warsaw – Poznań, 1999.
12. Hunziker W., *Le tourism social*, Bern 1951, (by:) Z. Kruczek, *Pilotaż wycieczek zagranicznych*, „Mentor”, Cracow 1996.

13. Iatu C., Bulai M., *New approach in evaluating tourism attractiveness in the region of Moldavia (Romania)*, International Journal of Energy and Environment, No. 2 (5), 2011.
14. Jakubowska M., *Diagnoza form turystyki popularyzowanych przez blogerów podróżniczych w Polsce*, Studia Oeconomica Posnaniensia, Vol. 6, No. 10, 2018.
15. Jaremen D., Nawrocka E., *Rola dostępności komunikacyjnej obszaru recepcji turystycznej w kształtowaniu popytu turystycznego*, Ekonomiczne Problemy Usług, No. 83, 2012.
16. Kowalczyk A., *Geografia turystyki*, PWN, Warsaw 2000.
17. Kowalczyk A., *Geografia turystyki*, PWN, Warsaw 2002.
18. Kowalczyk A., Derek M., *Zagospodarowanie turystyczne*, PWN, Warsaw 2010.
19. Krażewska A., Ossowska L., *Zróżnicowanie atrakcyjności turystycznej gmin nadmorskich w województwie zachodniopomorskim*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, No. 24, 2020.
20. Kruczek Z., *Metody oceny atrakcji turystycznych*, Zeszyty Naukowe WSG w Bydgoszczy, Vol. 3 (2), 2005.
21. Kurek W., Mika M., *Turystyka jako przedmiot badań naukowych* (in: W. Kurek (Ed.), *Turystyka*, PWN, Warsaw 2007).
22. Kurek W., *Turystyka*, PWN, Warsaw 2008.
23. Lijewski T., Mikułowski B., Wyrzykowski J., *Geografia turystyki Polski*, PWE, Warsaw 2008.
24. Liszewski S., *Treści, formy, przestrzenie i klasyfikacje turystyki (artykuł dyskusyjny)*, Warsztaty z Geografii Turystyki, T. 3, 2013.
25. Łazarek R., *Ekonomika turystyki*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warsaw 1999.
26. Łobożewicz T., Bieńczyk G., *Podstawy turystyki*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warsaw 2001.
27. Mason P., *Tourism Impacts, Planning and Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2003.
28. Matczak A., *Model badań ruchu turystycznego. Studium metodologiczne*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1992.
29. Niezgoda A., Zmyślony P., *Popyt turystyczny. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2003.
30. Ozimek I., Gralak K., Pomianek I., *Atrakcyjność turystyczna województw w Polsce – wybrane aspekty*, SGGW, Warsaw 2019.
31. Płocka J., *Turystyka. Wybrane zagadnienia*, EscapeMagazine.pl, Toruń, 2009.



32. Raimkulov M., Juraturgunov H., Ahn Y.J., *Destination Attractiveness and Memorable Travel Experiences in Silk Road Tourism in Uzbekistan, Sustainability*, No. 13, 2021.
33. Regulation (EU) No. 692/2011 of the European Parliament and of the Council of 6 July 2011 on European tourism statistics and repealing Council Directive 95/57/EC, Journal device EU L 192 of July 22, 2011 as amended.
34. Rogalewski O., *Zagospodarowanie turystyczne*, WSiP, Warsaw 1979.
35. Sawińska A., *Uczestnicy ruchu turystycznego*, (in:) A. Panasiuk (Ed.), *Ekonomia turystyki i rekreacji*, PWN, Warsaw 2011.
36. Seweryn R., *Atrakcyjność turystyczna obszaru jako kategoria ekonomiczna. Istota, struktura i metody pomiaru*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, No. 612, 2002.
37. Świeca A., Brzezińska-Wójcik T., *Zasoby turystyczne i możliwości ich wykorzystania na obszarze miasta i gminy Nałęczów oraz gminy Wojciechów*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio B, Vol. LXIV (1), 2009.
38. *Terminologia turystyczna, Zalecenia WTO, ONZ-WTO, UKFiT*, Warsaw 1995.
39. UN WTO, *International Recommendations for Tourism Statistics*. New York, 2010.

## **ZNACZENIE ATRAKCYJNOŚCI W TURYSTYCE W UJĘCIU TEORETYCZNYM**

*Zarys treści:* Atrakcyjność turystyczna jest podstawą funkcjonowania turystyki. Z uwagi na subiektywny charakter jest zjawiskiem trudnym do analizy. Celem artykułu jest wskazanie znaczenia atrakcyjności w wyborze destynacji turystycznej. Artykuł ma charakter przeglądowy. Odniesiono się zarówno do literatury krajowej, jak i zagranicznej. Omówiono funkcje i formy turystyki, pojęcie i istotę atrakcyjności turystycznej oraz jej wpływ na wybór destynacji turystycznej. Wpływ ten ma to ma charakter bezpośredni, decydujący. Szeroko rozumiana atrakcyjność turystyczna ma swój udział w każdym etapie wyboru destynacji turystycznej – od wyboru kierunku podróży, poprzez wybór trasy, noclegów, wyżywienia, aż po wybór dodatkowych atrakcji towarzyszących podróży.

*Słowa kluczowe:* turystyka, funkcje turystyki, formy turystyki, atrakcyjność turystyczna.

Sandra ORZECZOWSKA\*

## DIVERSIFICATION OF HOTEL SERVICES DUE TO TOURIST REGIONALIZATION IN POLAND

*Abstract:* The main aim of the article was to assess the diversity of hotel services in the context of tourism regionalization in Poland. Therefore, a comparative analysis was carried out in addition to a SWOT analysis. The article compares four offers from four different regions of Poland. The offer referring to the Kashubian culture (Pomeranian Voivodship), the rustic offer (Warmińsko-Mazurskie Voivodship), the offer based on elements of highlander culture (Małopolskie Voivodeship) and the offer related to the nature and culture of Lower Silesia (Lower Silesian Voivodeship) were analysed. Based on the conducted research, research hypotheses were confirmed, according to which tourism regionalization in Poland determines the diversity of hotel services, as well as regional tourist values are an integral element of the hotel offer in Poland.

*Keywords:* hotel services, tourist regionalization, tourist values.

### Introduction

There are a number of tourist services on the market that provide all benefits for tourists. One of the most important tourist benefits are hotel services<sup>1</sup>, which influence the choice of a tourist destination. Regions characterized by high tourist attractiveness attract a greater number of tourists through a more interesting tourist offer.

Hotel services form the basis of tourist services. These activities are related to the preparation and rental of accommodation for tourists. The functioning of hotel services is legally recognized, confirmed, among others, by the Act of August 29, 1997 on hotel services and tour guide services, according to which a hotel service is "short-term, generally available rental of houses, flats, rooms, accommodation places, as well as places for setting up tents or caravans and related services". The Act also specifies certain types of hotel facilities: hotels,

---

\* A graduate of the second degree studies in the field of Management, Faculty of Economic Sciences, Koszalin University of Technology

<sup>1</sup> A. Panasiuk, A. Tokarz-Kocik, *Struktura rynku usług turystycznych i rekreacyjnych*, (in:) *Ekonomika turystyki i rekreacji*, A. Panasiuk (Ed.) PWN, Warszawa, p. 115.

motels, boarding houses, campsites, excursion houses, shelters, youth hostels, camping sites<sup>2</sup>. The hotel service also includes detailed services, among which three most important groups can be mentioned, e.g. accommodation, catering and additional services<sup>3</sup>, they are presented in table 1.

**Table 1.** Classification of hotel services

Services	Description
Accommodation services	Paid accommodation for tourists Guaranteeing safe and hygienic conditions
Gastronomic services	Providing culinary products for consumption Providing conditions for eating meals
Additional services	Other services related to the tourist's stay, e.g. cosmetic services, hairdressing, rental of tourist equipment, repair and maintenance of means of transport, etc.

**Source:** Based on: M. Kryczka, *Konsumpcja usług turystycznych w Polsce*, Academy of Physical Education in Krakow, Monographs, No. 26, 2014, p. 15-20.

Accommodation, catering and additional services are intended to provide the tourist with appropriate living conditions during the trip. Depending on the selected facilities, these services may differ. Several typologies of hotel services have appeared in the literature. The most popular criterion is the division into basic services, which concern the provision of accommodation, as well as additional services related to others, offered by the service provider. Other criteria for the classification of services are related to the purpose of the tourist's stay, the selected type of service or payment<sup>4</sup>. Due to their characteristics and specificity, hotel services are affected by a number of factors from the supply side.

Nowadays, these include e.g. the following phenomena and processes<sup>5</sup>:

- globalization processes – consist in the fact that even small corporations strive to expand their hotel chains around the world, discovering new destinations for themselves,

<sup>2</sup> Act of August 29, 1997 on hotel services and services of tour leaders and tourist guides, Dz. U. 1997 No. 133 pos. 884, chapter 1, art. 3, art. 36.

<sup>3</sup> J. Kraś, *Usługi hotelarskie w Polsce: dawniej i dziś*, Saeculum Christianum, No. 19/2, 2012, s. 221.

<sup>4</sup> A. Pawlicz, *Ekonomia współdzielenia na rynku usług hotelarskich, Niedoskonałości – Pośrednicy – Regulacje*, Dissertations and Studies of the University of Szczecin, T. (MCXLI), No. 1067, 2019, p. 73-74.

<sup>5</sup> A. Bień, D. Czekaj, *Kształtowanie się polskiego rynku usług hotelarskich w realiach teoretycznych i praktycznych gospodarki XXI wieku*, Studies in Public Policy at the Warsaw School of Economics, No. 2, 2015, p. 95-117.

- consolidation processes – they concern the improvement of the efficiency of managing organizational resources, as a result of which organizations merge with each other in order to cooperate or larger organizations absorb smaller enterprises,
- product diversification – they concern the control of the efficiency of the hotel's service potential through increased market verification,
- increased sales control – manifests in the maximum use of the service potential and control of the organization's performance,
- new management – controls the efficiency of hotel management, capital movement, the use of modern technology and safe operation,
- modern technologies – relate to the creation of systems that enable online work.

The development of the infrastructure of hotel facilities is also affected by demand trends resulting from the development of society in the 21st century, among which the growing wealth of the society and its aging, the increasing intellectual level of consumers on the tourist market, the development of Internet technology, as well as crisis situations.

Regional and local tourist values, both natural and anthropogenic, have a significant impact on the development of hotel services. They determine the regionalization of tourism in Poland. hence the research question: how are regional tourist values used in building the hotel offer in Poland? The main objective of the work concerns the assessment of the differentiation of hotel services in the context of tourist regionalization in Poland. The analytical part of the work covers the current year 2023. The subjective scope applies to the following voivodeships: Pomorskie, Warmińsko-Mazurskie, Małopolskie and Dolnośląskie. However, the subject scope applies to offers of hotel services in selected tourist facilities.

## **Tourist regionalization in Poland in theoretical terms**

The issues of the region and regionalization are of increasing interest on the part of the state. Territorial reorganization of the country is important because it affects the political, economic and social system. On the one hand, there are ubiquitous attempts to blur borders, build cohesion and eliminate inter-state barriers. On the other hand, nationalism and striving for ethnic and cultural separateness are visible. These phenomena contribute to the increase of awareness of the regional and local population, as well as their self-governance. Understanding the issues of the region and regionalization requires knowledge of theoretical foundations. Therefore, the definition of the region, regionalization and the essence of the regionalization process are explained below.

**Table 2.** The region in three different perspectives

Perspective	Description
Research tool	The division of space into specific regions can be used as a research tool (statistical regions)
Action tool	The division of space into specific regions can be used as a tool for organized action in the area (administrative regions)
Cognition object	The division of space into specific regions is the subject of study

**Source:** Based (on:) K. Dziewoński, *Teoria regionu ekonomicznego*, Geographical Review, T. 39, No. 1, 1967, p. 34.

The region is a general and ambiguous concept, therefore it has many definitions. The term "region" can be defined e.g. according to geographical, historical, economic, socio-cultural or political-administrative criteria<sup>6</sup>. The geographic approach defines a region as "a part of the Earth's surface area, which in itself constitutes a whole of a certain size and compactness"<sup>7</sup>, as well as "an area characterized by the homogeneity of the features of the natural environment, socio-economic phenomena, unique history and cultural traditions"<sup>8</sup>. The socio-economic approach treats the region as "an area that differs from the others in the specificity of production and services"<sup>9</sup> or as a "spatially compact area, which is part of a larger – related – territory, internally coherent and constituting a complex with a specific economic profile"<sup>10</sup>. The region is also an expression synonymous with the regional community, which is "a more or less developed sense of separateness and bonds resulting from the emotional attitude to the inhabited area"<sup>11</sup>.

<sup>6</sup> A. Gajda, *Regiony w prawie wspólnotowym. Prawne problemy udziału regionów polskich w procesach integracyjnych*, Prawo i Praktyka Gospodarcza Publishing House, Warsaw, 2005, p. 22.

<sup>7</sup> M. Greta, *Euroregiony a integracja europejska. Wnioski dla Polski*, Publishing House of the University of Lodz, Lodz, 2003, s. 28.

<sup>8</sup> A. Runge, J. Runge, *Słownik pojęć z geografii społeczno-ekonomicznej*, Videograf Edukacja Publishing House, Katowice, 2008, p. 269.

<sup>9</sup> D. Stawasz, *Wybrane aspekty gospodarki regionalnej*, (in:) D. Stawasz (Ed.) *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*, Publishing house of the University of Lodz, Lodz, 2004, p. 57.

<sup>10</sup> Z. Przygodzki, *Zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności regionów*, (in:) J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warsaw, 2012, p. 41.

<sup>11</sup> T. Madej, *Regionalna polityka społeczno-gospodarcza*, Scientific Publishing House of the University of Szczecin, Szczecin, 1998, p. 7.

The variety of definitions confirms that the region is a broadly understood concept, it is not only a "separate unit of administrative division"<sup>12</sup>. In table 2, different views of the region are presented. The concept of region is also related to the process of regionalization. This term is as wide and ambiguous as the region, but it should refer to "all those procedures for dividing the earth's surface into parts, as a result of which areas will be separated homogeneous in terms of the properties constituting the criterion of this division, and different from other areas"<sup>13</sup>. Regionalization is also "a grouping of spatial units where units belonging to the same class are adjacent to each other"<sup>14</sup>. Extracted regions are more useful for determining spatial patterns than raw data<sup>15</sup>. The area obtained after zoning should have the following characteristics: be characterized by spatial cohesion of the units that make them up; the number of identified areas should be smaller than the number of surveyed geographical units; each geographic unit should be assigned to only one region; each region should consist of at least one geographical unit<sup>16</sup>.

On the basis of the above features, two fundamental types of regionalization can be distinguished: physical-geographical and socio-economic<sup>17</sup>. On the other hand, another division indicates regionalization: physical and geographical, economic and spatial, and administrative<sup>18</sup>. The effect of the above division is the separation of regions such as: physical-geographical, economic, economic-administrative. Separated regions are important in the process of regionalization, because this phenomenon is considered one of the most characteristic development trends<sup>19</sup>.

---

<sup>12</sup> M. Sokołowicz, *W kierunku nowej polityki regionalnej? Rozważania nad przyszłym kształtem polityki regionalnej w Polsce*, (in:) *Polityka spójności – ocena i wyzwania*, Materiały z konferencji, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warsaw, 2008, p. 8.

<sup>13</sup> J. Parysek, *Modele klasyfikacji w geografii*, Geography Series, Nr 31, PWN, Warsaw, 1982, p. 140, 141.

<sup>14</sup> J. Runge, *Metody badań w geografii społeczno-ekonomicznej – elementy metodologii, wybrane narzędzia badawcze*, Publishing House of the University of Silesia, Katowice, 2007, s. 163.

<sup>15</sup> R. M. Assunção, M. C. Neves, G. Câmara, C. Da Costa Freitas, *Efficient regionalization techniques for socio-economic geographical units using minimum spanning trees*, International Journal of Geographical Information Science, Vol. 20, No. 7, 2006, p. 798.

<sup>16</sup> J. C. Duque, R. Ramos, J. Suriñach J, *Supervised regionalization methods: A survey*, Papers, nr 8, Research Institute of Applied Economics, 2006, p. 3.

<sup>17</sup> A. Runge, J. Runge, op. cit., 2008, s. 273.

<sup>18</sup> K. Secomski, *Teoria regionalnego rozwoju i planowania*, PWE, Warsaw, 1987, p. 39.

<sup>19</sup> E. Haliżak, *Regionalizm w stosunkach międzynarodowych*, (in:) *Stosunki międzynarodowe. Geneza, struktura, dynamika*, E. Haliżak, R. Kuźniar (Eds) Publishing House of the University of Warsaw, Warsaw, 2000, p. 281.

Regionalization is an important phenomenon, because along with the growing importance of a region as an individual economic entity, its value as a subject of national and EU policy increases. Examination of the level of regional development requires an analysis of the development conditions of a single region. Regional effectiveness consists of several phenomena such as demographic, economic, social, ecological, specific, external conditions<sup>20</sup>.

The degree of development of each region affects its competitiveness in relation to the others. The basic factors influencing this include: diversity, innovation, modernity, regional economy, level and quality of spatial development, infrastructure, as well as human capital<sup>21</sup>. These factors are the basis for creating the region's offer encouraging tourists to come and entrepreneurs to invest. Therefore, there is a need to build competitiveness of regions, which means "the ability of regions to adapt to changing conditions, in terms of maintaining or improving their position in the ongoing competition between regions"<sup>22</sup> and thus building the tourist attractiveness of a given area.

Tourism regionalization appeared in the world in the second half of the 20th century as a result of a wider interest in tourism. Therefore, many tourism regionalizations have been created that best reflect the reality of a divided tourist space<sup>23</sup>. It is usually presented graphically. It designates internally coherent tourist and recreational areas that represent one type in terms of a given criterion. The term tourism regionalization refers to distinguishing the most uniform, compact areas. They can be determined on the basis of administrative borders (communes, poviats, voivodeships, states) or on the basis of geographical units such as: lowlands, uplands, mountains<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> T. Madej, *Regionalna polityka społeczno-gospodarcza*, Scientific Publishing House of the University of Szczecin, Szczecin, 1998, p. 41, 67.

<sup>21</sup> M. Sokołowicz, op. cit., 2008, p. 10, 11.

<sup>22</sup> T.G. Grosse, *Wprowadzenie*, (in:) *Polska wobec nowej polityki spójności Unii Europejskiej*, T.G. Grosse (Ed.) Institute of Public Affairs, Warsaw, 2004, p. 53.

<sup>23</sup> D. Chylińska, G. Kosmala, *Regiony turystyczne a regiony polityczne, Polityka regionalizacji*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, VOL. LXXI, No. 2, 2016, p. 3.

<sup>24</sup> J. Falkowski, *Koncepcja typologii i regionalizacji turystyczno-rekreacyjnej w ujęciu krajowym (Polska) i globalnym (Świat)*, *Geography and Tourism*, Vol. 4, No. 1, 2016, p. 10.

**Table 3.** Criteria for the division of tourist regions in Poland with examples

Criteria (Author)	Regions
Landscape and spa values (Leszczycki 1937)	Zachodniokarpacki, wschodniokarpacki, podolski, Roztocza, północno-wschodni, wileński, nadmorski, Szwajcarii Kaszubskiej, wielkopolski, warszawsko-lódzki, kielecki i lubelski.
Tourist attractions, tourist base, tourists (Mileska 1963)	Seaside: szczeciński, kołobrzeski, gdański; lakeside: suwalsko-augustowski, mazurski, iławsko-ostródzki, kościerzynsko-kartuski, łagowski; upland: krakowsko-częstochowski, świętokrzyski, kazimierzowski-nałęczowski; Carpathian: żywiecki, tatrzańsko-podhalański, gorczański, bieszczadzki; Sudeten: jeleniogórski, wałbrzyski, kłodzki.
Tourist attractions and tourist facilities (Bajcar 1969)	Bałtycki, pomorski, wielkopolski, mazurski, mazowiecki, małopolski, krakowsko-śląski, sudecki, karpacki.
Administrative limits (Filipowicz 1970)	17 old voivodeships.
Tourist infrastructure and attractions (Bar, Doliński 1970)	Regions: Mazowsze; Lands: Szczecińska, Koszalińska, Warmia i Mazury, Białostocka, Lubuska, Wielkopolska, Pomorska, Lubelska, Dolnośląska, Opolska, Gdańska, Górny Śląsk, Krakowska, Kielecka, Rzeszowska.
Recreation physiology (Wyrzykowski 1975)	Recreation area complexes: 78 basic recreation areas.
Degree of development of tourist functions (Kruczek, Sacha 1977)	Bałtycki, pomorski, mazurski, wielkopolski, mazowiecki, podlaski, małopolski, lubelski, śląsko-krakowski, karpacki, sudecki, Niziny Śląskiej.
Historical, administrative, socio-economic reasons and tourism (Dębski 1979)	Macroregions: północny, środkowo-zachodni, południowo-zachodni, środkowo-wschodni, południowo-wschodni.
Degree of tourist development (Leszczycki, Rogalewska 1980)	10 highly developed regions, 25 medium developed regions, 20 poorly developed regions.

**Źródło:** Opracowano na podstawie: Z. Kruczek, *Region turystyczny jako przedmiot edukacji*, Folia Turistica, No. 21, 2009, p. 51-70.

Data on the regionalization of Poland and the world are extremely broad. Taking into account the conditions of tourism development and tourism, the researcher distinguished 21 tourist regions and 12 potential regions. One of the most frequently cited regionalizations of Poland is a two-stage division in terms of tourism, in which 7 main tourist regions and 44 smaller tourist regions can be



distinguished<sup>25</sup>. The criteria for the division of tourist regions in Poland with examples, are presented in Table 3.

The division concerning regions was based on tourism, and regions – on the basis of physical and geographical criteria. Another proposal for tourist regionalization is the administrative division, according to which "for territorial clarity, the division of the country into 16 voivodships was adopted"<sup>26</sup>. Taking into account the data on the division of Europe into tourist regions provided by the World Tourism Organization (UNWTO), Poland belongs to the countries of Eastern and Central Europe. On the other hand, another regionalization shows Poland belonging to the mesoregion of Europe and the Baltic region<sup>27</sup>.

As can be seen, there are many concepts and methods of territorial division of Poland, including the separation of tourist regions. Both physico-geographical and administrative or even socio-economic criteria are used. This approach is consistent with the "complex regional geography"<sup>28</sup>.

## Methods

Comparative analysis was used in the research, which, as a result of an indirect or direct study of reality, includes the collection and analysis of data enabling answers to research questions or confirmation or rejection of the formulated hypothesis<sup>29</sup>. The terminology of the word "analysis" means breaking the whole into parts, sequences. Therefore, this research method consists in breaking down the base aspect into its component elements and carefully examining each of them in structural terms<sup>30</sup>. Benchmarking has many dimensions because it concerns a specific, complex object, process, phenomenon, event or behavior in socio-economic life in a given space and time<sup>31</sup>. Comparative studies include several approaches, among which should be mentioned<sup>32</sup>:

---

<sup>25</sup> T. Lijewski, B. Mikułowski, J. Wyrzykowski, *Geografia turystyki Polski*, PWE, Warsaw, 2008, p. 160.

<sup>26</sup> W. Łęcki, (red.) *Kanon krajoznawczy Polski*, PTTK „Kraj” Publishing House, Warsaw, 2005, p. 210.

<sup>27</sup> Z. Kruczek, op. cit., p. 75.

<sup>28</sup> J. Kondracki, *Geografia regionalna Polski*, PWN, Warsaw, 2002, p. 9.

<sup>29</sup> S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warsaw, 2007, p. 13.

<sup>30</sup> S. Mynarski, Analiza, (in:) J. Altkorn, T. Kramer (Eds), *Leksykon marketingu*, PWE, Warsaw, 1998, p. 15.

<sup>31</sup> S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza Publishing House, Poznań 2006, p. 211.

<sup>32</sup> M. Szarucki, *Metodyka analizy porównawczej w badaniach międzynarodowych*, Scientific Journals of the Cracow University of Economics, No. 827, 2010, p. 54.

- research based on differences in the characteristics of interest to the researcher,
- research based on similarities of features of interest to the researcher,
- research aimed at determining certain regularities governing the examined processes, phenomena and events.

Another research method used is the SWOT analysis and the SWOT/TOWS matrix. It is used to examine the internal and external environment of the organization. On the basis of separating opportunities, threats, strengths and weaknesses, it is possible to isolate the relationship between the elements of the environment and the internal potential. The SWOT analysis allows you to determine the action strategy that a given organization should take in order to transform opportunities into strengths, eliminate weaknesses and reduce the risk of threats<sup>33</sup>.

On the basis of the SWOT analysis, a SWOT/TOWS matrix was prepared, enabling the selection of an appropriate strategy. By analyzing the mutual influence of individual factors on each other, the following points were assigned: 0 – no connection, 1 – unilateral relationship, 2 – bilateral relationship. The points after summing up individual quarters made it possible to choose the optimal strategy for the future. Depending on the score obtained, it can be: aggressive (dominance of strengths and opportunities), conservative (predominance of strengths and threats), defensive (predominance of weaknesses and threats) and competitive (dominance of weaknesses and opportunities)<sup>34</sup>.

These methods were used to verify the following research hypotheses:

H1: Tourism regionalization in Poland determines the differentiation of hotel services.

H2: Regional tourist values are an integral element of the hotel offer in Poland.

## Analysis of selected hotel offers

Four different offers from the surveyed regions were selected for the analysis. Selected offers referring to the Kashubian culture (Pomorskie Voivodeship), the rustic style (Warmińsko-Mazurskie Voivodeship), the highlander culture (Małopolskie Voivodeship) and the nature and culture of Lower Silesia (Dolnośląskie Voivodeship). Table 4 contains basic data on offers.

---

<sup>33</sup> J. Kałkowska, E. Pawłowski, J. Trzcielińska, S. Trzcieliński, H. Włodarkiewicz-Klimek, *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Publishing House of the Poznań University of Technology, Poznań, 2010, p. 111.

<sup>34</sup> A. Kucharczyk, E. Kardas, *Ocena potencjału wybranego przedsięwzięcia za pomocą analizy SWOT/TOWS*, Engineering Knowledge Archive, T. 3, No. 1, 2018, p. 3, 4.

Table 1. Basic data on selected offers

Specification	Lavender Settlement	„Klekotki” Spa & Resort	Shepherd's hut "White Deer"	Vineyard and Agritourism "Agat"
Location	Pomorskie Voivodeship, Przywidz, Kashubian Switzerland	Warmińsko-Mazurskie Voivodeship, Klekotki, Western Masuria	Małopolskie Voivodeship, Iwkowa, in the Wiśnickie Foothills	Dolnośląskie Voivodeship, Sokołów, Kaczawskie Foothills
Design	Kashubian style	Rustic style	Highlander style	Old Polish style
Accommodation	40 beds, available in 3 Lavender Cottages and glamping tents from 1200 PLN 2 nights 4 guests	Standard rooms, deluxe rooms, apartments, cottages from 349 PLN for a double room	27 rooms in three types: classic – single or double room, luxe – single or double room, de luxe – single, double or triple room from 200 PLN per night	14 rooms in three types: 2 rooms – double, 2 rooms – triple, 9 rooms – double from 380 PLN 2 nights 2 guests
Gastronomy	Kashubian regional cuisine and fusion cuisine	Slow food cuisine	Highlander cuisine	Silesian cuisine
Attractions	SPA Village, alchemy workshops, Lavender Manufactory of Women's Happiness workshops, culinary and alchemy workshops – Balkans, culinary and alchemical workshops – Tuscany, Lavender Detox workshops, lavender workshops: weaving wreaths and making hydrolates, lavender Field, lavender Glamping, astronomical observatory	Sento Spa, balance path, vineyard tour, wine tasting, forest bathing, yoga, tennis	Hiking and cycling trips, cross-country ski rental, open-air museum buildings, regional and artistic workshops, handicraft workshops for adults, animations for children, feast in a highlander's hut, rural farm and horse farm, playground, "house on an island" relaxation zone, wellness zone and SPA, games and playground	Gold Panning Workshops, Field Trips, Minerals Workshops, Jewellery Making Workshops, Winery Tours, Wine Tastings, Wine Feasts

**Source:** Own elaboration based on websites of selected objects.

Lavender Settlement is an ecological agritourism farm located in the Pomorskie Voivodeship, where one of the largest fields of lavender is cultivated. The habitat is located in the town of Przywidz in the center of Kashubian Switzerland on the beautiful Lake Przywidzkie, surrounded by forests and the "Island on Lake Przywidzkie" nature reserve. The cottages located in Lavender Settlement are inspired by the architecture of the Traditional Folk Kashubian Homestead. Half-timbered walls with wooden gables and a roof covered with natural material are characteristic of this building. From the front side, the Kashubian cottage has an arcade supported on poles. The facility has 40 beds at its disposal. Accommodation is offered in 3 Lavender Huts, to which they belong<sup>35</sup>:

- Lavender Violet Cottage and Lavender Blue Cottage – on the first floor of each house there are 2 bedrooms, and on the ground floor there is a living room with a fireplace, a kitchenette and a bathroom with hydromassage,
- Lavender Green Cottage – on the first floor there is 1 bedroom, and on the ground floor there is a living room with a fireplace, a kitchenette, and a bathroom with hydromassage.

The cuisine offered by Lavender Settlement is based on natural products from the cultivation of the owners of the settlement and the neighboring ecological farms. Meals are prepared on the basis of lavender and its products. Guests can learn not only Kashubian regional cuisine, but also fusion cuisine with the addition of lavender.

On the website of the facility, it is possible to purchase lavender products from Lavender Settlement. These include, among others: lavender oil, lavender hydrolate, lavender syrup, bags with lavender, lavender teas, strawberry mousse with lavender, blueberry jam with lavender, dandelion syrup, lavender syrup with elderflowers, large-flower honey or with cinnamon<sup>36</sup>.

Lavender Settlement is a place where guests can not only relax among lavender fields, but also take advantage of many interesting services. Table 5 shows the hotel services offered by Lavender Settlement in the Pomorskie Voivodeship. Lavender Settlement is an unusual place designed not only to spend free time with family and children, but also to regenerate the body and learn many interesting things.

---

<sup>35</sup> Lavender Settlement, online, <https://lawendowaosada.pl/> (access: 27.05.2023).

<sup>36</sup> Ibidem.

**Table 5.** Hotel services of the Lavender Settlement in the Pomorskie Voivodeship

Service	Description
The Spa Village	In the Spa Village there are facilities and devices intended for rest and deep relaxation: Russian banya – a detached house with a wood-burning stove inside, tubs – a huge wooden tub for up to 10 people, located in the scenery of the forest and lavender fields, salt caves – caves reconstructed on the model of mine salt chambers, whose walls were made of stone and salt lumps, graduation towers and salt lamps were incorporated, various types of massages, rituals using the properties of lavender.
Alchemy workshops for children and adults	During the workshops, guests visit a lavender farm, learn how to make soaps, oils, creams, bath bombs and the like.
Workshops Lavender manufacture of female happiness	With women in mind, a 3-day workshop has been prepared, during which participants take part in a photo session, psychological workshops, sessions of proper breathing in the Salt Cave, massages, alchemy workshops and production of home-made wine with lavender.
Culinary and alchemical workshops with lavender – Balkans	During the workshops, participants will learn about Balkan cuisine and learn how to prepare meals from this region. In addition, they make creams, oils and soaps in combination with lavender.
Culinary and alchemical workshops with lavender – Tuscany	During the workshops, participants will learn about Tuscan cuisine and learn how to prepare meals from this region. In addition, they make creams, oils and soaps in combination with lavender.
Lavender Detox Workshop	The 5-day workshop program includes a meeting with a dietitian, psychologist, massages, Pilates, Nordic walking, vegetarian slow food, lavender wellness&spa and cosmetic and alchemical workshops.
Lavender workshops: weaving wreaths and making hydrolates	During the workshops, participants take part in floristry classes and then learn how to make hydrosols.
Lavender Field	Guests can visit the lavender field, buy fresh or dried lavender and lavender products. It is also possible to organize a photo session in the lavender field.
Lavender Glamping	There are glamping tents equipped with the necessary amenities for comfortable rest and accommodation.
Observatory	The facility offers guests the opportunity to use a professional astronomical observatory, where there are all the necessary instruments for observing celestial bodies.

**Source:** Based on: Lavender Settlement, online, <https://lawendowaosada.pl/> (access: 27.05.2023).

„Klekotki” Spa & Resort is a unique place located in the Warmińsko-Mazurskie Voivodeship, in the town of Klekotki, a former mill settlement in the picturesque part of Western Masuria. On an area of over 120 hectares, there are beech forests, a lake on the Wąska River, magnificent gardens of plane trees, Japanese maples and rhododendrons. The miller's house, mill, stable and smithy from 1619 were adapted to offer hotel services while maintaining the building style. The buildings located in „Klekotki” Spa & Resort refer to a mill settlement with their architecture. The interiors of the facility are inspired by the Far East, rustic, colonial and art deco styles. Standard rooms are located in a historic mill from the 17th century, stables and a miller's house. Inside, the ceiling beams and ceiling boards with floral motifs have been preserved. Deluxe rooms located in the manor part on the Wąska River are characterized by pastel colors, natural materials, e.g. linen, cotton, wicker and wood. Some of the furniture comes from the hands of local craftsmen. On the other hand, apartment rooms have been arranged for demanding guests who value comfort and convenience. Furniture, tapestries and sculptures for interior design were imported on special order from Thailand, China and India. The Scandinavian and Japanese style accompanies the houses located by the forest and the lake. The facility has various accommodation options at its disposal, depending on the client's requirements. Among them should be mentioned<sup>37</sup>:

- 22 standard rooms – equipped with a private bathroom,
- 22 deluxe rooms – equipped with a private bathroom,
- 8 apartments – equipped with a private bathroom and a living room,
- 3 cottages – equipped with a private bathroom, 2 bedrooms, an open living room and a terrace.

The cuisine at „Klekotki” Resort&Spa is based on herbs, mushrooms, garlic and edible flowers. Bread is baked on site and fish from the neighboring lake, game, pickles, cakes and preserves are served. Local hosts supply the facility with eggs, cheese, honey and cold cuts. There is also a certified organic farm on site where vegetables are grown. The most popular dishes include: beef tartare with pickles, fried fish in vinegar, fried zander in Kormoran beer.

„Klekotki” Resort&Spa is a place that not only offers tasteful, cozy and impressive interiors or ecological cuisine, but also offers other hotel services that encourage tourists to visit this place. Table 6 presents and discusses the most important of them. „Klekotki” Resort&Spa is a unique place where tourists can experience peace and relaxation, as well as regenerate their health surrounded by a river, lake and forest.

---

<sup>37</sup> „Klekotki” Resort&Spa, online, <https://www.klekotki.com.pl/pl/> (access: 31.05.2023).

**Table 6.** Hotel services of the „Klekotki” Resort&Spa facility in the Warmińsko-Mazurskie Voivodship

Service	Description
Sento Spa	Sento Spa is a unique place located in a 600-year-old barn in Warmia covered with oak boards. Guests can enjoy the Japanese ofuro bath, natural care rituals and hot springs.
The balance path	The balance path is located in the Zen garden, which allows you to walk barefoot on a specially designed surface to improve your overall well-being.
Vineyard tour	Guests have the opportunity to visit a local vineyard and learn about the history of wines from different regions.
Wine tasting	Tastings of wines produced in the vineyard are prepared for guests.
Water equipment rental	Guests can rent kayaks, boats and fishing equipment.
Forest baths	Relaxation walks in the forest are organized for guests, according to the Japanese tradition of Shinrin-yoku – forest walks that help reduce stress, improve immunity, and lower blood pressure.
Yoga	Yoga or pilates classes are organized for guests. There are prepared yoga mats in the resort that guests can use.
Bicycle Rental	Facility service offer bicycle rental with bicycle equipment, and also help in organizing bicycle trips.
Tennis	The object has a specially designed tennis court that guests can use. At the reception you can rent rackets and balls.

**Source:** Based on: „Klekotki” Resort&Spa, online, <https://www.klekotki.com.pl/pl/> (access: 31.05.2023).

Shepherd's hut "White Deer" is an extraordinary place where you can not only relax, but also learn more about the region of Lesser Poland, its historical and cultural heritage, and experience regional taste sensations. The facility is located in the village of Iwkowa, in the Wiśnickie Foothills, in the mountains and forest of the Wiśnicko-Lipnicki Landscape Park. The wooden architecture of the interior along with folklore accents are characteristic of the hotel and restaurant part, they refer to the highlander style. The hotel has 27 rooms for up to 60 people. There are three types of rooms<sup>38</sup>:

- classic – single or double room,
- luxe – single or double room,
- de luxe – single, double or triple room.

<sup>38</sup> Shepherd's hut "White Deer", online, <https://bacowka.com.pl/> (access: 31.05.2023).

Additionally, tourists can book an apartment with a bedroom, a lounge, a fully equipped kitchenette and a bathroom. An interesting idea is also accommodation in a Carpathian cottage, which the facility has in its offer. Up to 7 people can stay in the country cottage. It consists of a living room, a kitchen, a small bathroom with a shower and an attic. The Carpathian cottage is one of the elements of the old Podgórze buildings located in the Shepherd's hut "White Deer", which also includes a Carpathian homestead, a granary from 1874, a hundred-year-old cowshed, a smithy and a turbine windmill. The collection of cultural heritage of Małopolska is a place of regional workshops "from seed to loaf". It is an educational program implemented by Shepherd's hut "White Deer" for children, which allows you to learn about the ancient customs of the former Polish countryside, visit the open-air museum complex and the country homestead, as well as learn how to bake bread. It is worth noting that children at the workshops also participate in creative activities, during which they create a forest in a jar, as well as horses with colorful manes made of yarn, paint bags, learn to make their own herbarium or rag dolls<sup>39</sup>.

The offer is complemented by gastronomy. Tastes of the regional cuisine of Lesser Poland can be tasted in the Shepherd's hut "White Deer" restaurant. Among the "shepherd's shepherd's delicacies" one can mention: Iwków plum in crispy bacon, fried shepherd's cheese with cranberries, "Łemkowskie" dumplings with spicy cheese, a presbytery delicacy of rooster<sup>40</sup>.

In addition to the restaurant, the facility also offers feasts at the shepherd's table and barbecue parties accompanied by highlander music. These are additional, local elements of the offer. Shepherd's hut "White Deer" encourages with its offer weekend stays and family recreation. It also organizes business meetings and family celebrations. It offers many interesting hotel services, which are discussed in table 7.

---

<sup>39</sup> Ibidem.

<sup>40</sup> Ibidem.



**Table 7.** Hotel services of Shepherd's hut "White Deer" in the Małopolskie Voivodeship

Service	Description
Active recreation	The property offers active recreation in the form of hiking along mountain trails, cycling trips with the possibility of renting bikes on site, and horseback riding trips.
Hiking and cycling	In the area there is a trail of the Wiśnickie Foothills, which allows you to organize a trip surrounded by a beautiful landscape, forest, fresh air and a wealth of natural values of the Wiśnicko-Lipnicki Landscape Park.
Cross-country ski rental	There is a possibility of cross-country skiing in the winter, which can be rented at the sports equipment rental.
Open-air museum buildings	On the premises there are Pogórze buildings, which you can visit, and even book accommodation in one of the Pogórze village cottages.
Regional and artistic workshops	Shepherd's hut "White Deer" offers regional, natural and artistic workshops as well as ritual arts workshops for schools and hotel guests. The most popular of them are the "From grain to loaf" workshops.
Handicraft workshops for adults	Shepherd's hut "White Deer" offers handicraft workshops for adults, which include ritual art workshops, a macrame course, ceramics, knitting and painting bags.
Animations for children	Animation classes are prepared for children aged 3 to 12, which include making an eco bag, a lantern, learning how to track animals, learning the rules of bushcraft and survival in the forest, learning how to bake regional pastries and learning about the customs of the old Polish countryside.
A feast in a highlander's hut	Dinners and feasts by the bonfire with highlander music and a regional band are organized for guests. The highlander's hut is a gazebo with a stone hearth, grate, as well as wooden benches and tables. It is located in the garden with a view of the farmstead and open-air museum buildings.
Country homestead and horse farm	Families can spend time at the mini zoo, the country farm and the horse farm, which offers horseback riding lessons and horseback riding.
Playground and sandbox	A complex of wooden buildings in a fairy-tale style, a sandbox and swings have been created for children.
"House on the pasture" relaxation zone	In this place, with a view of the Wiśnickie Foothills, guests can relax lying on a deckchair or swinging on a hammock. It is possible to buy regional beer, lemonade or ice cream. Handicraft workshops are held there during the holiday season.
Wellness and spa relaxation area	The SPA zone in its offer includes a Finnish and infrared sauna, a jacuzzi, a small swimming pool and a salt cave. Guests can also use the fitness room and gym.
Games room	For children, there is a play corner where you can play chess, board or virtual games, a reading corner and a fairytale cinema.

**Source:** Based on: Shepherd's hut "White Deer", online, <https://bacowka.com.pl/> (access: 31.05.2023).

It is worth noting that guests can experience deep relaxation, contact with nature, tasty regional food, relaxation and many other benefits resulting from the offer of Shepherd's hut "White Deer". Everything in relation to local values.

In addition, on the Shepherd's hut "White Deer" website you can find special offers that, depending on the season and annual circumstances or holidays, include a package of services available at a given time. Among the latest special offers can be mentioned<sup>41</sup>:

- "Carefree holidays in Shepherd's hut" – this is a family package available from July 3 to September 1, 2023, which includes accommodation, workshops for children "From grain to loaf", art classes, visits to a rural farm, a trip to the Spring of Insurgents and a bonfire, fairy-tale sessions, access to the SPA zone, the possibility of renting bicycles and learning horse riding with an instructor.
- "Long weekend in June" – this is a family package available from 8 to 11 June 2023, which includes accommodation, 24-hour meals, a banquet dinner in a highlander's hut, bread baking workshops and local craft workshops for children, a trip to the Spring of Insurgents and a bonfire, access to the SPA zone and access to the game room, gym, playground and farmstead.

Shepherd's hut "White Deer" in the Lesser Poland Voivodeship is an extremely interesting place surrounded by nature, which additionally encourages you to visit this place with many interesting attractions.

Vineyard and Agritourism "Agat" is a unique place located in the Land of Extinct Volcanoes in the Lower Silesian Voivodeship. The areas are covered with volcanoes, gorges, mountains and rocks that encourage active recreation. The facility is located in Sokołowiec, in a picturesque 800-year-old village in the Kaczawskie Foothills. Vineyard and Agritourism "Agat" is an agritourism wine farm, which includes an over 100-year-old homestead in the village of Sokołowiec. This area under the Natura 2000 program is under nature protection due to the minerals of volcanic rocks found there. Minerals such as agates, amethysts, jaspers and more can be found on the farm and in the surrounding fields<sup>42</sup>.

The over 100-year-old homestead is characteristic of old buildings in Lower Silesia. It is brick and has the shape of an elongated rectangle. The interiors of the building refer to the old Polish style, including bricks on the walls and ceiling.

---

<sup>41</sup> Ibidem.

<sup>42</sup> Vineyard and Agritourism "Agat", online, <https://winnicaagat.pl/> (access: 31.05.2023).

The agritourism farm has 14 rooms at its disposal<sup>43</sup>:

- 2 rooms – double,
- 2 rooms – triple,
- 9 rooms – double.

In addition, there is 1 two-room apartment that can accommodate 5 people.

The flavors of regional Lower Silesian cuisine in Vineyard and Agritourism "Agat" can be tasted during your stay at the resort. Home cooking is based on organic products, which offers breakfast in the form of a Swedish buffet prepared from regional products, as well as lunches and dinners, during which you can taste St. Martin's wines, mulled wine from Vineyard or extremely popular goose. The owners of the facility have vineyards of 1.6 hectares, where the first plantings took place in 2007. Several types of vines have been planted, including: white varieties – Riesling Pinot Gris, Solaris and Johaniter, red varieties – Regent, Cabernet Cortis and Rondo.

**Table 8.** Vineyard and Agritourism "Agat" hotel services in the Dolnośląskie Voivodship

Service	Description
Gold panning workshop	Participants of the workshop sift sand with gold particles in appropriate stands prepared for this purpose.
Field trips	The facility's staff offers the organization of field geological workshops.
Equipment rental	Guests can rent specialized equipment for mineral exploration, e.g. pickaxes, glasses, hammers.
Mineral Workshop	During the workshops, guests can learn about the geological processes that result in the formation of minerals, as well as see the rich collection of minerals that the resort has.
Jewelry making workshop	Workshops are organized during which participants will learn how to make handicrafts from agates, lava or other minerals.
Vineyard tour	It is the only vineyard in Poland located on the slope of an extinct volcano, and guests have the opportunity to visit this place.
Wine tasting	Tastings of wines produced in the vineyard are prepared for guests.
Wine feasts	Feasts combined with wine tasting from different regions of the world, as well as culinary dishes of these regions are organized for guests.

**Source:** Based on: Vineyard and Agritourism "Agat", online, <https://winnicaagat.pl/> (access: 31.05.2023).

<sup>43</sup> Ibidem.

Vineyard & Agrotourism "Agat" in the Dolnośląskie Voivodeship is an ideal place for lovers of winemaking, geological processes and regional traditions. Table 8 shows the hotel services offered by the facility. Vineyard & Agrotourism "Agat" is an extraordinary place full of beautiful mountain landscapes and history that encourage you to visit this place.

## Prospects for the development of hotel offers based on regional values

The work compares four offers from four different regions of Poland. The offer referring to the Kashubian culture (Pomorskie Voivodeship), the rustic offer (Warmińsko-Mazurskie Voivodship), the offer based on elements of highlander culture (Małopolskie Voivodship) and the offer related to the nature and culture of Lower Silesia (Dolnośląskie Voivodeship) were analysed. The examined offers differ from the standard hotel offer. They are characterized by high quality, which is reflected in the prices of services. However, they are an interesting alternative to standard services offering mainly accommodation, as well as for trips abroad.

Table 9 summarizes the most important conditions and factors influencing hotel offers using regional values in Poland. The table is a form of summary in the form of a SWOT analysis, with strengths and weaknesses as well as opportunities and threats identified.

**Table 9.** SWOT analysis of hotel offers using regional values in Poland

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. High standard of offers,</li> <li>2. The use of regional and local resources,</li> <li>3. Well-prepared online offers.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. High offer prices,</li> <li>2. Limited price differentiation of offers,</li> <li>3. Limited target segmentation of offers.</li> </ol>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interest in domestic tourism,</li> <li>2. Promotion of regional values,</li> <li>3. Institutional support for tourist regions (financial and programmatic).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competition from other tourist regions in Poland,</li> <li>2. Interest in foreign tourism,</li> <li>3. Socio-economic problems (inflation, uncertainty).</li> </ol>

**Source:** Own elaboration.

**Table 10.** SWOT/TOWS matrix of hotel offers using regional values in Poland

Description		Opportunities			Threats		
		1	2	3	1	2	3
<b>Strengths</b>	<b>1</b>	1	1	0	2	2	1
	<b>2</b>	2	2	2	2	2	0
	<b>3</b>	2	2	2	1	1	1
<b>Weaknesses</b>	<b>1</b>	1	1	0	1	2	2
	<b>2</b>	2	1	0	1	1	1
	<b>3</b>	2	1	0	1	1	0

0 – no relationship between factors; 1 – one-sided relationship; 2 – mutual relationship

**Source:** Own elaboration.

Hotel offers based on Poland's regional values are characterized by a high standard and a very good online presence. The regional and local resources contained in them allow tourists to learn more about the culture of a given region. In this way, the interest in domestic tourism is growing, and thanks to appropriate promotion, Polish regions have a chance for development, and thus also financial and program support of tourist organizations. It is worth noting, however, that hotel offers are characterized by high prices and a narrow range of recipients who would be able to cover the financial costs associated with staying in a given resort. A serious threat affecting this situation are socio-economic problems that make it difficult for tourists to use the regional heritage of Poland.

The conducted SWOT/TOWS (table 10) analysis shows that the most appropriate strategy for the future is an aggressive strategy (14 points), assuming the use of existing opportunities to strengthen strengths. The second place was taken by the conservative strategy (12 points) related to the predominance of strengths and threats. The results indicate the importance of strengths in hotel offers that use regional advantages in Poland. strategies relating to weaknesses – defensive (10 points) and competitive (8 points) were ranked further down. Therefore, the potential of this type of offers should be assessed highly. It can also be assumed that tourism related to regional and local values will develop in the near future, which will be reflected in the extended offer, addressed to various target groups.

## Conclusions

Hotel services are an indispensable element of the tourism management process, which is of great importance in tourist activity. When choosing a destination, a tourist pays special attention to hotel services provided in a given place. Therefore, regions with an interesting tourist offer have a chance to attract more tourists.

In accordance with the main aim, the diversification of hotel services in the context of tourism regionalization in Poland was assessed. Specific objectives made it possible to discuss the process of managing tourist services, to indicate and characterize the conditions of tourist regionalization and tourist attractiveness, to indicate and characterize the features of selected tourist regions in Poland, as well as to compare and evaluate the offers of hotel services in selected tourist facilities. The conducted study based on a comparative analysis supplemented with a SWOT analysis confirmed the research hypotheses, which show that tourism regionalization in Poland determines the differentiation of hotel services and that regional tourist values are an integral element of the hotel offer in Poland. Depending on the region, hotel offers are diversified, and this increases the attractiveness of the facility that provides such services. What's more, the natural and anthropogenic values, the tourist base, as well as the accessibility of transport, which are characteristic of a given region, have a significant impact on what the tourist facility offers to its customers. The research conducted in selected regions, including Pomorskie, Warmińsko-Mazurskie, Małopolskie and Dolnośląskie voivodships, showed that Poland is a highly attractive tourist country. Each region has its own specificity, characteristic values, construction, regional cuisine and history. Hotel facilities are characterized by a high standard of hotel services, have a very well-defined and prepared online offer, as well as use regional and local resources to enable tourists to get to know a given region to an even greater extent. Tourists visiting places such as Lavender Settlement in the Pomorskie Voivodeship, "Klekotki" Spa&Resort in the Mazursko-Warmińskie Voivodeship, Shepherd's hut "White Deer" in the Małopolskie Voivodeship and Vineyard & Agrotourism "Agat" in the Dolnośląskie Voivodeship, have the opportunity not only to rest and relax, but also to learn about culture, folklore and regional traditions.

It is worth adding that in order for the regions to be able to develop their tourist attractiveness, it is necessary to promote regional values and provide financial and program support to tourist institutions. Polish tourists are increasingly interested in domestic tourism, which may have a positive impact on regional development. For this purpose, it is necessary to expand the target group of recipients along with increasing price differentiation, so that every Polish tourist can learn about the regional heritage of Poland.

## References

1. „Klekotki” Resort&Spa, online, <https://www.klekotki.com.pl/pl/> (access: 31.05.2023).
2. Act of August 29, 1997 on hotel services and services of tour leaders and tourist guides, Dz. U. 1997, No. 133, pos. 884, chapter 1, art. 3, art. 36.
3. Assunção R. M., Neves M. C., Câmara G., Da Costa Freitas C., *Efficient regionalization techniques for socio-economic geographical units using minimum spanning trees*, International Journal of Geographical Information Science, Vol. 20, No. 7, 2006.
4. Bięń A., Czekaj D., *Kształtowanie się polskiego rynku usług hotelarskich w realiach teoretycznych i praktycznych gospodarki XXI wieku*, Studies in Public Policy at the Warsaw School of Economics, No. 2, 2015.
5. Chylińska D., Kosmala G., *Regiony turystyczne a regiony polityczne, Polityka regionalizacji*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, VOL. LXXI, No. 2, 2016.
6. Duque J. C., Ramos R., Suriñach J., *Supervised regionalization methods: A survey*, Papers, nr 8, Research Institute of Applied Economics, 2006.
7. Dziewoński K., *Teoria regionu ekonomicznego*, Geographical Review, T. 39, No. 1, 1967.
8. Falkowski J., *Koncepcja typologii i regionalizacji turystyczno-rekreacyjnej w ujęciu krajowym (Polska) i globalnym (Świat)*, Geography and Tourism, Vol. 4, No. 1, 2016.
9. Gajda A., *Regiony w prawie wspólnotowym. Prawne problemy udziału regionów polskich w procesach integracyjnych*, Prawo i Praktyka Gospodarcza Publishing House, Warsaw, 2005.
10. Greta M., *Euroregiony a integracja europejska. Wnioski dla Polski*, Publishing House of the University of Lodz, Lodz, 2003.
11. Grosse T. G., Wprowadzenie, (in:) *Polska wobec nowej polityki spójności Unii Europejskiej*, (red.) T. G. Grosse, Institute of Public Affairs, Warsaw, 2004.
12. Halizak E., *Regionalizm w stosunkach międzynarodowych*, (in:) E. Halizak, R. Kuźniar, (Eds) *Stosunki międzynarodowe. Geneza, struktura, dynamika*, Publishing House of the University of Warsaw, Warsaw, 2000.
13. Kałkowska J., Pawłowski E., Trzcielińska J., Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Publishing house of the Poznań University of Technology, Poznań, 2010.
14. Kondracki J., *Geografia regionalna Polski*, PWN, Warsaw, 2002.
15. Kraś J., *Usługi hotelarskie w Polsce: dawniej i dziś*, Saeculum Christianum, No. 19/2, 2012.

16. Kruczek Z., *Region turystyczny jako przedmiot edukacji*, Folia Turistica, No. 21, 2009.
17. Kryczka M., *Konsumpcja usług turystycznych w Polsce*, Academy of Physical Education in Krakow. Monographs, No. 26, 2014.
18. Kucharczyk A., Kardas E., *Ocena potencjału wybranego przedsięwzięcia za pomocą analizy SWOT/TOWS*, Engineering Knowledge Archive, T. 3, No. 1, 2018.
19. Lavender Settlement, online, <https://lawendowaosada.pl/> (access: 27.05.2023).
20. Lijewski T., Mikułowski B., Wyrzykowski J., *Geografia turystyki Polski*, PWE, Warsaw, 2008.
21. Łęcki W. (Ed.), *Kanon krajoznawczy Polski*, PTTK „Kraj” Publishing House, Warsaw, 2005, p. 210.
22. Madej T., *Regionalna polityka społeczno-gospodarcza*, Scientific Publishing House of the University of Szczecin, Szczecin, 1998.
23. Madej T., *Regionalna polityka społeczno-gospodarcza*, Scientific Publishing House of the University of Szczecin, Szczecin, 1998.
24. Mynarski S., Analiza, (in:) J. Altkorn, T. Kramer (Eds), *Leksykon marketingu*, PWE, Warsaw, 1998.
25. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warsaw, 2007.
26. Panasiuk A., Tokarz-Kocik A., *Struktura rynku usług turystycznych i rekreacyjnych*, (in:) *Ekonomika turystyki i rekreacji*, A. Panasiuk (Ed.) PWN, Warsaw.
27. Parysek J., *Modele klasyfikacji w geografii. Geography Series*, Nr 31, PWN, Warsaw, 1982.
28. Pawlicz A., *Ekonomia współdzielenia na rynku usług hotelarskich. Niedoskonałości – Pośrednicy – Regulacje*, Dissertations and Studies of the University of Szczecin, T. (MCXLI), No. 1067, 2019.
29. Przygodzki Z., *Zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności regionów*, (in:) J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warsaw, 2012.
30. Runge A., Runge J., *Słownik pojęć z geografii społeczno-ekonomicznej*, Videograf Edukacja Publishing House, Katowice, 2008.
31. Runge J., *Metody badań w geografii społeczno-ekonomicznej – elementy metodologii, wybrane narzędzia badawcze*, Publishing House of the University of Silesia, Katowice, 2007.
32. Secomski K., *Teoria regionalnego rozwoju i planowania*, PWE, Warsaw, 1987.
33. Shepherd's hut "White Deer", online, <https://bacowka.com.pl/> (access: 31.05.2023).



34. Sokołowicz M., *W kierunku nowej polityki regionalnej? Rozważania nad przyszłym kształtem polityki regionalnej w Polsce*, (in:) *Polityka spójności – ocena i wyzwania. Materiały z konferencji*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warsaw, 2008.
35. Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza Publishing House, Poznań 2006.
36. Stawasz D., *Wybrane aspekty gospodarki regionalnej*, (in:) D. Stawasz (Ed.) *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*, Publishing House of the University of Lodz, Lodz, 2004.
37. Szarucki M., *Metodyka analizy porównawczej w badaniach międzynarodowych*, Scientific Journals of the Cracow University of Economics, No. 827, 2010.
38. Vineyard and Agritourism "Agat", online, <https://winnicaagat.pl/> (access: 31.05.2023).

## **ZRÓŻNICOWANIE USŁUG HOTELARSKICH Z UWAGI NA REGIONALIZACJĘ TURYSTYCZNĄ W POLSCE**

*Zarys treści:* Celem głównym artykułu była ocena zróżnicowania usług hotelarskich w kontekście regionalizacji turystycznej w Polsce. W związku z tym przeprowadzono analizę porównawczą w uzupełnieniu o analizę SWOT. W artykule porównano cztery oferty z czterech różnych regionów Polski. Analizowano ofertę nawiązującą do kultury kaszubskiej (województwo pomorskie), ofertę rustykalną (województwo warmińsko-mazurskie), ofertę opartą o elementy kultury góralskiej (województwo małopolskie) oraz ofertę związaną z przyrodą i kulturą Dolnego Śląska (województwo dolnośląskie). Na podstawie przeprowadzonych badań potwierdzono hipotezy badawcze, zgodnie z którymi regionalizacja turystyczna w Polsce determinuje zróżnicowanie usług hotelarskich, jak również turystyczne walory regionalne są integralnym elementem oferty hotelarskiej w Polsce.

*Słowa kluczowe:* usługi hotelarskie, regionalizacja turystyczna, regiony w Polsce.

Anna PASEK\*

## ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM PROJEKTOWYM – KONCEPCJA KANBAN

*Zarys treści:* Celem artykułu jest ocena zarządzania zespołem projektowym. Analiza ta ma na celu pokazanie możliwych sposobów zarządzania projektami. Artykuł podkreśla ciągłe ewoluowanie technik, metod i metodyk zarządzania projektami, zwracając uwagę na nowe koncepcje, takie jak Kanban. Autorka postawiła sobie za cel zbadanie charakterystyki zarządzania zespołem projektowym, zakładając hipotezę, że wiedza o posiadanych zasobach warunkuje prawidłowe zarządzanie zespołem projektowym. Weryfikacja tej hipotezy obejmowała przegląd literatury oraz analizę przypadku przy użyciu analizy SWOT.

*Słowa kluczowe:* projekt, zarządzanie projektami, Kanban, SWOT.

### Wprowadzenie

Zarządzanie zespołem projektowym polega na harmonizowaniu działań wykonywanych na jego rzecz z zamiarem osiągnięcia celów w sprawny sposób, tzn. wykorzystując zasoby (w tym kapitał ludzki) mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa, oraz skuteczny, tzn. prowadzący do zamierzonego wyniku<sup>1</sup>.

Zarządzanie projektami (*project management*) jest stosunkowo młodą dyscypliną. Historia zarządzania projektami sięgająca XIX wieku. Związana jest m.in. z pracami Fredericka Taylora (1856-1915) oraz Henry'ego Gantta (1861-1919), twórcy popularnego wykresu Gantta (1910). Świadczy to o tym, że praktyczne problemy i sposób ich rozwiązania mają kluczowy wpływ na rozwój tej dyscypliny. Szczególnie istotne w rozwoju okazały się wielkie projekty (m.in.: w 1941 projekt Manhattan poświęcony budowie bomby atomowej, projekt Polaris – udoskonalenie programów wojskowych albo projekt Apollo – związany z projektami kosmicznymi). Były one trudne do

---

\* Podstawą tego artykułu jest moja praca podyplomowa pt. „Scharakteryzuj zarządzanie zespołem projektowym”, napisana w ramach studiów podyplomowych Zarządzanie Projektami na Wyższej Szkole Edukacji Zawodowej (w 2021 roku).

<sup>1</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 38.

zarządzania za pomocą tradycyjnych metod, co za tym idzie wymusiły tworzenie nowych standardów<sup>2</sup>.

Obecnie stosowane techniki, metody i metodyki zarządzania nieustannie ewoluują. Stąd w literaturze tematu można znaleźć nowe koncepcje w podejściu do zarządzania projektami oraz zespołami projektowymi, np. CSR (społeczna koncepcja biznesu), Agile czy Scrum (zarządzanie wirtualnym zespołem) albo Kanban.

Za cel artykułu przyjęto ocenę zarządzania zespołem projektowym. Postawiono hipotezę badawczą, że wiedza o posiadanych zasobach warunkuje prawidłowe zarządzanie zespołem projektowym. Do weryfikacji postawionej hipotezy wykorzystano przegląd literatury przedmiotu, analizę przypadku poprzez analizę SWOT.

## Wprowadzenie do zarządzania zespołem projektowym

### Pojęcie zarządzania i jego istota

W literaturze przedmiotu definicja zarządzania wykorzystuje wiele różnych koncepcji i metod. Dlatego we współczesnym świecie trudno jest sformułować jedną i uznawaną definicję.

Współczesne zarządzanie to kompleksowy zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji, obejmujący podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie i kontrolowanie. R.W. Griffin (XX/XXI w.) definiuje zarządzanie jako skuteczne dążenie do osiągnięcia celów organizacji, wykorzystując ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne zasoby. P. Drucker (XX/XXI w.) podkreśla znaczenie skupienia na ludziach i współdziałania, neutralizując ich słabości i wykorzystując talenty. Z kolei R. Caude i A. Moles (XX/XXI w.) widzą zarządzanie jako sztukę łączenia środków przedsiębiorstwa dla osiągnięcia celów finansowych, odróżniając je od kierowania, które opiera się na decydowaniu. To zespół działań mających osiągnąć pozytywne rezultaty finansowe, obejmujący wybór, podział i zastosowanie środków przedsiębiorstwa oraz relacje z innymi podmiotami prawnymi<sup>3</sup>.

Analizując literaturę przedmiotu można zauważyć, że zarządzanie przez dłuższy czas będzie przypominać sztukę niż naukę ścisłą. Warto jednak dodać,

---

<sup>2</sup> M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 13.

<sup>3</sup> Szerzej: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 6; P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976, s. 76; R. Caude, A. Moles, *Methodologie vers une science de l'action*, Paryż 1964, s. 450.

że zarządzanie coraz częściej opiera się na zdobyczach nauk ścisłych. Mowa tutaj m.in. o wykorzystaniu technologii w zarządzaniu, np. o systemach komputerowych czy systemach multimedialnych, które potrafią przewidzieć skutki podejmowanych decyzji, a taka analiza cechuje nauki ścisłe<sup>4</sup>. Co za tym idzie zarządzanie opiera się na naukach ścisłych.

## Projekt – podstawowe pojęcia i definicje

W literaturze tematu pojęcie projektu może być rozpatrywane z punktu widzenia kilku znaczeń (w zależności od przyjętego podejścia lub kontekstu). Projekt w ujęciu ogólnym to plan działania, zakładana inicjatywa lub pomysł. Z kolei projekt w ujęciu prawniczym jest rozumiany jako dokument przedstawiający zmiany. Natomiast w na gruncie nauk technicznych projekt oznacza szkic, rysunek techniczny itp.<sup>5</sup>.

W naukach o zarządzaniu projekt jest rozumiany w aspekcie organizacyjnym oraz procesowym. Oznacza umiejętnie połączenie celowo zaplanowanych zintegrowanych i skoordynowanych ze sobą działań podejmowanych z zamiarem osiągnięcia precyzyjnie zdefiniowanego celu i uzyskania konkretnych rezultatów<sup>6</sup>.

Cechy projektu rozumianego jako zaplanowane i realizowane przedsięwzięcie to<sup>7</sup>: (1) Cel: Wskazuje kierunek umożliwiający osiągnięcie określonego celu. (2) Działania: Skoordynowane, wzajemnie powiązane działania. (3) Kapitał ludzki: Zadania realizowane zespołowo, angażując kapitał ludzki (4) Złożoność: Charakteryzuje się wysokim stopniem złożoności. (5) Oryginalność: Rozwiązania są unikalne i niepowtarzalne. (6) Współpraca: Wymaga współpracy specjalistów z różnych dziedzin. (7) Budżet: Posiada określony budżet i zasoby zaangażowane w realizację. (8) Wyjątkowość: Wykracza poza zakres codziennych działań, z odrębnością i grupą beneficjentów. (8) Beneficjenci: Skierowany do określonej grupy z odpowiedzialną osobą za realizację. (9) Ryzyko: Wiąże się z występowaniem wieloczynnikowego ryzyka, często trudnego do precyzyjnego przewidzenia.

---

<sup>4</sup> P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976, s. 76.

<sup>5</sup> W. Walczak, *Orientacja na cele w zarządzaniu projektami*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009, s. 46.

<sup>6</sup> Por: M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006; M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami...*, op. cit.

<sup>7</sup> W. Walczak, *Orientacja na cele w zarządzaniu projektami Master of Buisness Administration*, 4(99)2009, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009, s. 47.

Powyższe cechy są niezbędne do realizowania projektu. Warto dodać, że projekt może być realizowany wewnątrz organizacji lub przez kilka organizacji. Wynika to z faktu, że projekty często są interdyscyplinarne. Rezultatem każdego projektu musi być uprzednio zdefiniowany cel. Cele dostarczają i objaśniają informacje. Natomiast analizując znaczenie celów, warto zwrócić szczególną uwagę na funkcje, jakie osiągają cele w zarządzaniu projektami.

## Funkcje zarządzania projektem

Zarządzanie projektem to kompleksowy proces, obejmujący kluczowe funkcje: planowanie, organizowanie, kierowanie/motywowanie i kontrolowanie<sup>8</sup>. Menadżerowie na różnych szczeblach hierarchii pełnią określone role w tych funkcjach, a w kontekście projektów, zarządzanie zespołami staje się kluczowe<sup>9</sup>. Lider projektu, posiadający specjalistyczne kompetencje, innowacyjne myślenie i zdolności interpersonalne, wpływa bezpośrednio na sukces projektu<sup>10</sup>. Tworzenie efektywnego zespołu to proces grupowy, z uwzględnieniem relacji między członkami, etapów rozwoju oraz cech według różnych modeli. Barrierami efektywnego zespołu są m.in. brak autonomii, nadmierna rywalizacja, konflikty i syndrom grupowego myślenia<sup>11</sup>.

## Podstawowe założenia zarządzania zespołem projektowym

Zasoby ludzkie są kluczowe dla efektywności projektów, wymagając motywacji i komfortowych warunków<sup>12</sup>. Zespół projektowy, zdefiniowany jako grupa osób z wspólnym celem i uzupełniającymi się umiejętnościami, odgrywa istotną rolę w organizacjach. Proces tworzenia zespołu według modelu Tuckmana obejmuje pięć etapów: formowanie (*Forming*), docieranie się i konflikt

---

<sup>8</sup> Por: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami..*, op. cit., Warszawa 2005, s. 98.; J. Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 311.

<sup>9</sup> Por: *Słownik Wyrazów Obcych*, PWN, Warszawa 1995, s. 708; J. Kisielnicki, *Zarządzanie: Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 19.

<sup>10</sup> Szerzej: R. Stephen Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004, s. 29-33; M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer Polska, 2012, s. 299-303.

<sup>11</sup> Szerzej: B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, op. cit., s. 17; K. Blanchard i in., *Przywództwo wyższego stopnia..*, op. cit., s. 145-146; M. Belbin, *Nie tylko zespół*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.

<sup>12</sup> Por: M. Trocki, B. Grucza, K., Ogonek, *Zarządzanie projektami..*, op. cit. K. Kmiotek, T. Pecuch, *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa 2012, s. 162.

(*Storming*), normowanie (*Norming*), działanie i współpraca (*Performing*), oraz zawieszenie i rozstanie (*Adjourning*)<sup>13</sup>. Przywódca pełni kluczową rolę w strukturyzacji zespołu. Cechy efektywnego zespołu to wyzwanie celu, akceptowane sposoby pracy, wzajemnie uzupełniające się umiejętności, odpowiedzialność i zaangażowanie<sup>14</sup>. Bariery efektywności zespołów to m.in.: brak autonomii, nadmierna rywalizacja, konflikty, syndrom grupowego myślenia, ryzykowne decyzje i próżniactwo społeczne. Przewyciężenie barier wymaga elastyczności, skupienia na harmonogramie spotkań i rozwijania umiejętności interpersonalnych. Dobre komunikowanie się, autonomia pracy i uwzględnianie złożoności zadań są kluczowe dla efektywności zespołów<sup>15</sup>.

## Kanban jako metoda zarządzania zespołem – istota metody

Kanban<sup>16</sup> jest metoda zarządzania produkcją. Została opracowana w Japonii w latach 50. XX w. Termin Kanban został po raz pierwszy użyty przez Taiichiego Ohno. Słowo Kanban pochodzi z języka japońskiego i oznacza kartkę papieru (jap. *Kan* – „widoczny opis”, *Ban* – kartka)<sup>17</sup>.

Metoda Kanban oddaje wizualizację procesu. Fizyczna albo wirtualna tablica kanbanowa to najpopularniejsze narzędzia, które ułatwia pokazanie najważniejszych etapów pracy. W praktyce sprowadza się ona do trzech kolumn: Do zrobienia, W trakcie, Zrobione<sup>18</sup>.

Do rozpowszechniania stosowania tej metody w zarządzaniu przyczyniła się niewystarczająca produktywność i wydajność Toyoty w porównaniu do amerykańskich rywali motoryzacyjnych. Zastosowanie Kanban przez Toyota pozwoliło firmie w osiągnięciu elastycznego i skutecznego systemu kontroli

---

<sup>13</sup> P. Bohdziewicz, *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 406-407.

<sup>14</sup> Por: D.G. Pruitt, J.Z. Rubin, *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*, McGraw Hill, New York 1986, s. 4.; S. Borkowska, *W sprawie tożsamości ZZL (w:) Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 239-240.

<sup>15</sup> J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 36-37; Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*, Rebis, Poznań, 2007, s. 65-66.

<sup>16</sup> *Kanban* jest nazwą własną – jest to metodyka, dlatego słowo to pisane jest z dużej litery. System sterownia produkcją *kanban* – jest zapisywany małą literą, bo jest to pewna idea, narzędzie.

<sup>17</sup> *Kanban, czyli sterowanie produkcją według zasad Lean Manufacturing*. <http://lean.org.pl/kanban-sterowanie-produkcja/> (dostęp 20.10.2023).

<sup>18</sup> M. Krasieński, *Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami*, „Nauki o Zarządzaniu”, 2013, 1(14), s. 30.

produkcji *just-in-time* (na żywo). Zwiększyło to produktywność przy jednoczesnym pomniejszeniu kosztownej inwentaryzacji surowców oraz półproduktów gotowych.

Idea Kanban to sześć zasad pojęcia oraz idea Kanban – hasło 7 razy żądnych<sup>19</sup>: (1) żądnych braków, (2) żądnych opóźnień, (3) żądnych zapasów, (4) żądnych kolejek – gdziekolwiek i po cokolwiek, (5) żądnych bezczynności, (6) żądnych zbędnych operacji technologicznych i kontrolnych, (7) żądnych przemieszczeń<sup>20</sup>.

Techniki Kanban opierają się na formularzach, które są wypełniane są zgodnie z sekwencją. Warto dodać, że zarządzanie projektami wiąże się z charakterystycznymi pojęciami, m.in.: Rejestr zadań (czynności) czy Limity WIP (Work-In – Progress)<sup>21</sup>:

Charakterystyczną cechą tej metody jest praktyczna likwidacja magazynów przedprodukcyjnych (cały zapas znajduje się na stanowisku roboczym), międzyoperacyjnych oraz wyrobów gotowych. Materiały i półfabrykaty dostarczane są od dostawców z godzinową dokładnością. Z kolei dzięki rezerwom zdolności produkcyjnych oraz elastyczności procesu produkcji, możliwe jest wyprodukowanie niemal dowolnego elementu w każdej chwili. Zlecenia produkcyjne są ściśle zsynchronizowane z zamówieniami otrzymywanymi od klientów.

## **Analiza SWOT Kanban jako przykład nowoczesnej metody zarządzania w zespole projektowym – ogólne założenia**

W celu zbadania, czy metoda Kanban jest pomocna przy zarządzaniu projektami, autorka posłuży się analizą SWOT. Jak w każdej metodzie zarządzania określenie celów, które chcemy osiągnąć, jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu. Aby prawidłowo sprecyzować cele strategiczne zarządzania zespołem projektowym na przykładzie Kanban należy przeanalizować czynniki zewnętrzne i wewnętrzne mające wpływ na zarządzanie projektami. W tym celu została

---

<sup>19</sup> Por: M. Krasieński, *Kulturowe uwarunkowania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 40.

<sup>20</sup> Szerzej: M. Apreutesei, I.R. Arvinte, *Application of kanban system for managing inventory*. "Bulletin of the Transilvania University of Brasov", Vol. 3 (52), 2010, s. 161-166.

<sup>21</sup> Szerzej: M. Krasieński, *Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami...*, op. cit., s. 25-27.

przeprowadzona analiza SWOT (ang. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)<sup>22</sup>, która będzie stanowić odpowiedź na pytania dotyczących silnych i słabych stron metody Kanban<sup>23</sup>.

### **Silne strony – Kanban – ogólne założenia**

1. Skrócić do minimum czas przetwarzania. System karteczek pomaga usystematyzować zadania. Skraca to czas przetwarzania.
2. Minimalizować wielkość zapasów przy jednoczesnym harmonijnej produkcji i terminowej realizacji zleceń. Jasne i precyzyjne zadania pomagają zrealizować zaplanowany cel.
3. Dopasować wielkość produkcji do liczby zamówień. Podział zadań według potrzeb i ilości osób w zespole. Pomaga to dopasować wielkość produkcji do ilości zamówionego towaru.
4. Osiągnąć efekt samokontroli na każdym etapie procesu, aby ograniczyć do minimum koszty kontroli. Weryfikacja zadań przy pomocy tablicy z karteczkami. Pozwala na efektywne kontrolowanie procesu na każdym etapie. Kanban usprawnia percepcje podziału zadań w zespole. Ułatwia osiągnięcie celów projektowych.

### **Słabe strony – Kanban – ogólne założenia**

1. Pierwotna wersja Kanban oparta jest na formularzach papierowych. Generowanie niepotrzebnych formularzy, co za tym idzie wydłużanie się czasu pracy i realizacji projektu.
2. Wzrost kosztów transportu. Mowa tutaj m.in. o takich samych zadaniach wyszczególnionych na różnych etapach realizacji procesu.
3. Wymaga większej dostępności dostawców – zdarza się często, że surowce muszą być dowożone kilka razy dziennie. Brak prawidłowej oceny sytuacji związanej systemem zamówień i dostaw. Generowanie dodatkowego czasu, który wydłuża realizację projektu.
4. Metoda zakłada produkcję w partiach o stałej wielkości, odpowiadającej pojemności standardowego pojemnika transportowego danego elementu.

---

<sup>22</sup> Analiza SWOT polega na analizie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa, które dotyczą głównie wnętrza analizowanego obiektu (czynników, które mają wpływ) oraz szans i zagrożeń, które dotyczą głównie otoczenia obiektu (czynniki, na które nie mamy wpływu) za: R. Tylińska, *Analiza SWOT instrumentem w planowaniu rozwoju*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005, s. 7.

<sup>23</sup> opracowanie własne na podstawie M. Krasieński, *Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami...*, op. cit., s. 24-32.



Metoda nie uwzględnia ewentualnych zmian wprowadzonych podczas trwania procesu. Ewentualne zmiany są możliwe po ich wdrożeniu. Użycie metody Kanban może, ale nie musi, spowolnić proces w celu osiągnięcia celu projektowego.

### **Szanse – Kanban – ogólne założenia**

1. Wizualizacja pracy. Zastosowanie Tablicy z karteczkami jako narzędzia pracy pomaga analizę obecnych zadań oraz pokazuje dane etap w projekcie.
2. Pomiar i zarządzanie przepływem. Dzięki zastosowaniu Tablicy z karteczkami można zaobserwować pomiar i przepływ zadań. Ułatwia to zarządzanie.
3. Użycie modeli do rozpoznania możliwości doskonalenia. Weryfikacja zadań poprzez modele działania, ułatwia sprawdzanie wad i zalet danego rozwiązania. Pomaga też znaleźć możliwości doskonalenia.
4. Możliwość realizowania wielu projektów. Metoda jest wielozadaniowa. Dzięki narzędziom (Tablicy) jest możliwa weryfikacja i nadzór kilku projektów. Metoda Kanban daje możliwość weryfikacji stanu pracy w projekcie m.in. poprzez Tablice z karteczkami.

### **Zagrożenia – Kanban – ogólne założenia**

1. Brak podejścia interakcyjnego. Metoda Kanban jest nastawiona na jedno zadanie kolejne może, ale nie musi, zaburzyć proces.
2. Ograniczenie pracy w toku. Brak elastyczności działania (stosowanie z góry założonych wytycznych na tablicy z karteczkami), może, ale nie musi, ograniczyć proces realizacji celu.
3. Mało odporny na duże wahania popytu. Zmiany w zapotrzebowaniu, mogą utrudnić realizację celu projektowego.
4. Nie uwzględnia zapasów bezpieczeństwa wyrobów gotowych, lecz zakłada produkcję bezbrakową, wymagającą całkowitego zaangażowania od wszystkich pracowników, co stwarza znaczne problemy w innych niż japoński kręgach kulturowych. Nie uwzględnia zmian kulturowych. Może, ale nie musi, brakować pewnych uniwersalnych zastosowań ułatwiających realizację projektu.

Stale analizując zmiany otoczenia, można zaobserwować, że metoda Kanban może mieć ograniczenia kulturowe. Dlatego warto pracować nad tymi zmianami. Niektóre z tych zmian mogą się okazać bardzo ważne dla rozwoju Kanban, inne mniej. Oceniając ich znaczenie dla Kanban, można zaobserwować szanse i zagrożenia jej rozwoju.

## Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnym zespołem

W literaturze tematu można znaleźć liczne opracowania związane z rolą projektów w zarządzaniu współczesnym zespołem. Głos w tej sprawie zabrali, m.in. M. Flasiński, A. Stabryła, M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek i inni<sup>24</sup>.

Projekty odgrywają kluczową rolę w zarządzaniu współczesnymi zespołami, generując korzyści dla organizacji, menadżerów, pracowników oraz klientów. Dla organizacji oznaczają skuteczną realizację celów biznesowych, poprawę konkurencyjności, rozwój kluczowych kompetencji i generowanie korzyści finansowych<sup>25</sup>. W perspektywie menedżerów i członków zespołów projektowych projekty umożliwiają zdobywanie doświadczeń zawodowych, podnoszenie kwalifikacji, zwiększenie satysfakcji z pracy, a także naukę odpowiedzialności i rozwój umiejętności interpersonalnych. Dla klientów oznaczają dostarczenie produktów i usług odpowiadających ich potrzebom, budowanie relacji i zwiększanie zaufania do organizacji<sup>26</sup>.

W dzisiejszym otoczeniu biznesowym projekty stają się kluczowym narzędziem strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, umożliwiając dostosowanie do zmian rynkowych i zdobywanie przewagi konkurencyjnej.

## Podsumowanie

Artykuł analizuje zarządzanie zespołem projektowym, utrzymując hipotezę, że skuteczność tego zarządzania zależy od posiadanej wiedzy o zasobach. Podkreśla znaczenie zarządzania zespołem dla planowania prac projektowych oraz elastycznego wykorzystania wiedzy o zasobach. Akcentuje kluczową rolę umiejętnego planowania projektu, uwzględniając czynniki takie jak rola menedżera, uwarunkowania biznesowe, technologiczne, orientacja na klienta i wpływ interesariuszy.

Ważnym aspektem poruszonym w artykule jest rola przywództwa, motywacji oraz promowanie wiedzy wśród uczestników projektu. Podkreśla się, że te elementy są istotne dla prawidłowego zarządzania zespołem projektowym.

---

<sup>24</sup> M. Flasiński, *Zarządzanie projektami informatycznymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006; A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008; M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami...*, op. cit.

<sup>25</sup> W. Walczak, *Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, „Współczesna Ekonomia”, 2010, t. 4, nr 1, Uniwersytet Łódzki, s. 178-179, s. 188.

<sup>26</sup> W. Walczak, *Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami...*, op. cit., s. 178-179, s. 188.

Zauważa się, że planowanie projektu wymaga interdyscyplinarnej wiedzy i umiejętności ze strony menedżera, który powinien brać pod uwagę różnorodne aspekty, aby osiągnąć sukces w realizacji projektu. Pomocna może okazać się metoda Kanban.

Przyszłość nauk z zarządzania projektami związana jest widziana z rozwojem wiedzy, co znajduje odzwierciedlenie m.in. w ofercie studiów podyplomowych. Artykuł, jako punkt odniesienia, może stanowić inspirację dla dalszych badań nad tym zagadnieniem.

## Bibliografia

1. Allen N.J., Meyer J.P., *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative, Commitment to the Organization*. "Journal of Occupational Psychology", 1990, no 63/1, p. 1-18.
2. Ancona D., Bresman H., *Zespoły X, jak budować zespoły które odnoszą sukces*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009, 94.
3. Apreutesei M., Arvinte I.R.: *Application of kanban system formanaging inventory*. "Bulletin of the Transilvania University of Brasov", Vol. 3 (52), 2010, p. 161-166.
4. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*, Rebis, Poznań, 2007.
5. Bańka W., *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
6. Belbin M., *Nie tylko zespół*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
7. Belbin M., *Zespoły zarządzające, Sekrety ich sukcesów i porażek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
8. Berkun S., *Making things happen: Mastering Project Management*, O'Reilly Media Inc., Sebastopol 2008.
9. Blanchard K. i in., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
10. Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
11. Bohdziewicz P., *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
12. Borkowska S., *W sprawie tożsamości ZZL (w:) Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, terażniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
13. Caude R., Moles A., *Methodologie vers une science de l'action*, Paryż 1964.
14. Clerand D.I., Ireland L.R., *Project manager's portable handbook*, McGraw-Hill Companies Inc., New York 2004.

15. Drucker P., *Skuteczne zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976.
16. Dunham R., Grube J., Castaneda M., *Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition*, "Journal of Applied Psychology", 1994, p. 230-251.
17. Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Władysław Wilak, Poznań 1947.
18. Flasiński M., *Zarządzanie projektami informatycznymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
19. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
20. *Kanban, czyli sterowanie produkcją według zasad Lean Manufacturing*. <http://lean.org.pl/kanban-sterowanie-produkcja/> (dostęp 20.10.2023).
21. Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami, Ludzie – procedury – wyniki*, Warszawa, 2011.
22. Kisielnicki J., *Zarządzanie: Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
23. Kmiołek K., Pecuch T., *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa 2012.
24. Kopačka P., *Rola lidera w efektywnym zarządzaniu zespołem projektowym*, (w:) Rogozińska-Pawelczyk A. (red.) *Gospodarowanie kapitałem ludzkim. Wyzwania organizacyjne i prawne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
25. Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer Polska, 2012.
26. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
27. Kożuszniak B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
28. Krasieński M., *Kulturowe uwarunkowania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
29. Krasieński M., *Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami*, „Nauki o Zarządzaniu”, 2013, 1(14), s. 24-32.
30. Kurnal J. (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
31. Lambert T., *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
32. *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
33. Norrie J., *Braking through the project fog*, John Wiley & Sons Canada Ltd., Ontario 2008.

34. Parker S., *Longitudinal Effects of Lean Production on Employee Outcomes and the Mediating Role of Work Characteristics*, "Journal of Applied Psychology", 2003, no 88, p. 620-634.
35. Pruitt D.G., Rubin J.Z., *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*, McGraw Hill, New York 1986.
36. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wroclaw-Warszawa 1978.
37. Rutka R., Wróbel P., *Organizacja zachowań zespołowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
38. Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
39. Skalik J. (red.), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
40. *Słownik Wyrazów Obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
41. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
42. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
43. Stephen Covey R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004.
44. Sundstrom E. et al., *Supporting Work Team Effectiveness. Best Management Practices for Fostering High Performance*, Jossey-Bass Inc., San Francisco 1999.
45. Sundstrom E., Altman I., *Physical Environments and Work-Group Effectiveness*, "Research in Organizational Behaviour", Vol. 11, 1989, p. 36-54.
46. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
47. Tylińska R., *Analiza SWOT instrumentem w planowaniu rozwoju*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005.
48. Van der Veegt G., Emans B., Van der Vliert E., *Team Members' Affective Responses to Patterns of Intragroup Interdependence and Job Complexity*. "Journal of Management", 2000, no 26, p. 633-655.
49. Wageman R., Debra A., Nunes A., Burruss J.A., *Zarządzanie zespołami liderów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
50. Walczak W., *Orientacja na cele w zarządzaniu projektami* *Master of Business Administration*, 4(99) 2009, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009, s. 46-55.
51. Walczak W., *Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, „Współczesna Ekonomia”, 2010, t. 4, nr 1, Uniwersytet Łódzki, s. 175-190.
52. Wojciechowski T., *Marketing na rynku środków produkcji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

## TEAM PROJECT MANAGEMENT – KANBAN

The aim of the article is to present theoretical applications of project management models. This analysis aims to demonstrate possible ways of project management. The article emphasizes the continuous evolution of techniques, methods, and methodologies in project management, highlighting new concepts such as CSR, Agile, Scrum, and Kanban. The author set out to examine the characteristics of team project management, assuming the hypothesis that knowledge about available resources conditions effective management. The verification of this hypothesis included a literature review and a case analysis using SWOT analysis.

*Keywords:* project, project management, Kanban, SWOT.



Kamila RADLIŃSKA\*

Agnieszka KURDYŚ-KUJAWSKA\*\*

## **SPRAWOZDANIE Z KONFERENCJI NAUKOWEJ PT. WSPÓŁPRACA I DOŚWIADCZENIA NAUKI WE WSPIERANIU POLITYK NA RZECZ ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH<sup>1</sup>**

W dniach 14-16 września 2022 r. na Wydziale Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej odbyła się Konferencja Naukowa na temat Współpraca i doświadczenia nauki we wspieraniu polityk na rzecz rozwoju obszarów wiejskich. Konferencja została dofinansowana ze środków budżetu państwa w ramach programu Doskonała Nauka – Wsparcie konferencji naukowych (Projekt nr DNK/SP/550665/2022). Patronat honorowy nad wydarzeniem objęli prof. dr hab. Danuta Zawadzka, JM Rektor Politechniki Koszalińskiej oraz dr inż. Sylwia Łaba, Dyrektor Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej Państwowego Instytutu Badawczego. Natomiast, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne o/Koszalin, Program Nowoczesne Zarządzanie Biznesem, DARLOT Darłowska Lokalna Organizacja Turystyczna oraz Fundacja Nauka dla Środowiska stanowili grono Patronów merytorycznych Konferencji.

W pierwszym dniu Konferencji zorganizowano warsztat metodyczny na temat *Współpracy naukowej we wsparciu polityki rozwoju obszarów wiejskich*. Gospodarzem spotkania był prof. dr hab. inż. Jerzy Korczak, Dziekan Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej. Dziekan Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej rozpoczął spotkanie od przedstawienia Politechniki Koszalińskiej, jako nowego członka Europejskiej Sieci Rozwoju Obszarów Wiejskich (European Rural Development Network ERDN), podkre-

---

\* Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych

\*\* Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych

<sup>1</sup> Konferencja pt. Współpraca i doświadczenia nauki we wspieraniu polityk na rzecz rozwoju obszarów wiejskich została dofinansowana ze środków budżetu państwa w ramach programu Doskonała Nauka – Wsparcie konferencji naukowych, nr projektu DNK/SP/550665/2022



śląjąc jakie możliwości uczestnictwo w sieci stwarza pracownikom Politechniki Koszalińskiej. Zaproszeni dyskutanci dr Zbigniew Floriańczyk z Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej Państwowego Instytutu Badawczego oraz prof. dr hab. Paweł Chmieliński z Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk – przedstawiciele Europejskiej Sieci Rozwoju Obszarów Wiejskich zapoznali uczestników spotkania ze strategią sieci badawczej ERDN, przyszłymi kierunkami jej rozwoju. Ponieważ warsztat miał formułę spotkania networkingowego to do dyskusji zaproszeni zostali dyskutanci Monica Mihaela Tudor PhD (Romanian Academy – Institute of Agricultural Economics, Rumunia), Živilė Gedminaitė-Raudonė PhD (Lithuanian Center For Social Sciences, Litwa), Klaus Wagner PhD (Federal Institute of Agricultural Economics, Austria) oraz prof. dr hab. Wawrzyniec Czubak (Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Polska), którzy w nawiązaniu do przedstawionej strategii ERDN wskazali na możliwości współpracy badawczej i publikacyjnej w ramach istniejącej sieci badawczej. Spotkanie networkingowe zakończono ogniskiem, gdzie uczestnicy Konferencji mieli możliwość rozmów na tematy naukowe w mniej formalnych okolicznościach.

Drugi dzień Konferencji rozpoczął się sesją plenarną, podczas której prof. dr hab. inż. Jerzy Korczak, Dziekan Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej oraz prof. dr hab. Paweł Chmieliński, Prezes Europejskiej Sieci Rozwoju Obszarów Wiejskich, pracownik Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk dokonali uroczystego powitania uczestników Konferencji. Podczas wspólnego przywitania wskazali na znaczenie współpracy Uczelni i stowarzyszenia ERDN w zakresie popularyzacji badań naukowych wspierających rozwój obszarów wiejskich na arenie krajowej i międzynarodowej. Podczas sesji plenarnej zaprezentowano historię Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej oraz przedstawiono osiągnięcia naukowe i dydaktyczne pracowników Wydziału Nauk Ekonomicznych. Prof. dr hab. inż. Jerzy Korczak w prezentacji na temat 30 lat Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej przedstawił historię Wydziału. Natomiast, Prezes Europejskiej Sieci Rozwoju Obszarów Wiejskich ERDN prof. dr hab. Paweł Chmieliński oraz dr Zbigniew Floriańczyk, były Prezes ERDN w oparciu o prezentację na temat 20 lat Europejskiej Sieci Rozwoju Obszarów Wiejskich – patrzymy w przyszłość! podzielili się doświadczeniami stowarzyszenia ERDN w zakresie wymiany idei i doświadczeń badawczych oraz współpracy polskich i europejskich instytucji naukowo-badawczych w zakresie rozwoju obszarów wiejskich i rolnictwa, przede wszystkim w perspektywie rozszerzenia Unii Europejskiej i jej przyszłych polityk.

Po zakończeniu części oficjalnej Konferencji i dyskusji dotyczącej tematyki wystąpień plenarnych dalsza część konferencji została podzielona na sesje panelowe i dyskusyjne. Pierwsza sesja panelowa na temat *Wizja rozwoju wsi i rolnictwa w dobie wyzwań związanych ze zmianami klimatu i demograficznymi* prowadzona przez prof. Jerzego Bańskiego z Instytutu Geografii i Zagospodarowania Polskiej Akademii Nauk oraz Dan Marius Voicilas PhD przedstawiciela Romanian Academy Institute of Agricultural Economics w Rumunii. Podczas sesji odbyło się 7 prezentacji oraz prowadzono ożywioną dyskusję na ich temat. Dyskusji poddano zagadnienia poruszane podczas wystąpień przygotowanych przez naukowców z Bułgarii, Czech, Grecji, Polski, i Rumunii, które dotyczyły następującej problematyki. Skutki zmiany klimatu i możliwe rozwiązania omawiane na platformach obejmujących wiele podmiotów zaprezentowane przez Marie Trantinová PhD z Institute of Agricultural Economics and Information z Czech. Następnie przedstawiono główne tezy rozważań Dan Marius Voicilas PhD, Monica Mihaela Tudor PhD, Elisabeta Rosu PhD, Lucian Luca PhD, Anca Izvoranu MSc, Sorinel Bucur PhD, przedstawicieli Romanian Academy Institute of Agricultural Economics, Rumunia na temat *Rozwój biogospodarki w Rumunii w obecnym kontekście regionalnym*. Problematyka Rumuńskiej perspektywy długoterminowej wizji obszarów wiejskich została przedstawiona w ramach prezentacji autorstwa Monica Mihaela Tudor PhD, Cordin Dinu Vasiliu PhD, Elisabeta Rosu PhD, Lucian Tanasa PhD, prof. Cristian Popescu PhD, Catalin Munteanu PhD, Lorena Chitea Scientific researcher, Mihai Chitea Doctoral student, Ioan Sebastian Bruma PhD z Romanian Academy Institute of Agricultural Economics, Rumunia. Następnie głos został oddany dr Zbigniewowi Floriańczykowi z Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej Państwowego Instytutu Badawczego, który w ramach wystąpienia na temat *Badania na rzecz priorytetów zrównoważonego rolnictwa* zaprezentował ciekawe podejście do tematu osiągnięcia priorytetów zrównoważonego rozwoju rolnictwa w Polsce.

Rozważania na temat *Spoleczno-gospodarczej roli sektorów biogospodarki na obszarach wiejskich: przypadek Grecji* zaprezentowane w prezentacji prof. Efstratios Loizou i Marios Errikos Kyriklidis PhD z Border Studies, University of Western Macedonia, Department of Regional Development and Cross – Grecja oraz mgr inż Piotra Jurgi przedstawiciela Instytutu Uprawy Nawożenia i Gleboznawstwa Państwowego Instytutu Badawczego stanowiły kolejny punkt wystąpień. Kolejna prezentacja dotyczyła *Wpływu zmian klimatycznych na uprawy o wysokiej wartości handlowej w Rumunii* i była ona wynikiem współpracy Ion Certan PhD, Irina Chiurciu PhD – USAMV Bucuresti, Rumunia, Dan Marius Voicilas PhD przedstawicieli Romanian Academy Institute of Agricultural Economics, Rumunia. Sesję panelową kończyło wystąpienie na temat *Roli*

*zmian demograficznych i infrastruktury społecznej w rozwoju obszarów wiejskich w Bułgarii* przygotowane przez Bozhidar Ivanov PhD, Mihaela Mihailova MSc i Vassil Stoychev PhD student z Institute of Agricultural Economics w Bułgarii.

Po krótkiej przerwie kawowej uczestnicy Konferencji powrócili do obrad, które zorganizowano w dwóch konkurencyjnych sesjach: panelowej i dyskusyjnej. Sesja panelowa zatytułowana *Wpływ COVID-19 na wieś i rolnictwo: doświadczenia krajów europejskich* moderowali prof. dr hab. Barbara Wieliczko z Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk oraz dr Zbigniew Floriańczyk z Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej Państwowego Instytutu Badawczego. Prezentacje wyników badań przygotowali przedstawiciele środowisk naukowych i organizacji badawczych z Litwy, Łotwy, Polski Słowacji i Włoch. Prowadzone dyskusje koncentrowały się wokół następujących tematów. Małe gospodarstwa: potencjał rolnictwa społecznego w zakresie włączenia społecznego na Łotwie, do której wprowadziła prof. Aija Zobena z University of Latvia, Łotwa. Następnie przedstawiciele Uniwersytetu Łódzkiego i Centrum Badań, Rozwoju i Innowacji Turystycznych CiTUR z Polski dr Tomasz Napierała i dr Katarzyna Leśniewska-Napierała przedstawili interesujące tezy na temat Powrót/dalej do wsi: Przypadek turystyki w bełchatowskim okręgu przemysłowym. *Zjawisko Camino de Santiago: wpływ nadmiernej turystyki i lat pandemii na dyskusję na temat (nie)zrównoważonej strategii rozwoju obszarów wiejskich* zostało przedstawione przez Vladimira Székeily PhD z Institute of Geography, Slovak Academy of Sciences w Słowacji. Prezentacja autorstwa Živilė Gedminaitė-Raudonė PhD, Rita Lankauskienė PhD, Lithuanian Centre for Social Sciences, Institute of Economics and Rural Development, Litwa dotycząca *Innowacyjnego podejścia do budowy lokalnych systemów żywnościowych: serwicyzacja rolnictwa* stanowiła kolejny punkt dyskusji. Następnie dr Agnieszka Kurdyś-Kujawska z Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej przedstawiła tezy dotyczące *Budowania odporności sektora rolnego w czasach niepewności*. Wystąpienie na temat *Włoskich dzielnic gastronomicznych jako modelu przejścia do nowej organizacji terytorialnej na rzecz rozwoju lokalnego* wraz z dyskusją stanowiło kolejny punkt sesji. Prezentację przygotowali Piermichele La Sala PhD i Incoronata Grazia Langianese PhD student z University of Foggia, Włochy. Sesję panelową kończyła prezentacja na temat *Wpływu środków kontroli infekcji Covid 19 na sektor festiwalu i wydarzeń w Polsce* przygotowana przez dr Dorotę Janiszewską, dr Luizę Ossowską i prof. dr Grzegorza Kwiatkowskiego, pracowników Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej.

Równoległe z sesją panelową zorganizowano sesję dyskusyjną na temat *Wojna na Ukrainie a bezpieczeństwo żywnościowe i energetyczne oraz kryzys migracyjny w Polsce i Europie*, której przewodniczył prof. dr hab. Paweł Chmieliński, Prezes Europejskiej Sieci Rozwoju Obszarów Wiejskich ERDN, pracownik Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk. Do dyskusji zaproszono również: prof. dr hab. Arkadiusza Sadowskiego z Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, prof. dr hab. inż. Jerzego Korczaka, Dziekana Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, prof. dr hab. Monikę Stanny, Dyrektor Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Monica Mihaela Tudor PhD z Romanian Academy Institute of Agricultural Economics z Rumunii oraz Klaus Wagner PhD z Federal Institute of Agricultural Economics z Austrii.

Po zakończeniu obu sesji prof. dr hab. inż. Jerzy Korczak, Dziekan Wydziału Nauk Ekonomicznych podsumował pierwszy dzień Konferencji, przekazując istotne uwagi i spostrzeżenia sformułowane podczas dyskusji. Zwieńczeniem pierwszego dnia Konferencji była uroczysta kolacja z udziałem zaproszonych gości, Władz Uczelni, członków Europejskiej Sieci Rozwoju Obszarów Wiejskich (European Rural Development Network ERDN) oraz pracowników Wydziału Nauk Ekonomicznych.

Wystąpienia trzeciego dnia Konferencji podzielono na dwie części, tj. sesję panelową i sesję wyjazdową, podczas których podjęto dyskusję nad tezami do 10 wystąpień. Sesja panelowa zatytułowana *Zielona transformacja wsi i rolnictwa – jak ją zacząć i skutecznie przeprowadzić w czasach niepewności?*, której moderatorami byli prof. dr hab. Marek Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej Państwowego Instytutu Badawczego oraz prof. dr hab. Sławomir Kalinowski z Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, rozpoczęła trzeci dzień Konferencji. Prelegenci w tej sesji koncentrowali swoje wystąpienia wokół następujących tematów. *Dobre wsparcie jest na wyciągnięcie ręki! Innowacyjny program Smart Villages mający na celu zwiększenie spójności sąsiedztwa* zaprezentowany przez mgr Piotra Jaśkiewicza z Fundacji Nauka dla Środowiska. Drugie wystąpienie dotyczyło *Potencjału wydobycia fosforu ze źródeł wtórnych jako strategii zwiększania odporności sektora rolnego na przykładzie Polski* i było przygotowane przez mgr Beatę Jurga, prof. dr hab. Jerzego Kopińskiego oraz mgr Piotra Jurga z Instytutu Uprawy Nawożenia i Gleboznawstwa Państwowego Instytutu Badawczego. Następnie, prof. dr hab. Marek Wigier i dr inż. Adam Wasilewski z Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej Państwowego Instytutu Badawczego poddali dyskusji *Kierunki transformacji systemów żywnościowych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*. W następnym wystąpieniu autorzy – Irina Adriana Chiurciu PhD, prof. Maria Prisacariu PhD, Ion Certan PhD, Aurelia Ioana Chereji PhD,

University of Agronomic Sciences and Veterinary Medicine of Bucharest, Rumunia – dyskutowali na temat *BIZ w rumuńskim rolnictwie – rozwój obszarów wiejskich czy zawłaszczanie ziemi?* Po tym wystąpieniu, mgr Piotr Jurga, pracownik Instytutu Uprawy Nawożenia i Gleboznawstwa Państwowego Instytutu Badawczego zaprezentował temat *Możliwość wykorzystania biomasy rolniczej: zastosowanie modelu dynamicznego systemu dla województwa lubelskiego w Polsce*. Prezentacja była wykonana przy międzynarodowej współpracy razem z Stelios Rozakis PhD z Bioeconomy and Biosystems' Economics Lab, School of Environmental Engineering, Technical University of Crete w Grecja oraz Armands Grāvelsiņš PhD z Institute of Energy Systems and Environment, Riga oraz Technical University w Łotwie. *Gospodarstwa demonstracyjne na rzecz inteligentnego rolnictwa klimatycznego* to kolejny punkt wystąpień podczas sesji, do którego prezentację przygotowała Marta Mrnuštík Eng. z Institute of Agricultural Economics and Information w Czechach. Sesję zamknęło wystąpienie na temat *Oddolne inicjatywy przeciwdziałające zmianom klimatycznym na przykładzie tworzenia lokalnych partnerstw wodnych i spółdzielni energetycznych w województwie kujawsko-pomorskim* przedstawione przez dr Ryszarda Kamińskiego z Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk.

Po dyskusjach w sesji panelowej uczestnicy Konferencji udali się do autokarów, aby po krótkiej podróży powrócić do naukowych rozważań na temat *Alternatywnych i innowacyjnych działalności na obszarach wiejskich*, podczas sesji wyjazdowej. Sesję wyjazdową prowadziła prof. dr hab. Monika Stanny z Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk. W wystąpieniach akcentowano następujące zagadnienia. Klaus Wagner PhD z Federal Institute of Agricultural Economics w Austria podjął temat *Innowacji w politykach rozwoju obszarów wiejskich*. Rewitalizacja społeczna obszarów wiejskich. Dr Małgorzata Czerwińska-Jaśkiewicz i dr Patrycjusz Zarębski reprezentanci Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej przygotowali wystąpienie na temat *Jak planować rozwój lokalny?*. Ostatnią, kończącą sesję prezentacją była wystąpienie na temat *Różnic terytorialnych w absorpcji wybranych form wsparcia z programu rozwoju obszarów wiejskich w Polsce*, którą zaprezentowali prof. dr hab. Agnieszka Baer-Nawrocka i prof. dr hab. Arkadiusz Sadowski z Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu. Sesja wyjazdowa Konferencji odbyła się w Ogrodach Tematycznych „Hortulus” w Dobrzycy.

Podsumowania obrad i oficjalnego zakończenia Konferencji dokonali prof. dr hab. inż. Jerzy Korczak, Dziekan Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej oraz prof. dr hab. Paweł Chmieliński, Prezes Europejskiej Sieci Rozwoju Obszarów Wiejskich ERDN, którzy wręczyli prowadzącym sesje panelowe, dyskusyjną i wyjazdową podziękowania i certyfikaty. Różnorodność tematów, kompetencje prelegentów oraz zainteresowanie słuchaczy

spowodowały, że Konferencja umocniła organizatorów w przekonaniu, że budowanie relacji między środowiskiem naukowym ekonomistów rolnictwa, organizacji pozarządowych, praktyków życia gospodarczego jest istotne przy identyfikowaniu szans i zagrożeń dla europejskiego rolnictwa XXI wieku. Ponadto, podkreślili efekt międzynarodowego transferu wiedzy, doświadczeń i badań związanych z tworzeniem skutecznych polityk na rzecz rozwoju obszarów wiejskich i rolnictwa. Politechnika Koszalińska dzięki organizacji Konferencji czynnie włączyła się w trwający od 2002 r. międzynarodowy dialog naukowy, prowadzony na forum Europejskiej Sieci Rozwoju Obszarów Wiejskich ERDN.



Dominika SALWOWSKA\*

## WYDATKI KONSUMPCYJNE GOSPODARSTW DOMOWYCH Z PERSPEKTYWY MŁODYCH KONSUMENTÓW

*Zarys treści:* W artykule poruszono problematykę wydatków konsumpcyjnych gospodarstw domowych z perspektywy młodych konsumentów. Głównym celem badań było zidentyfikowanie wydatków konsumpcyjnych gospodarstw domowych z perspektywy młodych konsumentów. Zakres przedmiotowy obejmował wydatki konsumpcyjne, ze szczególnym uwzględnieniem wydatków na żywność. Zakres podmiotowy to 384 gospodarstwa domowe. Realizacja głównego celu badań nastąpiła za pomocą danych pierwotnych zebranych przy pomocy kwestionariusza ankietowego. Przeprowadzone badania dowiodły, że wydatki i zachowania gospodarstw domowych młodych konsumentów zmieniają się. Zebrane wyniki badań pokazują nam jak kształtują się dochody, wydatki oraz zachowania konsumpcyjne młodych konsumentów.

*Słowa kluczowe:* wydatki konsumpcyjne, gospodarstwa domowe, młodzi konsumenci, wydatki na żywność.

### Wprowadzenie

Definicja gospodarstwa domowego nie jest dokładnie sprecyzowana w polskiej literaturze ekonomicznej. Gospodarstwa domowe często utożsamiane są z takimi pojęciami jak: rodzina, domowe gospodarstwo rodzinne lub gospodarstwo konsumenckie<sup>1</sup>. Aby dokładnie określić pojęcie gospodarstwa domowego,

---

\* Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Wydział Nauk Ekonomicznych, studentka kierunku finanse i rachunkowość, Studenckie Koło Naukowe Młodych Menedżerów

<sup>1</sup> T. Zalega, *Gospodarstwo domowe jako podmiot konsumpcji*, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania UW, Nr 1, 2007, s. 7-24; M. Utzig, M. Raczkowska, M. Chądryński, J. Wrzesińska-Kowal, *Otoczenie ekonomiczne polskich gospodarstw domowych – wybrane elementy*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2022, s. 11-12; G. Światowy, *Gospodarstwo domowe jako kreator przemian społecznych i gospodarczych*, Konsumpcja i Rozwój, Nr 2, 2012, s. 56-66.



należy znaleźć odpowiednie kryterium, które pozwoli wyodrębnić go z pokrewnych pojęć.

Zdaniem Zalegi<sup>2</sup> gospodarstwo domowe jest definiowane jako kluczowa jednostka w sferze konsumpcji, której głównym celem jest zaspokajanie potrzeb indywidualnych oraz wspólnych członków gospodarstwa domowego. Według tego cele gospodarstw domowych można podzielić na:

- indywidualne, które zaspokajają potrzeby tylko jednej osoby (np. nauka gry na fortepianie itp.),
- wspólne, które biorą pod uwagę potrzeby i pragnienia wszystkich członków gospodarstwa domowego (np. zakup samochodu, mieszkania, wspólny wyjazd itp.).

Gospodarstwa domowe realizują cele za pomocą zgromadzonych środków pieniężnych. Według Bywalca<sup>3</sup> łatwość osiągnięcia celów przez gospodarstwo domowe wzrasta wraz ze wzrostem konsumpcji.

Główny Urząd Statystyczny definiuje gospodarstwo domowe jako „zespół osób spokrewnionych lub spowinowaconych, a także niespokrewnionych mieszkających razem lub utrzymujących się wspólnie”<sup>4</sup>. Gospodarstwa domowe jednoosobowe są tworzone przez osoby samotne, samodzielnie utrzymujące się. Biorąc pod uwagę liczbę osób w danym gospodarstwie domowym można wyróżnić gospodarstwa domowe: jednoosobowe (np. wdowa, wdowiec), dwuosobowe (np. młode małżeństwo) itd. Wielkość gospodarstwa domowego jest określana na podstawie liczby osób w danym gospodarstwie domowym.

Gospodarstwa domowe decydują o tym, w jaki sposób zostanie rozdysponowany ich budżet. Część ze środków pieniężnych jest przeznaczana na spłatę zobowiązań. Środki finansowe mogą zostać również zaoszczędzone<sup>5</sup>. Wydatki mogą być przeznaczane na różne cele m.in. na: żywność, napoje, odzież, obu-

---

<sup>2</sup> T. Zalega, op. cit., s. 7-24.

<sup>3</sup> C. Bywalec, *Gospodarstwo Domowe. Ekonomia i Finanse Konsumpcja*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2017, s. 13-16.

<sup>4</sup> Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/4576,pojecie.html> (dostęp: 23.11.2023).

<sup>5</sup> A. Wiśniewska, *Wydatki na żywność w polskich gospodarstwach domowych z uwzględnieniem świadczenia wychowawczego „Rodzina 500+”*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 346 (12), 2017, s. 112-122; A. Samsel, *Planowanie jako element zarządzania budżetem gospodarstw domowych*, Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument na rynku usług finansowych, Nr 31 (1), 2019, s. 57-68; M. Leszczyńska, B. Kasprzyk, *Changes in the incomes and expenditures of households in Poland and their regional relations*, Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, Nr 25 (74), 2021, s. 40-53.

wie, użytkowanie mieszkania, zdrowie, łączność, rekreację i kulturę, edukację, transport, restauracje, hotele<sup>6</sup>.

Jak podaje Utzig<sup>7</sup> najważniejszym czynnikiem wpływającym zarówno na wielkość, jak i strukturę wydatków konsumpcyjnych gospodarstw domowych jest dochód do dyspozycji, przeliczony na 1 osobę w gospodarstwie domowym<sup>8</sup>. Jest to suma bieżących dochodów z poszczególnych źródeł pomniejszona o zaliczki na podatek dochodowy od osób, o podatki od dochodów z własności, podatki płacone przez osoby pracujące na własny rachunek oraz o składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne<sup>9</sup>.

## Charakterystyka respondentów

Głównym celem badania było przedstawienie wydatków konsumpcyjnych gospodarstw domowych z perspektywy młodych konsumentów. Młody konsument to osoba w przedziale wiekowym od 18 do 30 lat. Zakres podmiotowy obejmował 384 gospodarstwa domowe młodych konsumentów. Zakres przedmiotowy to: dochody, wydatki konsumpcyjne oraz zachowania konsumpcyjne młodych konsumentów. Zakres czasowy objął czas zbierania ankiet od 09.05.2022 do 11.02.2023 roku.

Rysunek 1 przedstawia strukturę wykształcenia respondentów. Wśród ankietowanych najwięcej osób (44%) miało wykształcenie wyższe. Osoby uczące się lub studiujące były drugą najbardziej liczną grupą i stanowiły 40%. Wykształcenie średnie posiada 13% badanych, natomiast osoby z wykształceniem zawodowym stanowiły zaledwie 3%.

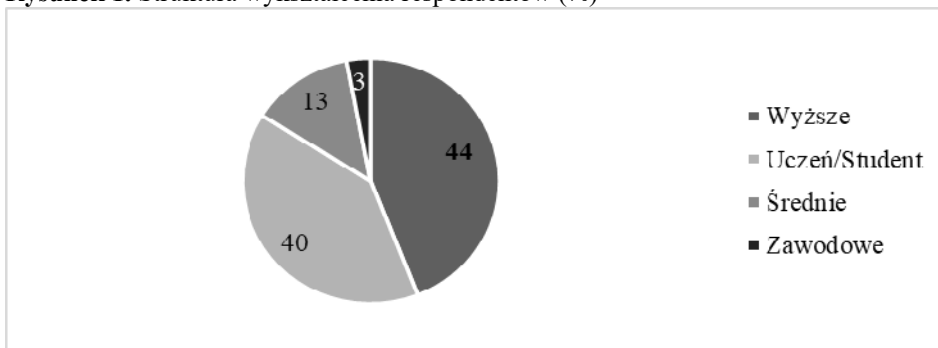
---

<sup>6</sup> A. Pawelec, *Analiza struktury wydatków konsumpcyjnych polskich gospodarstw domowych według typu biologicznego*, Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych, Tom XXII/3, 2021, s. 87-96; M. Utzig, *Zależność między przychodami a strukturą konsumpcji gospodarstw domowych w Polsce*, Roczniki Naukowe SERiA, Tom XIII, zeszyt 2, 2011, s. 509-514; B. Barbachowska, *Zarządzanie finansami gospodarstwa domowego jako warunek harmonijnego funkcjonowania rodziny*, Journal of Modern Sciences, Nr 22(3), 2014, s. 353-381.

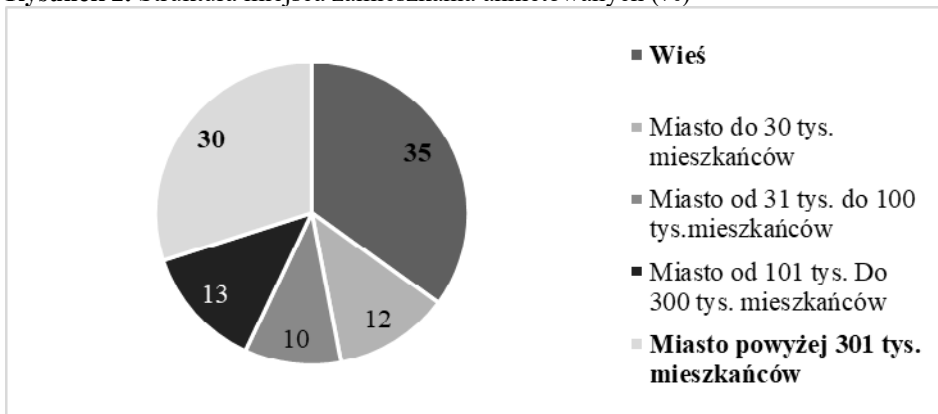
<sup>7</sup> M. Utzig, *Zróżnicowanie struktury wydatków konsumpcyjnych gospodarstw domowych w Polsce według grup społeczno-ekonomicznych*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, Nr 47 (3), 2016, s. 454-465.

<sup>8</sup> M. Utzig, *Regionalne zróżnicowanie konsumpcji i dochodów gospodarstw domowych w Polsce*, Roczniki Naukowe SERiA, Tom XV, zeszyt 2, 2013, s. 361-366.

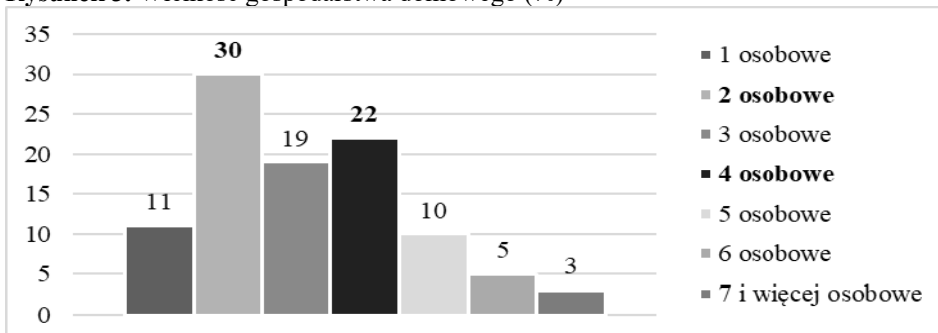
<sup>9</sup> A. Borowska, A. Mikuła, M. Raczkowska, M. Utzig, *Konsumpcja dóbr i usług w gospodarstwach domowych w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2020 s. 51.

**Rysunek 1.** Struktura wykształcenia respondentów (%)

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 384).

**Rysunek 2.** Struktura miejsca zamieszkania ankietowanych (%)

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 384).

**Rysunek 3.** Wielkość gospodarstwa domowego (%)

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 384).

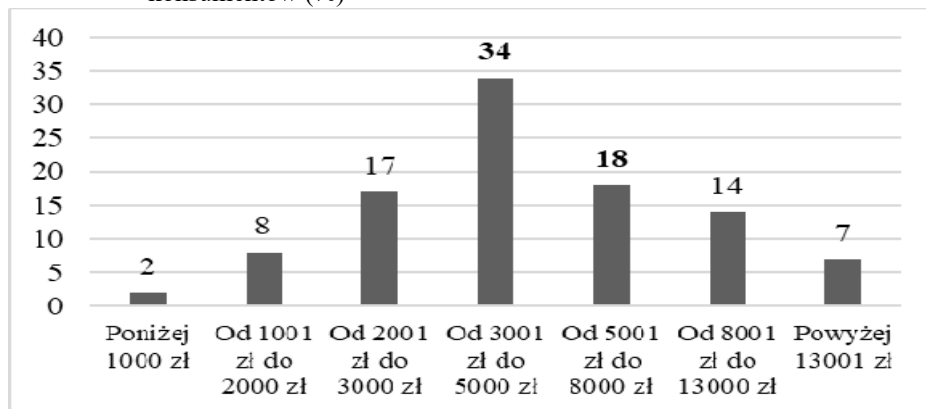
Badaniem ankietowym zostało objętych 384 gospodarstw domowych młodych konsumentów. Najliczniejsza grupa to respondenci zamieszkujący wieś, którzy stanowili 35%. Nie wiele mniej bo 30%, stanowili ankietowani zamieszkujący miasta powyżej 301 tys. mieszkańców. Respondenci, którzy mieszkają w miastach do 30 tys. mieszkańców stanowili 12%, od 31 tys. do 100 tys. (10%), a od 101 tys. do 300 tys. mieszkańców (13%) (rysunek 2).

Z danych przedstawionych na rysunku 3 wynika, że najliczniejsza grupa to gospodarstwa domowe dwuosobowe, które stanowią 30%. GD czterosobowe znajdują się na drugim miejscu i stanowią 22%. Pozostałe typy gospodarstw domowych stanowią: 19% (trzyosobowe), 11% (jednosobowe) oraz 10% (pięciosobowe). Najmniej czyli 8% stanowiły gospodarstwa domowe sześciuosobowe i więcej.

## Dochody gospodarstw domowych młodych konsumentów

Dochody zbadanych gospodarstw domowych młodych konsumentów są zróżnicowane (rysunek 4). Z przeprowadzonych badań własnych wynika, że 34% GD gospodaruje przeciętnym miesięcznym dochodem (netto) od 3001 zł do 5000 zł. Respondenci, którzy zadeklarowali, że ich przeciętny miesięczny dochód wynosi od 5001 zł do 8000 zł stanowią 18%. Dla pozostałych ankietowanych przeciętny miesięczny dochód gospodarstwa domowego wynosi od 2001 zł do 3000 zł (17%), od 8001 zł do 13000 zł (14%). Zaledwie 8% ankietowanych deklaruje dochody w przedziale od 1001 zł do 2000 zł, dla 7% stanowią one powyżej 13001 zł. Najmniej bo zaledwie 2% zbadanych GD młodych konsumentów dysponuje dochodem poniżej 1000 zł.

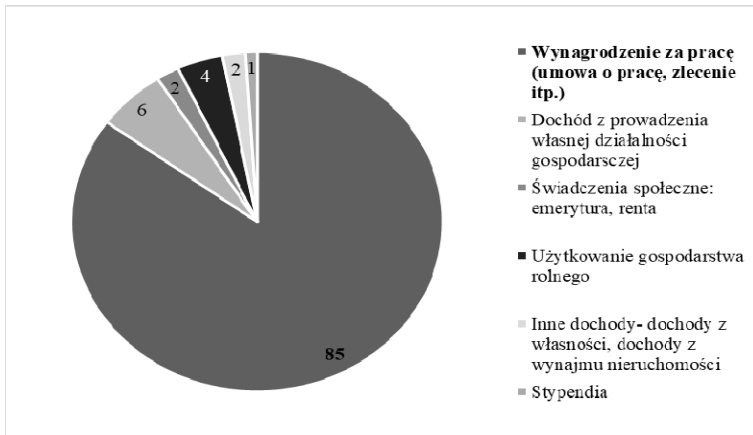
**Rysunek 4.** Przeciętny miesięczny dochód (netto) gospodarstwa domowego młodych konsumentów (%)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 384).

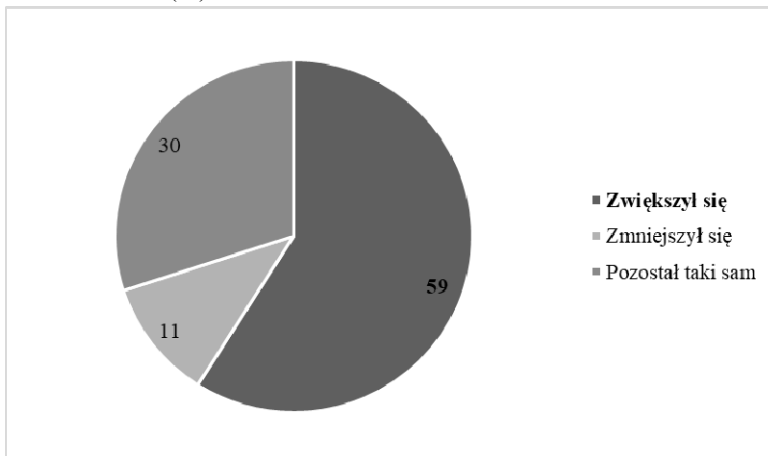
Biorąc pod uwagę główne źródło dochodów młodych konsumentów, można zauważyć, że zdecydowanej większości głównym źródłem dochodu jest wynagrodzenie za pracę, umowa o pracę, zlecenie itp. (85%) (rysunek 5). Dochody z prowadzenia własnej działalności gospodarczej stanowią 6%. Najmniej wskazań otrzymały: świadczenia społeczne (emerytura, renta) (2%), użytkowanie gospodarstwa rolnego (4%) oraz stypendium (1%).

**Rysunek 5.** Główne źródło dochodu młodych konsumentów (%)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 384).

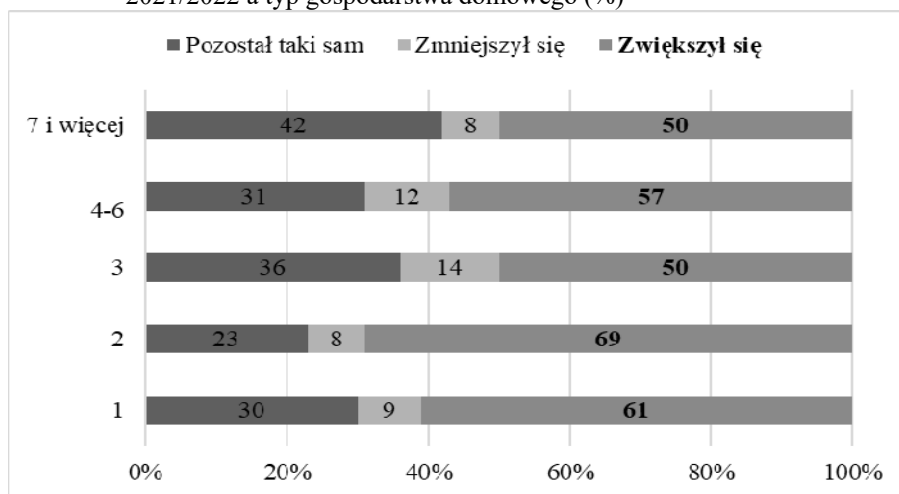
**Rysunek 6.** Zmiany przeciętnego miesięcznego dochodu (netto) w gospodarstwie domowym młodych konsumentów w stosunku do roku poprzedniego 2021/2022 (%)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 384).

Rysunek 6 przedstawia przeciętny miesięczny dochód netto gospodarstwa domowego młodych konsumentów w stosunku do roku poprzedniego 2021/2022. Zdecydowana większość respondentów (59%) zadeklarowała, że ich przeciętny miesięczny dochód (netto) zwiększył się. Wzrost dochodu do roku poprzedniego mógł być spowodowany na przykład podwyższeniem minimalnego wynagrodzenia. Dochód dla 30% ankietowanych pozostał taki sam a dla zaledwie 11% respondentów zmniejszył się.

**Rysunek 7.** Zmiany przeciętnego miesięcznego dochodu (netto) w gospodarstwie domowym młodych konsumentów w stosunku do roku poprzedniego 2021/2022 a typ gospodarstwa domowego (%)



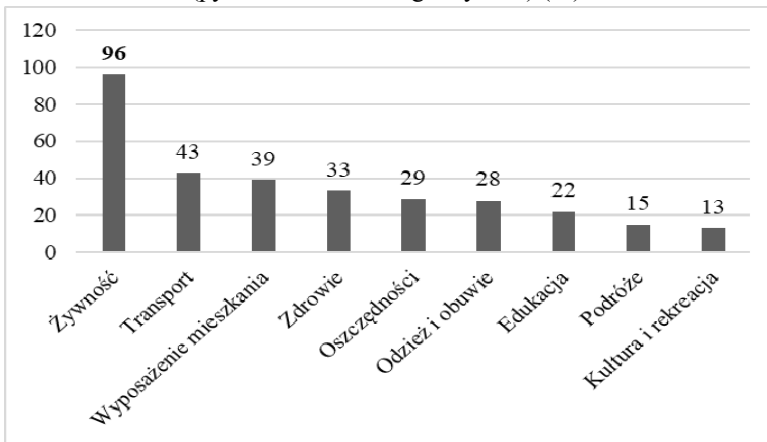
**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 384).

Biorąc pod uwagę liczbę osób w danym gospodarstwie domowym, można zauważyć jak w poszczególnych typach GD zmieniał się przeciętny miesięczny dochód (netto) w stosunku do roku poprzedniego 2021/2022. Około 69% respondentów z gospodarstw domowych dwuosobowych oraz 60% z gospodarstw domowych jednoosobowych zadeklarowało, że ich przeciętny miesięczny dochód netto w porównaniu z rokiem poprzednim wzrósł. W pozostałych typach gospodarstw domowych, wzrost przeciętnego miesięcznego dochodu (netto) zadeklarowało około 50% badanych. W poszczególnych typach gospodarstw domowych można zaobserwować, że przeciętny miesięczny dochód zmniejszył się od 8 do 14% w zależności o liczby osób w gospodarstwie (rysunek 7).

## Wydatki młodych konsumentów

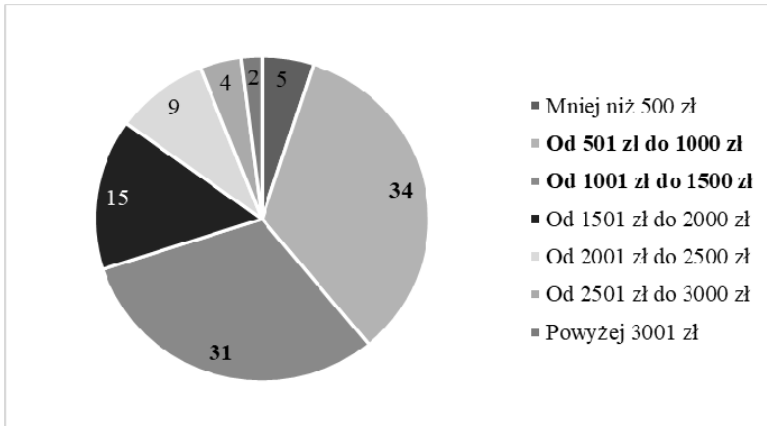
Rysunek 8 przedstawia główne kierunki przeznaczania funduszy gospodarstw domowych młodych konsumentów. Największe znaczenie wśród wydatków ma żywność, która dla około 96% badanych ma największe znaczenie. Na drugim miejscu znajduje się transport (43%), wyposażenie mieszkania (39%) oraz zdrowie (33%). Najmniejszą liczbę wskazań uzyskały edukacja (22%), podróże (15%) oraz kultura i rekreacja (13%).

**Rysunek 8.** Główne kierunki przeznaczania funduszy gospodarstw domowych młodych konsumentów (pytanie wielokrotnego wyboru) (%)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 384).

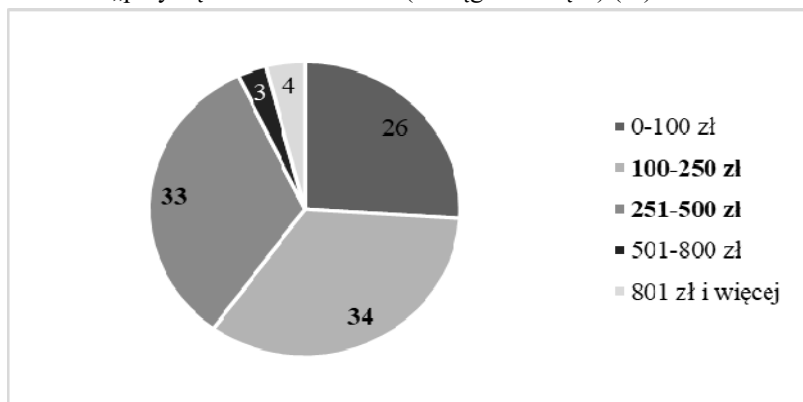
**Rysunek 9.** Wydatki gospodarstw domowych na żywność w ciągu miesiąca (%)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 384).

Dla około 65% ankietowanych wydatki na żywność w ciągu miesiąca kształtowały się w przedziale od 501 zł do 1500 zł miesięcznie (rysunek 9). Około 15% ankietowanych zadeklarowało, że ich wydatki konsumpcyjne wynoszą od 1501 zł do 2000 zł miesięcznie. Dla 9% respondentów były to wydatki od 2001 zł do 2500 zł miesięcznie. Ankietowani, których wydatki na żywność w ciągu miesiąca wynosiły powyżej 2501 zł stanowili zaledwie 6%. Zaledwie 5% badanych zadeklarowało, że ich wydatki na żywność są poniżej 500 zł miesięcznie.

**Rysunek 10.** Wydatki gospodarstw domowych młodych konsumentów na posiłki „przyrządzane na mieście” (w ciągu miesiąca) (%)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 384).

Wydatki gospodarstw domowych na posiłki „przyrządzane na mieście” w ciągu miesiąca dla 67% badanych wynoszą od 100 do 500 zł. Dla 26% są to wydatki rzędu 100 zł, a dla pozostały 7% od 501 zł i więcej (rysunek 10).

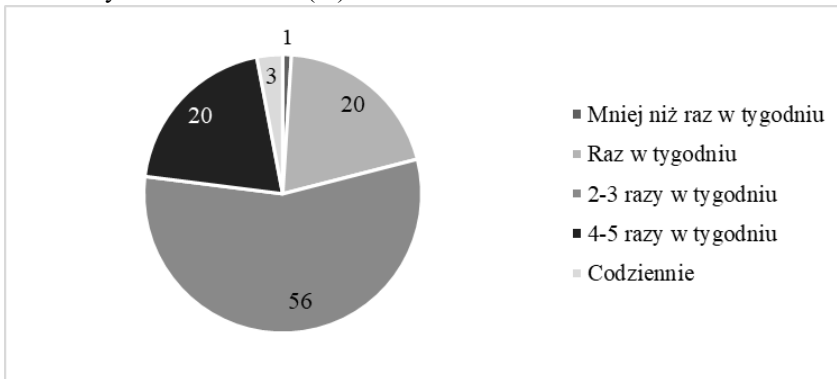
## Zachowania konsumpcyjne gospodarstw domowych młodych konsumentów

Najchętniej wybieranym miejscem zakupów przez młodych konsumentów są supermarkety (95%), co może świadczyć o dobrej lokalizacji, przystępnych cenach oraz szerokim asortymencie produktów. Drugim najczęściej wybieranym miejscem są sklepy spożywcze (42%) oraz piekarnia (35%). Sklepy specjalistyczne stanowią (15%), zakupy online (8%) a sklepy ze zdrową żywnością (2%). Małe znaczenie tych kanałów dystrybucji, może świadczyć o zbyt wysokich cenach, bądź zbyt małej dostępności tego rodzaju sklepów.



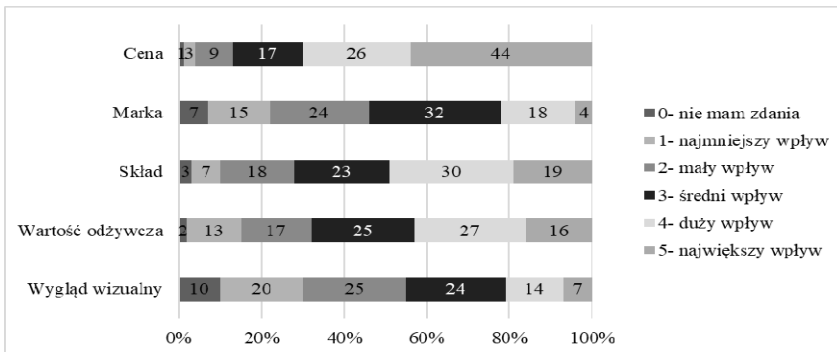
Rysunek 11 przedstawia częstotliwość robienia zakupów produktów żywnościowych przez młodych konsumentów. Ponad połowa badanych (56%), zadeklarowała, że robi zakupy spożywcze od 2 do 3 razy w tygodniu. Gospodarstwa domowe, które wybierają się na zakupy raz w tygodniu, bądź od 4 do 5 razy w tygodniu stanowią po 20%. Pozostali dokonują zakupów codziennie (3%) lub mniej niż raz w tygodniu (1%).

**Rysunek 11.** Częstotliwość robienia zakupów produktów żywnościowych przez młodych konsumentów (%)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 384).

**Rysunek 12.** Czynniki wpływające na wybór podczas zakupów (%)

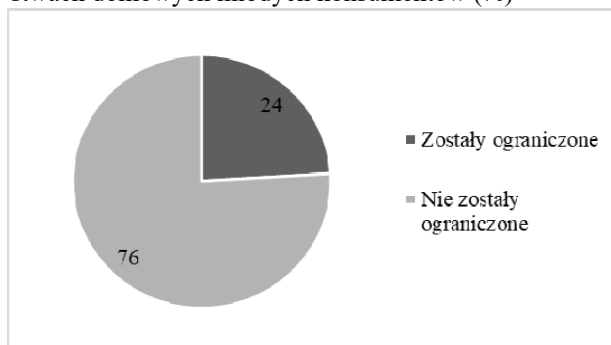


**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 384).

Na rysunku 12 zostały przedstawione czynniki wpływające na wybór produktów spożywczych podczas zakupów. Czynnikiem, który ma największy wpływ na decyzje zakupowe młodych konsumentów to cena. Dla 70% respondentów ma ona największy lub duży wpływ. Marka produktów nie ma tak dużego znaczenia jak cena. Skład oraz wartość odżywcza kupowanych

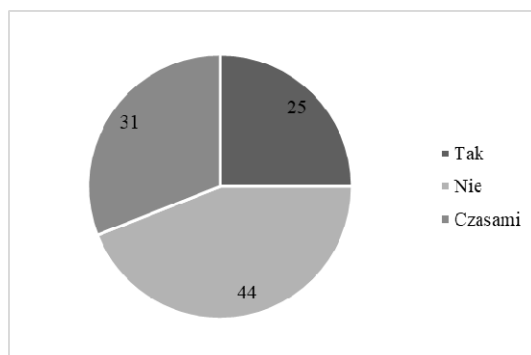
produktów żywnościowych ma dla około 50% ankietowanych średni lub duży wpływ. Najmniejsze znaczenie ma wygląd wizualny produktów, który dla zaledwie dla 14% ma duży wpływ a dla 7% największy.

**Rysunek 13.** Pandemia COVID-19 a ograniczenie wydatków na żywność w gospodarstwach domowych młodych konsumentów (%)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 384).

**Rysunek 14.** Rezygnacja z niektórych artykułów spożywczych na rzecz własnych wyrobów domowych podczas pandemii COVID-19 (%)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 384).

Podczas pandemii COVID-19 prawie jedna czwarta zbadanych gospodarstw domowych młodych konsumentów (24%) ograniczyła wydatki na żywność. Pozostali respondenci (76%) zadeklarowali, że nie ograniczyli oni swoich wydatków na żywność podczas COVID-19 (rysunek 13). Ponad połowa respondentów (56%) zrezygnowała, bądź też częściowo zrezygnowała z zakupów niektórych artykułów spożywczych na rzecz własnych wyrobów domowych podczas pandemii. Pozostali natomiast (44%) nie zrezygnowali z zakupów spożywczych na rzecz własnych wyrobów (rysunek 14).

## Podsumowanie

Miesięczne dochody netto gospodarstw domowych młodych konsumentów wynoszą od 3001 zł do 5000 zł. Wydatki na żywność młodych konsumentów zwiększają się i wynoszą od 500 zł do 1500 zł miesięcznie. W obliczu wysokiej inflacji (powyżej 10%) 35% zbadanych gospodarstw domowych młodych konsumentów ograniczyło wydatki na żywność. Większość ankietowanych podczas pandemii COVID-19 nie ograniczyło wydatków na żywność. Zbadani konsumenci podczas zakupów spożywczych sugerują się najbardziej ceną produktów. Najczęściej wybieranym miejscem, w którym dokonują zakupów są supermarkety.

## Bibliografia

1. Barbachowska B., *Zarządzanie finansami gospodarstwa domowego jako warunek harmonijnego funkcjonowania rodziny*, Journal of Modern Sciences, Nr 22(3), 2014.
2. Borowska A., Mikuła A., Raczkowska M., Utzig M., *Konsumpcja dóbr i usług w gospodarstwach domowych w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2020.
3. Bywalec C., *Gospodarstwo Domowe Ekonomika i Finanse Konsumpcja*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2017.
4. Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/4576,pojecie.html> (dostęp: 23.11.2023).
5. Leszczyńska M., Kasprzyk B., *Changes in the incomes and expenditures of households in Poland and their regional relations*, Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, Nr 25 (74), 2021.
6. Pawelec A., *Analiza struktury wydatków konsumpcyjnych polskich gospodarstw domowych według typu biologicznego*, Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych, Tom XXII/3, 2021.
7. Samsel A., *Planowanie jako element zarządzania budżetem gospodarstw domowych*, Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument na rynku usług finansowych, Nr 31 (1), 2019.
8. Światowy G., *Gospodarstwo domowe jako kreator przemian społecznych i gospodarczych*, Konsumpcja i Rozwój, Nr 2, 2012.
9. Utzig M., Raczkowska M., Chądryński M., Wrzesińska-Kowal J., *Otoczenie ekonomiczne polskich gospodarstw domowych – wybrane elementy*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2022.
10. Utzig M., *Regionalne zróżnicowanie konsumpcji i dochodów gospodarstw domowych w Polsce*, Roczniki Naukowe SERiA, Tom XV, zeszyt 2, 2013.

11. Utzig M., *Zależność między przychodami a strukturą konsumpcji gospodarstw domowych w Polsce*, Roczniki Naukowe SERiA, Tom XIII, zeszyt 2, 2011.
12. Utzig M., *Zróżnicowanie struktury wydatków konsumpcyjnych gospodarstw domowych w Polsce według grup społeczno-ekonomicznych*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, Nr 47 (3), 2016.
13. Wiśniewska A., *Wydatki na żywność w polskich gospodarstwach domowych z uwzględnieniem świadczenia wychowawczego „Rodzina 500+”*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 346 (12), 2017.
14. Zalega T., *Gospodarstwo domowe jako podmiot konsumpcji*, Studia i Materiały. Wydział Zarządzania UW, Nr 1, 2007.

## CONSUMPTION EXPENDITURE OF YOUNG CONSUMER'S HOUSEHOLDS

This article addresses the issue of household consumption expenditures from the perspective of young consumers. The main goal of the research was to identify household consumption expenditures from the viewpoint of young consumers, specifically focusing on expenditures on food. The study involved 384 households. The primary objective was achieved through the use of primary data collected via a questionnaire. The conducted research demonstrated that the expenditures and behaviors of young consumer households are changing. The gathered research results show us how incomes, expenditures and consumption behaviors of young consumers are shaped.

*Keywords:* consumer spending, household, young consumers, food expenses.



Weronika ZIMNY\*

## ZERWANIE ŁAŃCUCHÓW DOSTAW BRANŻY MEBLARSKIEJ W CZASIE KRYZYSU

*Zarys treści:* Celem artykułu jest analiza miejsca zerwania łańcuchów dostaw w produkcji sektora meblarskiego w latach 2018-2021. Zastosowane metody to analiza wtórna źródeł literaturowych oraz danych statystycznych. Postawiony problem badawczy brzmi – na jakich etapach logistycznego łańcucha dostaw branży meblarskiej doszło do jego zerwania? Hipoteza badawcza natomiast – logistyczny łańcuch dostaw branży meblarskiej został zerwany na etapie zaopatrzenia oraz dystrybucji.

*Słowa kluczowe:* łańcuch dostaw, kryzys, branża meblarska.

### Wprowadzenie

Sprawnie działające łańcuchy dostaw to fundament globalnej gospodarki pozwalający na jej stały rozwój. Przykładem sytuacji, które doprowadziły do poważnych konsekwencji gospodarczych i finansowych w zarządzaniu przepływem towarów było trzęsieni ziemi w 2011 r. w Japonii czy powódzie w Tajlandii w latach 2011 i 2012. Obecnie, niewątpliwym wpływem na zakłócenia łańcuchów dostaw miał wybuch pandemii COVID-19, który spowodował katastrofalne skutki w przepływie surowców i gotowych produktów. W konsekwencji, wiele sektorów musiało wprowadzić wiele zmian w zarządzaniu przepływami towarów, celem zachowania ich ciągłości.

Meblarstwo jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się gałęzi przemysłu w Polsce, o czym świadczy fakt, iż stanowi ponad 2,3% polskiego PKB. W 2020 r. w obliczu wybuchu pandemii COVID-19 doszło do zakłóceń w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, spowodowanych problemami z zaopatrzeniem w surowce czy niedoborami pracowników.

Celem artykułu jest analiza miejsca zerwania łańcuchów dostaw branży meblarskiej w latach 2018-2021. Zastosowana metoda to analiza wtórna źródeł literaturowych oraz danych statystycznych.

---

\* Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych, Szkoła Doktorska

## Przegląd literatury

Literatura z zakresu logistyki proponuje wiele definicji łańcucha dostaw, wybrane z nich opisuje tabela 1.

**Tabela 1.** Przegląd wybranych definicji łańcucha dostaw

Autor	Definicja
M. Ciesielski	Są to sieci gospodarcze złożone z przedsiębiorstw, utworzone celem dostarczenia produktu do klienta końcowego – jest to relacja na płaszczyźnie dostawca – odbiorca.
M. Ciesielski, I. Fechner (za:) M. Christopher	Łańcuch dostaw tworzy sieć zintegrowanych ze sobą organizacji, które współpracując ze sobą umożliwiają efektywny przepływ towarów bez występowania zakłóceń.
J. Witkowski	Współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych.
S. Abt	Działalność związana z przepływem materiału (towaru) od jego oryginalnego źródła, przez wszystkie pośrednie formy, aż do postaci, w której jest konsumowany przez ostatecznego klienta.
T. Pokusa (w:) P. Blaik	Układ wzajemnie powiązanych podmiotów, integrujących procesy fizyczne i informacyjno-finansowe zachodzące we wszystkich ogniwach, mający na celu efektywne kształtowanie tych procesów i umożliwiający przez to wzrost realizowanej wartości.
D. Kisperska-Moroń	Luźniej lub ściślej powiązane firmy, wchodzące w skład kanału logistycznego, koordynujące ściśle swój wysiłek skierowany na poprawę efektywności i wzrost konkurencyjności produktu, którego dany kanał logistyczny dotyczy.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: M. Ciesielski (red.) *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 13; J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 19; <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/supply-chain-council>, dostęp z dnia 06.05.2023; D. Kisperska-Moroń, *Funkcjonowanie i pomiar łańcucha dostaw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 98.

Pojęcie zarządzania logistycznym łańcuchem dostaw ZŁD (supply chain management – SCM) natomiast wprowadzono po raz pierwszy w 1982 r., w odniesieniu do zmniejszania ilości zapasów w podmiocie gospodarczym oraz

w przedsiębiorstwach, które z nim współpracowały (Griffin, 2004, s. 14). Zarządzanie logistycznym łańcuchem dostaw także doczekało się wielu definicji, wybrane opisuje tabela 2.

**Tabela 1.** Wybrane definicje pojęcia „SCM”

Autor	Definicja/sposób interpretacji
A.J. Battaglia, G. Tyndall	Jest to koncepcja, która polega na zarządzaniu sekwencją czynności od dostawcy do klienta, celem dostarczenia mu produktów.
C. Bozarth, R. Handfield	Zarządzanie czynnościami realizowanymi w obszarze łańcucha dostaw, celem efektywnego dostarczenia produktów do nabywcy końcowego i związana z tym maksymalizacja jego zadowolenia.
D. F. Ross	Strategia zarządzania mająca na celu standaryzację przepływów w sieci dostaw, zarówno w aspekcie produktów, finansów jak i informacji. Konsekwencją jest stworzenie unikalnego, indywidualnego źródła wartości dla klienta.
Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)	To czynności związane z planowaniem, zarządzaniem oraz sterowaniem działaniami w obszarze logistyki oraz kooperacja między partnerami sieci, które pozwalają na efektywne sterowanie popytem i podażą na rynku.
Supply Chain Council (SCC)	Zarządzanie podażą i popytem, pozyskiwanie surowców i części, produkcję i montaż, magazynowanie i śledzenie zapasów, wprowadzanie zamówień i zarządzania zamówieniami, kanałach dystrybucji oraz dostawy do klienta.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: A.J. Battaglia, G. Tyndall, *Implementing World Class Supply Chain Management*, Penn State University (za:) *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, Rutkowski K. (red.), 1999, SGH, Warszawa 1999, s. 12; Beckmann H. (Hrsg.), 2005, *Supply Chain Management. Strategien und Entwicklungstendenzen in Spitzenunternehmen*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg s. 1 za Blaik P., 2010, *Logistyka koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wyd. 3. zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 262-263; Ivanov D., Sokolov B., 2010, *Adaptive Supply Chains Management*, Springer-Verlag, London, <http://link.springer.com/book/10.1007/978-1-84882-952-7>, dostęp z dnia 06.05.2023; Macdonald, J.R., *Supply Chain Disruption Management: A Conceptual Framework and Theoretical Model*, praca doktorska, The University of Maryland, College Park 2008, <http://drum.lib.umd.edu/bitstream/1903/8803/1/umi-umd-5824.pdf>, dostęp z dnia 03.05.2023.



W kontekście zarządzania łańcuchem dostaw istotnym jest również pojęcie ryzyka, które przez M. Christopher definiowane jest jako wszelkiego rodzaju zakłócenie przebiegu będące konsekwencją działania różnych czynników<sup>1</sup>. To natomiast doprowadza do problemów w przepływie informacji, surowców i produktów, doprowadzając do wielu zaburzeń w funkcjonowaniu przedsiębiorstw<sup>2</sup>. Najpoważniejszymi zagrożeniami zewnętrznymi dla łańcucha logistycznego są kwestie związane z dostawami, popytowe oraz środowiskowe a także dotyczące otoczenia firmy. Zakłócenia w dostawach wynikają przede wszystkim z opóźnień w transporcie surowców, materiałów, produktów, zmianą cen, słabą jakością, wewnętrznymi problemami dostawców, niewystarczających mocy produkcyjnych oraz logistycznych itp. Dla przedsiębiorstwa produkcyjnego, jest to zagrożenie niezwykle groźne, które doprowadzić może do wielu przykrych konsekwencji, takich jak postój w produkcji oraz dostarczeniu produktu na czas do klienta. Ryzyko w kwestii popytu odnosi się do wszelkich zmian rynkowych – sezonowości, konkurencyjności, problemów z klientami itp.<sup>3</sup>

Istnieje wiele koncepcji ryzyka, które dzięki stałemu rozwojowi pozwalają w sposób szybki i efektywny zredukować zagrożenie działania logistycznego łańcucha dostaw. Niemniej jednak, niestety nie wszystko da się przewidzieć czego przykładem jest wybuch pandemii COVID-19, który doprowadził do poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu globalnych łańcuchów dostaw. Przedsiębiorstwa produkcyjne, które wymagają integracji wielu etapów, zaczynając od uzyskania surowców, poprzez produkcję i transport gotowych wyrobów, stanęły przed koniecznością wprowadzenia zmian mogących zapewnić ciągłość dostaw. W kontekście globalnym doszło do zjawiska kongestii oznaczającej wzrost natężenia ruchu środków transportu od przepustowości wykorzystywanych przez nie infrastruktur. Ponadto, doszło do opóźnień w realizacji zamówień, spowodowanych głównie nieterminowym dostarczaniem surowców na czas, to natomiast wstrzymywało produkcję i generowało dodatkowe koszty. Pandemia doprowadziła także do konieczności dywersyfikacji dostawców i nie opierania się jedynie na

---

<sup>1</sup> Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, tłum. Augustyniak G., wyd. 2, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 44.

<sup>2</sup> Zanger C., *Opportunities and Risk of Network Arrangements among Small and Large Firms within Supply Chain*, 1997, (za:) Hallikas J., Virolainen V.M., *Risk Management in Supplier Relationships and Networks*, (w:) Brindley C., *Supply Chain Risk*, Ashgate, Hampshire, 2004, s. 48.

<sup>3</sup> M. Komańda, E. Klosa, *Podejścia przedsiębiorstw do dzielenia się informacją w zarządzaniu ryzykiem łańcucha dostaw*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 21(2)/ 2020, s. 137-151.

jednym kraju lub regionie, ze względu na wysokie ryzyko niepowodzenia<sup>4</sup>. Jedną z branż, którą także dotknął kryzys związany z pandemią była branża meblarska, która zostanie poddana analizie w dalszej części artykułu.

## Procesy logistyczne w branży meblarskiej

Firmy działające w sektorze meblarskim charakteryzują się istnieniem trzech głównych, zintegrowanych ze sobą podsystemów logistycznych, mianowicie<sup>5</sup>:

- zaopatrzenia,
- logistyka produkcji,
- logistyka dystrybucji.

Jeżeli wszystkie te etapy są ze sobą zintegrowane, możliwe jest dostarczenie gotowego produktu do klienta – przykładowy łańcuch logistyczny branży meblarskiej obrazuje rysunek 1.

**Rysunek 1.** Uproszczony łańcuch logistyczny branży meblarskiej



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie Z. Wyszowska, T. Ankiewicz, *Charakterystyka powiązań procesów logistycznych w przedsiębiorstwie z branży meblarskiej*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, nr 413/2013, s. 176.

Logistyka zaopatrzenia dotyczy pozyskiwania materiałów i surowców, które następnie przekazywane są na produkcję, gdzie powstaje wyrób gotowy<sup>6</sup>. Kolejny z etapów, czyli logistyka produkcji to kilka następujących po sobie etapów<sup>7</sup>:

- czynności przygotowawcze procesu produkcji,
- stworzenie harmonogramu produkcji,
- zaopatrzenie w niezbędne surowce i materiały oraz przekazanie ich do produkcji,

<sup>4</sup> Zob. szerzej: J. Dąbrowska, E. Dołżyńska, G. Hryniewicka, G., *Wpływ nieprzewidzianych zdarzeń na łańcuchy dostaw na przykładzie pandemii COVID-19*, Akademia Zarządzania – 4(2)/2020; E. Staniewska, *Wybrane aspekty zarządzania bezpieczeństwem łańcuchów dostaw*, *Systemy Logistyczne Wojsk*, 54(1)/2021.

<sup>5</sup> Khan O., Burnes B., *Risk and supply chain management: Creating a research agenda*, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 18, no. 2/2007, s. 197.

<sup>6</sup> Coyle J.J., Bardi E.J., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 10.

<sup>7</sup> Fertsch M., Cyplik P., Hadaś Ł., *Logistyka produkcji, teoria i praktyka*, Biblioteka logistyka, Poznań 2010, s. 15.

- wytworzenie materiałów gotowych i sprawdzenie ich jakości,
- spakowanie i oznakowanie produktu.

Ostatni etap, czyli logistyka dystrybucji, dotyczy takich czynności jak pozyskanie zamówienia i przekazanie go do działu produkcji, następnie przyjęcie gotowego wyrobu celem magazynowania i najważniejsze – przetransportowanie towaru do klient<sup>8</sup>.

## Wyniki – analiza

Materiałem niezbędnym do produkcji mebli jest tarcica, powstała w wyniku przetarcia drewna – w tabeli 3 zaprezentowano produkcję wytworzoną tarcicy w latach 2018-2021.

**Tabela 3.** Produkcja wytworzona tarcicy w latach 2018-2021 w tys. m<sup>3</sup>

Wyszczególnienie	2018	2019	2020	2021
Tarcica	4944	4953	4666	5031
Tarcica iglasta	4379	4431	4217	4572
Tarcica liściasta	565	522	449	460

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: <https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5477/14/4/1/prdukcja-wyrobow-przemyslowych-w-latach-2017-2021>, dostęp z dnia 07.05.2023.

Na przełomie lat 2019/2020 zauważalny jest trend spadkowy produkcji tarcicy o 5,79%, w przypadku tarczycy iglastej jest to spadek o 4,83% a liściastej 13,98%. Oznacza to, że doszło do zakłóceń w dostarczaniu surowców niezbędnych do produkcji mebli. Następnie dokonano analizy wydajności pracy w branży meblarskiej w latach 2018-2021 – wyniki prezentuje tabela 4.

**Tabela 4.** Wydajność pracy w sektorze produkcji mebli w latach 2018-2021 w tys.

Wyszczególnienie	2018	2019	2020	2021
Wydajność pracy	86,1	98,3	105,2	101,9

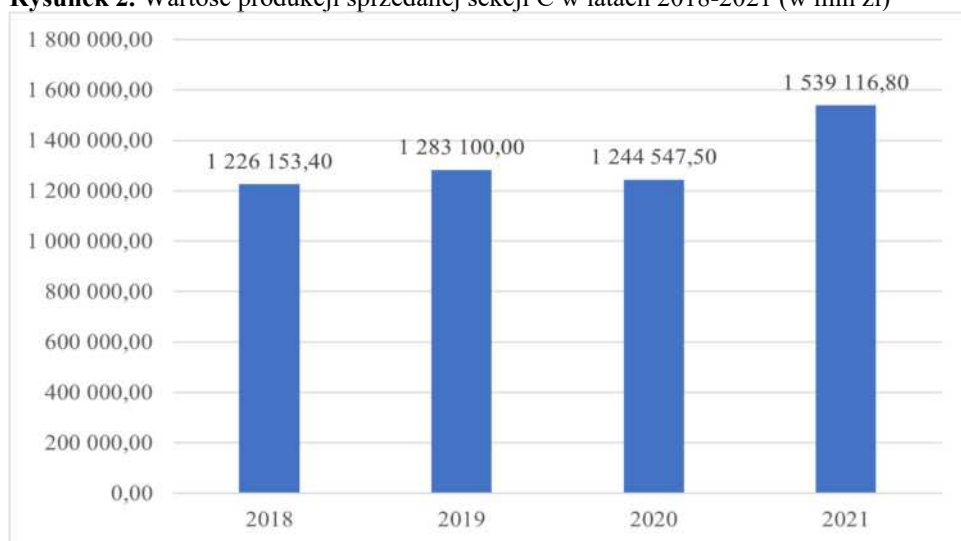
**Źródło:** <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2021,5,15.html>, dostęp z dnia 08.05.2023.

Na przełomie lat 2019/2020 zauważalny jest trend wzrostowy wydajności pracy o 7%, spadek natomiast wystąpił na przełomie lat 2020/2021 o wartość 3,14% – nie są to jednak dane ostateczne, dlatego nie można jednoznacznie stwierdzić wpływu pandemii COVID-19 na analizowany wskaźnik.

<sup>8</sup> Wyszowska Z., Ankiewicz T., *Charakterystyka powiązań procesów logistycznych w przedsiębiorstwie z branży meblarskiej*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, nr 413/2013.

Na przełomie lat 2019/2020 odnotowano trend spadkowy osób zatrudnionych w branży przemysłu przetwórczego o 1,43%, oznaczać to mogło niedobór pracowników i tym samym spadki generowania sprzedaży sektora meblarskiego. Aby potwierdzić te przypuszczenie, na rysunku 2 dokonano analizy produkcji sprzedanej przemysłu w latach 2018-2021 – branża meblarska należy do sekcji C.

**Rysunek 2.** Wartość produkcji sprzedanej sekcji C w latach 2018-2021 (w mln zł)



**Źródło:** <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica>, dostęp z dnia 08.05.2023.

Na przełomie lat 2019/2020 odnotowano trend spadkowy wartości produkcji sprzedanej o – 3%, co mogło być konsekwencją wybuchu pandemii COVID-19 i barierami w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Niemniej jednak, gwałtowny wzrost wartości produkcji sprzedanej w 2021 r. świadczy o dynamicznych działaniach branży w kierunku przywrócenia jej pierwotnego stanu i dalszego rozwoju. Świadczy o tym również wzrost eksportu mebli w 2021 roku – wyniki prezentuje tabela 5.

**Tabela 5.** Eksport mebli w latach 2018-2021 w mln zł

Wyszczególnienie	2018	2019	2020	2021
Eksport mebli	2 8423,1	2 9840,4	3 0094,2	3 5951,9

**Źródło:** <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/zatrudnienie-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2021-roku,1,45.html>, dostęp z dnia: 07.05.2023.

Na przełomie lat 2020/2021 odnotowano wzrost o 19,46% z czego wywnioskować można, że branża meblarska po pandemii COVID-19 nadal się rozwija. W stosunku do 2018 r. wartość ta wzrosła o 26,49%.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badanie pozwoliło wyciągnąć wniosek, że logistyczny łańcuch dostaw branży meblarskiej w latach 2018-2021 został zerwany na skutek wybuchu pandemii COVID-19. Świadczy o tym trend spadkowy na przełomie lat 2019/2020 w takich obszarach jak produkcja wytworzona tarcicy, czy wartość produkcji sprzedanej w branży meblarskiej. Ciężko jednoznacznie stwierdzić, czy łańcuch został zerwany na etapie produkcji, ze względu na brak ostatecznych danych z analizowanego okresu. Cel pracy uznaje się za osiągnięty a hipotezę badawczą za potwierdzoną.

Mimo zerwania logistycznego łańcucha dostaw w sektorze meblarskim, w 2021 r. odnotowano wzrost analizowanych wskaźników, świadczący o wysokiej jakości produktów oraz wzmacnianiu potencjału produkcyjnego. W konsekwencji pozwoliło to utrzymać pozytywny trend sprzed pandemii oraz dalszy rozwój branży. W opinii ekspertów DCF Dotacje-Consulting-Finanse, mimo problemów spowodowanych COVID-19 w 2020 r., branża meblarska nadal będzie umacniać swoją pozycję na rynku w najbliższych latach – szacuje się że wzrost ten będzie wynosił 5,4% w skali roku.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte oraz publikacje w wydawnictwach seryjnych i czasopismach

1. Battaglia A.J., Tyndall G., *Implementing World Class Supply Chain Management*, Penn State University (referat niepublikowany), (za:) *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, Rutkowski, K. (red.), 1999, SGH, Warszawa 1999.
2. Beckmann, H. (Hrsg.), *Supply Chain Management. Strategien und Entwicklungstendenzen in Spitzenunternehmen*, Springer-Verlag, Berlin 2005.
3. Ciesielski M. (red.), *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
4. Coyle J.J., Bardi E.J., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
5. Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, tłum. Augustyniak G., wyd. 2, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.

6. Dąbrowska, J., Dołżyńska, E., Hryniewicka, G., *Wpływ nieprzewidzianych zdarzeń na łańcuchy dostaw na przykładzie pandemii COVID-19*, Akademia Zarządzania – 4(2)/2020.
7. Fertsch M., Cyplik P., Hadaś L., *Logistyka produkcji, teoria i praktyka*, Biblioteka logistyka, Poznań 2010.
8. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
9. Heidelberg za Blaik, P., *Logistyka koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wyd. 3. zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
10. Khan O., Burnes B., *Risk and supply chain management: Creating a research agenda*, The International Journal of Logistics Management, vol. 18, no. 2/2007.
11. Kisperska-Moroń D., *Funkcjonowanie i pomiar łańcucha dostaw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.
12. Komańda, M., Klosa, E., *Podejścia przedsiębiorstw do dzielenia się informacją w zarządzaniu ryzykiem łańcucha dostaw*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, 21(2)/2020.
13. Staniewska E., *Wybrane aspekty zarządzania bezpieczeństwem łańcuchów dostaw. Systemy Logistyczne Wojsk*, 54(1)/2021.
14. Turner J.R., *Integrated supply chain management: what's wrong with this picture?*, Industrial Engineering, vol. 25, no. 12/1993.
15. Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
16. Wojciechowski T., *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, wyd. Difin, Warszawa 2007.
17. Wyszowska Z., Ankiewicz T., *Charakterystyka powiązań procesów logistycznych w przedsiębiorstwie z branży meblarskiej*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, nr 413/2013.
18. Zanger C., *Opportunities and Risk of Network Arrangements among Small and Large Firms within Supply Chain*, 1997, (za:) Hallikas J., Virolainen V.M., *Risk Management in Supplier Relationships and Networks*, (w:) Brindley C., *Supply Chain Risk*, Ashgate, Hampshire, 2004.

### Zasoby internetu

1. Macdonald J.R., *Supply Chain Disruption Management: A Conceptual Framework and Theoretical Model*, praca doktorska, The University of Maryland, College Park 2008, <http://drum.lib.umd.edu/bitstream/1903/8803/1/umi-umd-5824.pdf>, dostęp z dnia 03.05.2023.
2. Ivanov D., Sokolov B., *Adaptive Supply Chains Management*, Springer-Verlag, London 2010, <http://link.springer.com/book/10.1007/978-1-84882-952-7>, dostęp z dnia 06.05.2023.

3. <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/supply-chain-council>, dostęp z dnia 06.05.2023.
4. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/zatrudnienie-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2021-roku,1,45.html>, dostęp z dnia: 07.05.2023.
5. [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5477/14/4/1/produkcja\\_wyrobow\\_przemyslowych\\_w\\_latach\\_2017-2021.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5477/14/4/1/produkcja_wyrobow_przemyslowych_w_latach_2017-2021.pdf), dostęp z dnia 07.05.2023.
6. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2021,5,15.html>, dostęp z dnia 08.05.2023.
7. <https://bd1.stat.gov.pl/bd1/dane/podgrup/tablica>, dostęp z dnia: 08.05.2023.

## **DISRUPTION OF SUPPLY CHAIN FURNITURE INDUSTRY DURING CRISIS**

The aim of the article is to analyze the place of disruption of supply chains in the production of the furniture industry in 2018-2021. The research problem – at what stages of the logistics supply chain of the furniture industry did breakage occur? The research hypothesis, it is assumed that the logistical supply chain of the furniture industry was broken at the stage of supply and distribution.

*Keywords:* supply chain, crisis, furniture industry.