

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

STUDIA EKONOMICZNE
Gospodarka • Społeczeństwo • Środowisko
(ECONOMIC STUDIES. Economy • Society • Environment)

Nr 1/2025 (15)

Nowy Sącz, czerwiec 2025

Wydawca

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: sog@ans-ns.edu.pl
www.ans-ns.edu.pl

Rada redakcyjna

redaktor naczelny – Bogusz Mikuła (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);
zastępcy redaktora naczelnego – Marek Reichel (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu),
Jarosław Reszczyński (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach);
sekretarz redakcji – Monika Danielska (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu);
redaktor językowy – Tamara Bolanowska-Bobrek (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu);
redaktor statystyczny – Aleksandra Jasińska (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu);
członkowie – Wojciech Fill (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie),
Iwona Gawron (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu), Marek Jasiński (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu)

Rada naukowa

Peter Adamišin (Uniwersytet Preszowski w Preszowie); Grażyna Aniszewska-Banaś (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie),
Andrzej Antoszewski (Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego); Dymytr Bodnar (Zachodnioukraiński Uniwersytet Narodowy);
Paweł Churski (Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu); Oleksii Druhov (Uniwersytet Narodowy Politechnika Lwowska);
Teresa Famulska (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach); Stanisław Korenik (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu);
Jerzy Kormaś (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu); Jerzy Malec (Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego);
Bohuslava Mihalčová (Wydział Ekonomiki Biznesu z siedzibą w Koszycach, Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie); Joanna M. Moczydłowska
(Politechnika Białostocka); Mieczysław Morawski (Politechnika Warszawska); Elżbieta Skrzypek (Uniwersytet Kaliski im. Prezydenta
Stanisława Wojciechowskiego); Svitlana Volosovych (Kijowski Narodowy Uniwersytet Handlu i Ekonomii)

Zespół recenzentów

Sabina Baraniewicz-Kotasińska (Uniwersytet Opolski); Roman Batko (Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie); Oksana Bodnar
(Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny im. Wołodymyra Hnatiuka w Tarnopolu); Krystyna Brzozowska (Uniwersytet Szczeciński);
Daria Chmielewska (Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach); Paweł Churski (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu);
Tomasz Czaprán (Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie); Joanna Czesak (Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie);
Justyna Danielewicz (Uniwersytet Łódzki); Magdalena Dołhasz (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Joanna Duda
(Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie); Paweł Dziekański (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach); Łukasz Furman
(Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Krośnie); Kazimierz Górka (emerytowany profesor Uniwersytetu Ekonomicznego
w Krakowie); Zofia Gródek-Szostak (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Mariola Grzebyk (Uniwersytet Rzeszowski);
Dominika Hołuj (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Kira Horyacheva (Kijowski Uniwersytet Narodowy im. Tarasa Szewczenki);
Krzysztof Jakóbk (zastępca prezesa NBP Oddział w Krakowie); Marcin Jurgilewicz (Politechnika Rzeszowska); Hubert Kaczmarczyk
(Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach); Marcin Kopeć (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Danuta Krzywda
(emerytowany pracownik-doktor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie); Michał Kudłacz (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);
Mirosław Kwieciński (Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Krośnie); Paweł Łukasik (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);
Anna Xymena Majkrzak (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu); Kinga Michałowska (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);
Paweł Motek (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu); Agnieszka Pacut (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);
Sławomir Pastuszka (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach); Robert Pawlusiński (Uniwersytet Jagielloński);
Robert Perdał (Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu); Katarzyna Peter-Bombik (Uniwersytet Jagielloński);
Anna Pietruszka-Ortyl (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Łukasz Popławski (Uczelnia Państwowa im. Jana Grodka w Sanoku);
Mieczysław Różański (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie); Kamila Simon-Tabaka (Uniwersytet Grenoble Alpes);
Tomasz Skica (Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie); Piotr Sołtyk (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);
Tomasz Stefaniuk (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach); Grzegorz Strupczewski (Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie); Wanda Sułkowska (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Sylwia Wiśniewska (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);
Barbara Worek (Uniwersytet Jagielloński); Bernadetta Zawilińska (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);
Magdalena Zdun (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

© Copyright by Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
Nowy Sącz 2025

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 (CC By 4.0).
Treść licencji jest dostępna pod adresem <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>

ISSN 2544-6916

Adres redakcji Wydawcy

Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz; tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: tholanowska@ans-ns.edu.pl, wydawnictwo.ans-ns.edu.pl

Adres redakcji Czasopisma

al. Wolności 38, 33-300 Nowy Sącz
tel.: 18 443 53 02, e-mail: studiaekonomiczne@ans-ns.edu.pl, <http://studiaekonomiczne.ans-ns.edu.pl/>

Druk

Wydawnictwo i drukarnia NOVA SANDEC s.c.
Mariusz Kałyniuk, Roman Kałyniuk
ul. Lwowska 14, 33-300 Nowy Sącz
tel.: 18 441 02 88, e-mail: biuro@novasandec.pl

Spis treści

Iwona GAWRON

Wypalenie zawodowe – przyczyny, objawy i strategie zapobiegania4

Patrycja BRAŃKA

Marka lokalna na obszarach wiejskich jako narzędzie budowania wizerunku.

Perspektywa turystów na przykładzie Ojcowskiego Parku Narodowego

i jego okolic.....14

Joanna MARCISZ

Wybrane metodyki zarządzania projektami we współczesnej organizacji27

Magdalena PROROK, Krzysztof WILK

Filozoficzne antecedencje zarządzania wiedzą – ujęcie multidyscyplinarne41

Mateusz LEŚNIAK

Analiza funkcjonowania budżetu obywatelskiego w Nowym Sączu54

PRZEGLĄD NOWOŚCI WYDAWNICZYCH73

Informacje o Autorach.....79

Iwona GAWRON

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska

ORCID: 0000-0001-8617-6709

WYPALENIE ZAWODOWE – PRZYCZYNY, OBJAWY I STRATEGIE ZAPOBIEGANIA

„Wypalenie zawodowe staje się coraz bardziej powszechne i stanowi największe zagrożenie,
z jakim aktywne zawodowo osoby muszą się zmierzyć w XXI wieku”
(Maslach, Leiter, 2010, s. 15)

Streszczenie

Wypalenie zawodowe jest końcowym etapem w długim procesie wyczerpania, zmęczenia i zbyt długo trwającego stresu związanego z wykonywaną pracą, a dotyka coraz większej liczby osób. Celem artykułu jest zdefiniowanie problemu wypalenia zawodowego i wskazanie metod jego przeciwdziałania. Na podstawie wybranej literatury przedmiotu zaprezentowano strategie i działania, które mogą stać się pomocne w zapobieganiu wypalenia.

Słowa kluczowe: wypalenie zawodowe, objawy i przyczyny wypalenia zawodowego, praca zawodowa, pracownik.

OCCUPATIONAL BURNOUT – CAUSES, SYMPTOMS AND PREVENTION STRATEGIES

Summary

Occupational burnout is the final stage in a long process of exhaustion, fatigue and too much work-related stress and is affecting an increasing number of people. The purpose of this article is to define the problem of occupational burnout and ways to counteract it. Based on selected literature on the subject, strategies and activities that can become helpful in preventing burnout are presented.

Keywords: occupational burnout, symptoms and causes of burnout, professional work, employee.

Wprowadzenie

Współczesne czasy, w których przyszło nam żyć, przyniosły nieoczekiwane zmiany, szybki rozwój technologii i cyfryzacji. Wiek XXI nie tylko zapoczątkował zmiany w postrzeganiu świata, ale również ten świat zrewolucjonizował. Zawody, które kiedyś były wykonywane przez ludzi, obecnie szybciej bądź sprawniej wykonują maszyny lub algorytmy.

Pojawienie się sztucznej inteligencji jeszcze bardziej dowiodło, że nie ma ludzi niezastąpionych i należy wciąż się kształcić, doskonalić swoje umiejętności, aby sprostać wymaganiom rynku. Dodatkowo, wybuch pandemii Covid-19 w 2020 roku wymusił niejako na przedsiębiorcach zmiany w sposobie świadczenia pracy zatrudnionych pracowników z formy stacjonarnej na zdalną, która wcześniej była zarezerwowana głównie dla pracowników branży IT. Obecnie, dzięki dostępowi do szybkiego Internetu, pracownicy różnych branż mogą pracować zdalnie w różnych miejscach na świecie. Z drugiej strony pracodawcy mają większe możliwości zatrudnienia fachowców z całego świata, co z kolei może prowadzić do większej konkurencji pomiędzy pracownikami

i wpływać na ich pracę. W miejscu pracy spędzamy dużą część życia, nawiązujemy przyjacielskie relacje, a praca stanowi dla człowieka źródło dochodów. Pracodawcy powinni inwestować w budowanie pozytywnych relacji z pracownikami, gdyż są one kluczowe dla efektywnego funkcjonowania każdej organizacji, wpływają na zaangażowanie, motywację oraz lojalność pracowników. Analizując schematy relacji występujące pomiędzy kierownictwem a pracownikami, A. Fox wyróżnił trzy tzw. układy odniesienia¹, czyli zespoły wartości i przekonań ludzi związanych z organizacją, która ich zatrudnia (Lundy, Cowling, 2002, s. 319-320):

- 1) układ jednolity, w którym zakłada się wspólnotę interesów pracodawców i pracowników;
- 2) układ pluralistyczny, w którym przyjmuje się, że cele i interesy menedżerów i ich podwładnych często są rozbieżne (stąd też konieczne są mechanizmy zapewniające pewnego rodzaju operacyjną równowagę między nimi);
- 3) układ radykalny, oparty na poglądzie, że relacje kierownictwo-pracownicy stanowią mikrokosmos relacji zachodzących w szeroko rozumianym społeczeństwie, charakteryzują się wielkimi nierównościami władzy oraz bogactwa, a w rezultacie również niskim poziomem wzajemnego zaufania.

Coraz częściej zdarza się jednak, że praca staje się źródłem stresu obezwładniającym pracownika. Pogoń za karierą, pieniędzmi oraz sukcesem, chęć zajmowania wysokiego stanowiska stanowi dla wielu osób priorytet. W tej rywalizacji pomiędzy pracownikami zanikają przyjacielskie relacje, a zbyt duże ambicje i chęć szybkiego wspinania się po szczeblach w hierarchii organizacji mogą powodować, że pracownicy nie zauważają zmęczenia, wyczerpania psychicznego i fizycznego, braku motywacji lub zadowolenia z wykonywanej pracy. Chroniczny stres, wyczerpanie emocjonalne oraz obniżenie zaangażowania w wykonywaną pracę są przejawami wypalenia zawodowego.

1. Definicja i etapy wypalenia zawodowego

Chociaż zjawisko wypalenia zawodowego jest powszechnie znane, to nie ma zgody wśród autorów w kwestii jednej, uniwersalnej definicji. Jako pierwszy zjawisko wypalenia zawodowego opisał H. Freudenberger w 1974 roku artykule *Staff burn-out*, który podzielił się swoimi doświadczeniami z pracy jako konsultant psycholog z narkomanami w ośrodku dla narkomanów w nowojorskiej East Village. Zauważył, że młodzi ludzie na początku swojej charytatywnej pracy w ośrodku byli bardzo zaangażowani, lecz nie osiągnąwszy zamierzonych celów, stopniowo tracili zapał i zaangażowanie (Bilska, 2004).

Według H. Freudenbergera, wypalenie zawodowe to „stan zmęczenia czy frustracji wynikający z poświęcenia się jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło oczekiwanej nagrody” (Sęk, 2009, s. 35). Wypalenie zawodowe opisał on jako krańcowy stan wyczerpania, który został spowodowany zbyt wysokim zapotrzebowaniem na energię i wszelkiego rodzaju zasoby, jakimi dysponuje jednostka (http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-issn-1898-0171-year-2018-issue-2_29, dostęp: 09.04.2025). Zauważył również, że wypaleniu zawodowemu towarzyszą takie objawy, jak: bóle głowy, bezsenność czy też wybuchy gniewu. Osoby dotknięte wypaleniem zawodowym są nieufne i przekonane o złych intencjach innych współpracowników.

¹ Układ odniesienia według A. Foxa to zespół wartości i przekonań ludzi związanych z organizacją, która ich zatrudnia.

Co ciekawe, sam H. Freudenberger dwukrotnie padł ofiarą wypalenia zawodowego (Chirkowska-Smolak, 2009). Z kolei według A. Pines i E. Aronsona wypalenie zawodowe jest „stanem fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, spowodowanym przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążające pod względem emocjonalnym” (Pines, Maslach, 2000, s. 35).

Encyklopedia PWN charakteryzuje wypalenie zawodowe jako „zespół psychicznych i społecznych skutków długotrwałego stresu emocjonalnego, przeżywanego w związku z wykonywaną pracą” (<https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/wypalenie%20zawodowe.html>, dostęp: 07.04.2025). Najnowsze badania definiują wypalenie zawodowe jako „związany z pracą stan wyczerpania pracowników, który charakteryzuje się ekstremalnym zmęczeniem, dystansem psychicznym, ograniczoną zdolnością do regulacji procesów poznawczych oraz emocjonalnych. Wypaleniu towarzyszą objawy wtórne, takie jak obniżony nastrój czy niespecyficzne objawy dystresu” (Schaufeli, Witte, 2023, s. 1).

Należy zwrócić uwagę, że problematyka wypalenia zawodowego dotyczy różnych grup zawodowych, głównie tych, które mają kontakt z innymi ludźmi, np. służba zdrowia, sfera edukacji, opieka społeczna. Chroniczny stres, wyczerpanie emocjonalne, obniżenie chęci pracy i brak zadowolenia z niej są przejawami wypalenia zawodowego pracownika.

Tabela 1

Pojęcie, objawy i mechanizmy wypalenia zawodowego w świetle wybranych koncepcji

Koncepcje	Definicja	Objawy	Kluczowe mechanizmy
Cherniss (1980)	utrata zawodowego idealizmu, narastające rozczarowanie i utrata oczekiwań wobec pracy	napięcie, przeciążenie, utrata zaangażowania	„mistycyzm zawodowy”, stawianie sobie nierealistycznych celów, niewystarczające kompetencje zawodowe wobec wymogów stawianych w pracy, niekonstruktywne strategie radzenia sobie ze stresem
Edelwich, Brodsky (1980)	narastające rozczarowanie pracą, utrata energii i celów	entuzjizm, stagnacja, frustracja, apatia	stresogenne warunki pracy, utrudniające osiągnięcie celów zawodowych, stosowanie dezadaptacyjnych mechanizmów radzenia sobie ze stresem
Pines, Aronson (1988)	narastające poczucie rozczarowania pracą, aż po stan apatii i pustki egzystencjalnej	wyczerpanie fizyczne, emocjonalne i psychiczne	upatrywanie sensu życia w pracy zawodowej, w której jednostce brakuje poczucia osiągnięć pomimo silnej motywacji i osobistego zaangażowania
Golembiewski (1988)	postępujący, ukryty proces, prowadzący do obniżenia jakości i wydajności pracy	depersonalizacja, utrata zawodowej satysfakcji, wyczerpanie emocjonalne	trudne, stresogenne warunki pracy wywołujące stan przeciążenia i spadek kondycji psychofizycznej
Schaufeli, Enzmann (1998)	negatywny stan psychiczny o charakterze przewlekłym, wynikający z pracy zawodowej	wyczerpanie, zniechęcenie, obniżenie skuteczności działań, spadek motywacji, zmiana postaw wobec pracy i ludzi	interakcja czynników podmiotowych i środowiskowych, brak zgodności między oczekiwaniami i aspiracjami jednostki a realistycznymi warunkami pracy i ograniczonymi możliwościami realizacji celów

Źródło: Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie, B. Mańkowska, 2016, Gdańsk: Wydawnictwo Harmonia Universalis, s. 150.

Wypalenie zawodowe to zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który najczęściej występuje u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób, odnosi się do poczucia danej osoby, że jest nadmiernie obciążona emocjonalnie, zaś jej zasoby emocji zostały w znacznym stopniu uszczuplone (Maslach, 2000, s. 15).

E. Aronson zaproponował trzy kategorie wyczerpania: fizyczne, emocjonalne i psychiczne (tabela 2).

Tabela 2

Główna cecha – wyczerpanie

Główna cecha – wyczerpanie
Kategoria 1: Wyczerpanie fizyczne • brak energii • chroniczne zmęczenie • osłabienie • podatność na wypadki • napięcie i kurcze w obrębie mięśni szyi i ramion • bóle pleców • zmiana zwyczajów żywieniowych • zmiana wagi ciała • zwiększona podatność na przeziębienia i infekcje wirusowe • zaburzenia snu • koszmary senne • zwiększone przyjmowanie leków lub konsumpcja alkoholu w celu zniwelowania wyczerpania fizycznego
Kategoria 2: Wyczerpanie emocjonalne • uczucie przygnębienia • uczucie bezradności • uczucie beznadziejności braku perspektyw • niepohamowany płacz • dysfunkcje mechanizmów kontroli emocji • uczucie rozczarowania • poczucie pustki emocjonalnej • pobudliwość • uczucie pustki i rozpacz • uczucie osamotnienia • uczucie zniechęcenia • ogólny brak chęci do działania
Kategoria 3: Wyczerpanie psychiczne • negatywne nastawienie do siebie • negatywne nastawienie do pracy • negatywne nastawienie do życia, przesyt • wykształcenie nastawienia dezawuującego klientów (cynizm, lekceważenie, agresja) • utrata szacunku do siebie • poczucie własnej nieudolności • poczucie niższej wartości • zerwanie kontaktów z klientami i kolegami

Źródło: Stres, mobbing i wypalenie zawodowe, S.M. Litzke, H. Schuh, 2007, Gdańsk: GWP, s. 168.

Literatura przedmiotu wskazuje na wiele koncepcji etapów wypalenia zawodowego. W tabeli 3 zaprezentowano etapy wypalenia zawodowego według M. Burischa oraz J. Fenglera.

Tabela 3

Etapy wypalenia zawodowego

Etapy wypalenia zawodowego według M. Burischa	Etapy wypalenia zawodowego według J. Fenglera
1. Symptomy ostrzegawcze fazy początkowej. 2. Zredukowane zaangażowanie wobec klientów i współpracowników, roszczenia i pretensje. 3. Reakcje emocjonalne – poczucie winy, depresja, agresja. 4. Rozpad. 5. Spływanie relacji i reakcji emocjonalnych. 6. Reakcje psychosomatyczne – pogarszający się stan zdrowia, dolegliwości somatyczne, np. bóle głowy, problemy ze snem, częstsze infekcje. 7. Zwątpienie.	1. Grzeczność i idealizm. 2. Przepracowanie. 3. Coraz mniej grzeczności. 4. Poczucie winy z powodu własnego zachowania. 5. Zwiększający się wysiłek, aby jednak być solidnym i szanować innych ludzi. 6. Brak sukcesów. 7. Bezradność. 8. Utrata nadziei. 9. Wyczerpanie – problemy emocjonalne, złość, gniew, pretensje do klientów, apatia. 10. Wypalenie – obwinianie siebie, nieobecność w pracy, reakcje psychosomatyczne, a nawet samobójstwa, uzależnienia, nieprzemyślane decyzje życiowe, rozwody.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Wypalenie zawodowe*, A. Wielgus, J. Tomaszewski, 2013, Kraków: Wydawnictwo M, s. 13-15.

Syntetyzując treści zawarte w prezentowanych zestawieniach, można wskazać kilka elementów wspólnych: początkową grzeczność i zaangażowanie w pracę, które przeradza się w poczucie winy, bezradność, brak sukcesów, utratę nadziei i mniejsze zaangażowanie. Efektem tych reakcji jest wyczerpanie i uczucie wypalenia, skutkujące obwinianiem siebie, zwątpieniem we własne kompetencje oraz możliwości, a także problemy ze zdrowiem.

Zaprezentowane etapy wypalenia zawodowego mogą pojawiać się u różnych osób w różnych momentach życia, gdyż proces wypalenia zawodowego czasami trwa latami. U niektórych osób mogą pojawiać się objawy wypalenia zawodowego etap po etapie, z kolei inne osoby mogą u siebie obserwować objawy kilku etapów równocześnie. Co ciekawe, wypalenie zawodowe nie jest uznawane jako samodzielna jednostka chorobowa. WHO zakwalifikowało ten termin jako syndrom, a nie chorobę. Światowa Organizacja Zdrowia wpisała w 2019 roku wypalenie zawodowe do Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób (ICD-11) z datą wejścia w życie 1 stycznia 2022 roku. Badania wskazują, że co czwarty Polak (23,59%) czuje się wypalony zawodowo, ale przyczyną tego nie była pandemia. 21,76% badanych pracowników z Polski przyznało, że pandemia pogłębiła ten problem (<https://www.medonet.pl/psyche,to-juz-epidemia--nawet-35-proc--polakow-ma-wypalenie-zawodowe--jak-je-rozpoznać,-artykuł,09929592.html>, dostęp: 04.06.2025).

2. Objawy wypalenia zawodowego

Proces wypalenia w zawodzie zaczyna się bardzo powoli oraz niezauważalnie, a ujawnia się nagle i z dużą siłą (Kozak, 2009). Międzynarodowa Klasyfikacja Chorób ICD-11 uwzględnia charakterystyczne dla wypalenia zawodowego trzy wymiary (Sokół-Szawłowska, 2023, s. 17):

- uczucie utraty energii lub wyczerpania;
- zwiększony dystans psychiczny wobec wykonywanej pracy lub uczucia negatywizmu bądź cynizmu związane z pracą;
- poczucie nieskuteczności i braku osiągnięć.

Początkowo osoba doświadczająca wypalenia zawodowego czuje się zmęczona, a nawet przeciążona i przytłoczona obowiązkami zawodowymi. Pomimo odpowiedniej ilości snu i odpoczynku, brakuje jej sił bądź energii do wykonywania codziennych obowiązków. Zlecane do wykonania zadania przez przełożonego urastają do rangi dużych problemów, z którymi – w mniemaniu osoby doświadczonej wypaleniem zawodowym – nie można sobie poradzić. Można wyróżnić postawy typowe dla osób zagrożonych wypaleniem zawodowym (Litzke, Schuh, 2007, s. 169):

- angażowanie się w pracę całym sercem;
- duże oczekiwania względem własnej osoby;
- negowanie własnych granic obciążenia;
- spychanie na dalszy plan osobistych potrzeb i interesów;
- dobrowolne i chętne przejmowanie nowych obowiązków i zadań.

Kolejnym objawem procesu wypalenia zawodowego jest utrata entuzjazmu (Maslach, Leiter, 2010), tzw. depersonalizacja. Na tym etapie pracownik odczuwający wypalenie zawodowe swoją początkową pasję do wykonywanej pracy zamienia na cynizm. Zmienia się też podejście do relacji interpersonalnych w miejscu pracy – do klientów, pacjentów i petentów. Pracownik zaczyna traktować przedmiotowo innych ludzi, staje się mniej empatyczny czy nawet agresywny. „Osoba doświadczająca depersonalizacji przejawia obojętność wobec problemów innych ludzi, ignoruje ich potrzeby, rozwija strategie możliwie najszybszego usunięcia problemów i minimalizacji trwania kontaktów z drugą osobą. Staje się osobą twardą i pozbawioną złudzeń” (Mańkowska, 2016, s. 155). Jest to z jednej strony sposób na przetrwanie, a z drugiej mechanizm obronny, który ma na celu obronę przed dalszym przeciążeniem.

Ostatnią, trzecią, fazą wypalenia jest negatywna ocena własnych możliwości i utrata pewności siebie. Brak zaangażowania w obowiązki zawodowe, energii i wiary w siebie wpływa negatywnie na życie rodzinne oraz osobiste. Taka postawa skutecznie blokuje możliwość satysfakcji z wykonywanej pracy, wpływa na zmniejszenie jej jakości i efektywności. „Jeśli te objawy wpiszą się dodatkowo w kryzys wieku średniego, możemy dokonać ujemnego bilansu życiowego i poczuć się jak ludzie, którzy dokonali niewłaściwych życiowych inwestycji, jak życiowi bankruci. Stąd już niedaleka droga do załamania psychicznego czy depresji” (Wielgus, Tomaszewski, 2013, s. 13).

W zestawie różnych objawów dotyczących wypalenia zawodowego autorzy (Steciwo, Mastalerz-Migas, 2012, s. 50) zwracają uwagę na występowanie tzw. objawów rodzinnych i społecznych wypalenia, zaliczając do nich: obniżenie zainteresowania członkami rodziny, wpadanie w irytację lub złość, spędzanie czasu poza domem lub bez rodziny bez wyraźnego powodu, opór przed wspólnym wypoczynkiem, trudności

w uczestniczeniu we wspólnych rozrywkach. Również nadmierne oglądanie telewizji jako sposób ucieczki od problemów, obniżenie poczucia wsparcia i zobojętnienie na osiągnięcia i niepowodzenia członków rodziny są przykładami objawów rodzinnych i społecznych wypalenia zawodowego. Ci sami autorzy wskazali na objawy wypalenia związane z pracą, tj. utrata zapału, obawa przed pójściem do pracy, rosnące poczucie niekompetencji, poczucie „marnowania” czasu, trudności w kończeniu rozpoczętych zadań, trudności w wyrażaniu własnych opinii, unikanie trudnych tematów oraz niecierpliwość (Ibidem, s. 50).

3. Przyczyny wypalenia zawodowego

Przyczyny wypalenia zawodowego są bardzo złożone, a wynikają z różnych czynników. C. Maslach i S.E. Jackson, prowadząc badania nad wypaleniem zawodowym pielęgniarek, zwróciły uwagę na następujące czynniki, które mogą sprzyjać wypaleniu zawodowemu: nawał pracy, spójność grupy, stopień określenia zakresu obowiązków, udział w decyzjach, oczekiwania zawodowe i niepewność (Beisert, 2006). Nie bez znaczenia są też indywidualne cechy osób, takie jak niska samoocena, niepewność czy zbyt silna motywacja, perfekcjonizm i przekonanie, że jesteśmy wszystko w stanie zrobić (Fiłóńczuk-Wieczorkowska, Żukrowska, 2012).

Inna autorka (Sokół-Szawłowska, 2023) wskazuje na czynniki demograficzne: wiek pracownika, płeć, wykształcenie oraz staż pracy na danym stanowisku, które jej zdaniem przyczyniają się do wypalenia zawodowego pracowników. Z jednej strony wskazywany jest wiek pracowników, którzy im starsi, tym częściej ulegają wypaleniu zawodowemu, ze względu na zmęczenie pracą, niedostateczną wiedzę z zakresu nowości technologicznych i niewystarczające umiejętności obsługi nowoczesnych narzędzi pracy. Również przystosowanie do wprowadzanych zmian organizacyjnych i technicznych może przychodzić im znacznie trudniej niż młodszemu pokoleniu. Z drugiej strony młodsi pracownicy mogą za bardzo poświęcać się pracy nawet kosztem życia osobistego. Chęć zdobycia upragnionej pracy, osiągnięcia sukcesu i prestiżu może przyczynić się do szybkiego wyczerpania i wypalenia zawodowego. W kwestii wpływu płci na proces wypalenia zawodowego wśród naukowców nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Przyjmuje się, że kobiety częściej ulegają wypaleniu zawodowemu, gdyż są bardziej empatyczne niż mężczyźni i angażują się emocjonalnie w relacje zawodowe, stąd szybciej ulegają wypaleniu emocjonalnemu. Z kolei mężczyźni częściej ujawniają depersonalizację i instrumentalne podejście do zadań, stają się bardziej obojętni oraz wykazują cynizm w stosunku do innych osób, a w szczególności w sytuacji wzmożonej konkurencji pomiędzy pracownikami.

Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na wypalenie zawodowe jest wykształcenie. Część przeprowadzonych badań na temat czynników wpływających na wypalenie zawodowe wykazała, że im wyższy poziom wykształcenia, tym bardziej rośnie podatność na wypalenie zawodowe. Związane jest to z faktem zajmowania przez osoby z wyższym wykształceniem wysokich stanowisk w hierarchii organizacji, z większą odpowiedzialnością, ryzykiem podejmowanych decyzji oraz ogólnie większych oczekiwań wobec nich (Sokół-Szawłowska, 2023). Wśród badaczy nie ma również zgody co do wpływu stażu pracy na wypalenie zawodowe. Przykładowo, według wyników badań T. Zbyrad – im wyższy staż, tym wyższe wartości globalnego wskaźnika wypalenia i w zakresie jego poszczególnych skal (Mańkowska, 2016, s. 178). Z kolei badania, które przeprowadziła

H. Sęk wśród nauczycieli wykazały, że nauczyciele o najkrótszym stażu pracy deklarowali największy poziom wypalenia zawodowego (2006, s. 157-159). Jednak czynnikiem strategicznym dla rozwoju wypalenia zawodowego jest „zgeneralizowane doświadczenie niepowodzenia w zmaganiu się ze stresem i powstanie przekonania o niemożności skutecznego radzenia sobie z trudnościami, uciążliwościami, konfliktami i frustracjami w życiu zawodowym” (Ibidem, s. 87).

Zbyt duża ilość pracy, przemęczenie, wygórowane oczekiwania ze strony przełożonych mogą wpływać bardzo stresująco na pracowników, którzy nie radząc sobie ze zbyt dużym obciążeniem, będą coraz bardziej zestresowani, zdemotywowani i będą odczuwali coraz większą frustrację, a następnie wypalenie zawodowe.

4. Strategie zapobiegania wypaleniu zawodowemu

Badania nad zjawiskiem wypalenia zawodowego dostarczyły pewnych strategii i działań, które mogą stać się pomocne w zapobieganiu wypalenia. Istotne jest tu jednak, by zwrócić uwagę na fakt, że człowiek może przeżywać wypalenie zawodowe wielokrotnie w ciągu swojej kariery zawodowej. Ważne jest, aby poznać odpowiednie strategie i metody radzenia sobie ze zmniejszeniem ryzyka wypalenia i w odpowiednim momencie wprowadzić w swoim życiu środki zapobiegawcze. W tabeli 4 ukazano metody profilaktyki w zależności od stopnia wypalenia zawodowego zaproponowanego przez Ch. Maslach.

Tabela 4

Metody profilaktyki w zależności od stopnia wypalenia zawodowego

Etap	Symptomy	Propozycje działań prewencyjnych
I stopień (ostrzegawczy)	Nawracające infekcje, bóle głowy, irytacja, zaburzenia snu (krótkotrwałe).	Pilne zmniejszenie obciążenia pracą, rozpoczęcie krótkiego wypoczynku (np. w weekend), zaangażowanie się w hobby
II stopień (cynizm)	Utrwalenie objawów somatycznych i psychologicznych, obniżenie jakości wykonywania zadań zawodowych, pogarda w kontaktach z podopiecznymi i klientami.	Dłuższy wypoczynek (kilka-kilkanaście dni wolnego od pracy), zaangażowanie się w inne niż praca obszary życia, włączenie wsparcia innych osób (rodziny, przyjaciół, współpracowników).
III stopień (chroniczny)	Silne zaburzenia psychosomatyczne i objawy psychologiczne (nadciśnienie tętnicze, wrzody żołądka, obniżony nastrój z myślami rezygnacyjnymi, poczucie pustki, osamotnienia, braku nadziei; subiektywne problemy z pracą przesłaniają jakąkolwiek satysfakcję zawodową.	Wsparcie współpracowników i osób najbliższych, także doświadczających pośrednio skutków wypalenia (m.in. kryzysy rodzinne), konieczność wizyty u lekarza i rozpoczęcie kompleksowego leczenia; w przypadkach depresji klinicznej – rozpoczęcie terapii u psychologa („przepracowanie” wypalenia zawodowego) i psychiatry (włączenie farmakoterapii antydepresyjnej, której długość będzie uzależniona od stanu pacjenta).

Źródło: Wypalenie zawodowe, M. Sokół-Szawłowska, 2023, Warszawa: Instytut Psychiatrii i Neurologii, PWN, s. 97-98.

Aby uniknąć wypalenia zawodowego, należy dbać o stan swojego zdrowia psychicznego i fizycznego, unikać stresu lub minimalizować jego skutki. W tym celu można stosować techniki relaksacyjne, uprawiać sport i dbać o równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym. Wsparcie osób najbliższych i zmiana perspektywy postrzegania znaczenia swojej pracy i jej wpływu na funkcjonowanie firmy może przynieść korzyści w postaci zmniejszenia poziomu wypalenia. Autorzy (Steciwko, Mastalerz-Migas, 2012, s. 57) proponują przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu przez:

- prawidłową ocenę rzeczywistości zawodowej;
- kontrolę oraz świadomość własnych kompetencji;
- poczucie własnej skuteczności zawodowej;
- indywidualnej koncepcji sensu pracy;
- równowagi życiowej i zawodowej;
- tolerancję stresu.

Nieoceniona jest rola pracodawców, którzy przydzielając zadania do wykonania pracownikom, nie powinni obciążać ich pracą ponad normę. „Przykładowo pracodawcy mogą skrócić długość zmian, zapewniając dłuższe przerwy, urlopy specjalne, rotację i pracę w niepełnym wymiarze godzin” (Litzke, Schuh, 2007, s. 175). Odpowiednia atmosfera w firmie, prawidłowy przepływ informacji, współpraca między pracownikami i pracodawcą mogą wpływać pozytywnie na wykonywaną pracę. Również przydzielenie odpowiedniego zakresu odpowiedzialności i swobody w działaniu może wpłynąć pozytywnie na zaangażowanie pracowników, a także budowanie atmosfery sprzyjającej wykonywaniu pracy i unikaniu wypalenia zawodowego. Niektóre organizacje troszczą się o zapewnienie dobrej jakości pracy swoich pracowników, lecz wielu pracodawców nie jest zainteresowanych komfortem psychicznym zatrudnionych osób. Z tego względu jednym z tradycyjnych sposobów radzenia sobie z wypaleniem zawodowym jest tzw. „przeczekanie”, czyli czekanie na moment, w którym wypalenie samo zniknie (Maslach, Leiter, 2010, s. 22-23).

Podsumowanie

Wypalenie zawodowe jest bardzo poważnym zjawiskiem, występującym coraz częściej u pracowników, prowadząc do poważnych konsekwencji. Z jednej strony bardzo negatywnie odbija się na pracowniku i może prowadzić do psychofizycznego oraz emocjonalnego wyczerpania. W niektórych przypadkach pracownicy nie są zdolni do świadczenia pracy ze względu na znaczne pogorszenie się stanu zdrowia. Z drugiej strony skutki wypalenia zawodowego mogą prowadzić do mniejszej efektywności pracowników oraz niezadowolających wyników pracy, pogorszenia relacji pomiędzy pracownikami i większej rotacji w firmie. Wypalenie zawodowe może pojawić się u każdego pracownika, i to niezależnie od zajmowanego stanowiska. Kierownik zarządzający dużym zespołem może tak samo ulec wypaleniu zawodowemu jak pracownik wykonujący swą pracę na najniższym szczeblu w hierarchii organizacji. Kluczowe jest zapobieganie oraz stosowanie odpowiednich działań bądź strategii zapobiegania wypaleniu zawodowemu. Artykuł nie wyczerpał wszystkich wątków i zagadnień na temat wypalenia zawodowego, ze względu na złożoność poruszanej problematyki, dlatego też Autorka planuje w przyszłości przeprowadzić pilotażowe badania w tym obszarze.

Bibliografia

- Beisert, M. (2006). Przejawy, mechanizmy i przyczyny wypalania się pielęgniarek. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s. 182-215). Warszawa: PWN.
- Bilska, E. (2004). Jak Feniks z popiołów, czyli syndrom wypalenia zawodowego. *Niebieska Linia*, 4.
- Chirkowska-Smolak, T. (2009). Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 4, 257-272.
- Fiłończuk-Wieczorkowska, H., Żukrowska, M. (2012). Stres a wypalenie zawodowe. W: A. Steciwko, A. Mastalerz-Migas, *Stres oraz wypalenie zawodowe. Jak rozpoznawać, zapobiegać i leczyć* (s. 44-46). Wrocław: Wydawnictwo Elsevier Urban & Partner Sp. z o.o.
- Kozak, S. (2009). *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*. Warszawa: Difin.
- Litzke, S.M., Schuh, H. (2007). *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*. Gdańsk: GWP.
- Lundy, O., Cowling, A. (2002). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna.
- Mańkowska, B. (2016). *Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie*. Gdańsk: Wydawnictwo Harmonia Universalis.
- Maslach, Ch. (2000). Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s. 22-23). Warszawa: PWN.
- Maslach, Ch., Leiter, M.P. (2010). *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawienia relacji z pracą*. Warszawa: Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Pines, A.M., Maslach, Ch. (2000). Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s. 32-57). Warszawa: PWN.
- Schaufeli, W., Witte de, H. (2023). Burnout Assessment Tool (BAT). A fresh look at burnout. W: *International Handbook of Behavioral Health Assessment* (s. 1-24). Cham: Springer International Publishing.
- Sęk, H. (2009). Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s. 58-82). Warszawa: PWN.
- Sokół-Szawłowska, M. (2023). *Wypalenie zawodowe*. Warszawa: Instytut Psychiatrii i Neurologii, PWN.
- Steciwko, A., Mastalerz-Migas, A. (2012). *Stres oraz wypalenie zawodowe. Jak rozpoznawać, zapobiegać i leczyć*. Wrocław: Wydawnictwo Elsevier Urban & Partner Sp. z o.o.
- Wielgus, A. Tomaszewski, J. (2013). *Wypalenie zawodowe*. Kraków: Wydawnictwo M.
- http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-issn-1898-0171-year-2018-issue-2_29.
- <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/wypalenie%20zawodowe.html>.
- <https://www.medonet.pl/psyche,to-juz-epidemia--nawet-35-proc--polakow-ma-wypalenie-zawodowe--jak-je-rozpoznać-,artykul,09929592.html>.

Patrycja BRAŃKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

ORCID: 0000-0003-0491-0434

MARKA LOKALNA NA OBSZARACH WIEJSKICH JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA WIZERUNKU. PERSPEKTYWA TURYSTÓW NA PRZYKŁADZIE OJCOWSKIEGO PARKU NARODOWEGO I JEGO OKOLIC

Streszczenie

Lokalna marka od wielu lat stanowi efektywne narzędzie promocji terytorialnej na obszarach wiejskich. Aby jednak mogła być rozwijana, muszą zostać spełnione określone warunki, takie jak unikatowe zasoby lokalne budujące atrakcyjność turystyczną, odpowiednia polityka władz lokalnych integrująca i włączająca lokalną społeczność w rozwijanie produktów lokalnych, które w rzeczywistości powinny stanowić element lokalnej tożsamości. Obszary chronione stanowią specyficzny fragment terenów wiejskich. Najczęściej obejmują wiele atrakcyjnych i unikatowych zasobów – nie tylko środowiskowych, ale też krajobrazowych czy kulturowych. Ojcowski Park Narodowy (OPN) jest przykładem takiego obszaru. Występujące na nim szczególne walory środowiskowe i historyczno-kulturowe czynią go atrakcyjną destynacją turystyczną. Intensywny ruch turystyczny rozwija się na terenie miejscowości Ojców, położonej w granicach Parku, w której większość mieszkańców żyje z jego obsługi. W literaturze przedmiotu podkreśla się potrzebę włączania obszarów chronionych w lokalny system społeczno-gospodarczy w taki sposób, by obok funkcji ochrony dziedzictwa mógł być dodatkowo realizowany cel, jakim jest rozwój. Jednym z dwóch głównych celów artykułu jest rozpoznanie opinii turystów na temat roli lokalnej marki w pobudzaniu zainteresowania obszarem, budowaniu jego atrakcyjności i wizerunku, a także kształtowaniu postaw turystów wobec środowiska lokalnego. Drugim celem jest ocena potencjału oraz atrakcyjności turystycznej Ojcowskiego Parku Narodowego w aspekcie rozwijania marki. Na potrzeby tak sformułowanego celu została przeprowadzona analiza potencjału turystycznego Parku i badania ankietowe wśród jego turystów. Wyniki badań pozwoliły na sformułowanie wniosków, że walory środowiskowe i kulturowe OPN są na tyle atrakcyjne, aby mogły stanowić podstawę budowania lokalnej marki. Szczególną uwagę zwraca czyste środowisko, krajobraz tworzony przez wapienne formy skalne i zabytki. Ankietowani turyści kojarzą ten teren z lokalnymi produktami spożywczymi, rzemieślniczymi, chętnie skorzystaliby z oferty edukacyjnej dotyczącej unikatowości środowiska naturalnego Parku. Z punktu widzenia turystów marka lokalna gwarantowałaby określoną jakość produktów, była gwarancją, że powstały z lokalnych surowców pochodzących z czystych terenów, a tym samym podnosiłaby ich atrakcyjność, efektywniej przyciągałaby uwagę gości do tego, co powstaje na terenie Parku, pozwoliłaby na dłużej zapamiętać, z czym Park chciałby być kojarzony.

Słowa kluczowe: marka lokalna, marka lokalna na obszarach wiejskich, marka lokalna na obszarach chronionych, Ojcowski Park Narodowy.

LOCAL BRAND IN RURAL AREAS AS A TOOL FOR IMAGE CREATION. TOURISTS' PERSPECTIVE ON THE EXAMPLE OF OJCOW NATIONAL PARK AND ITS SURROUNDINGS

Summary

The local brand is considered an effective tool for territorial promotion in rural areas. However, to be developed, certain conditions must be met, such as unique local resources that build tourist attractiveness, appropriate local authorities that integrate and involve the local community in the process of developing local products, which, in fact, should be an element of local identity. Protected areas constitute a specific fragment of rural areas. Most often, they include many attractive and unique resources, not only environmental, but also landscape or cultural. Ojców National Park (ONP) is an example of such an area. The special environmental, historical, and cultural values that occur there make it an attractive tourist destination. Intensive tourist traffic has been developing in the town of Ojców located within the Park, where most of the inhabitants live from its services. The literature on the subject emphasises the need to include protected areas in the local socioeconomic system so that, in addition to the function of protecting heritage, the goal of development can also be achieved. One of the two main objectives of the article is to identify the opinions on the role of the local brand in stimulating interest in the area, building its attractiveness and image, and shaping the attitudes of tourists toward the local environment. The second objective is to assess the potential and tourist attractiveness of ONP in terms of developing the brand. For the purposes of this objective, an analysis of the Park's tourist potential was conducted, as well as a survey among its tourists. The results of the research allowed for the formulation of conclusions that the environmental and cultural values of the OPN are attractive enough to be the basis for building a local brand. Particular attention is paid to the clean environment and the landscape created by limestone rock formations and monuments. Tourists surveyed associate this area with local food and craft products and would be happy to take advantage of the educational offer on the uniqueness of the Park's natural environment. From the point of view of tourists, a local brand would guarantee a certain quality of products, would be a guarantee that they were made from local raw materials, and would thus increase their attractiveness. This would consequently contribute to greater interest of tourists in local resources and attractions offered in the Park and would allow them to remember for longer what the Park would like to be associated with.

Keywords: local brand, local brand in rural areas, local brand in protected areas, Ojców National Park.

Wprowadzenie

Pojęcie „rozwój obszarów wiejskich” w literaturze przedmiotu najczęściej jest traktowane w kategoriach rozwoju społeczno-gospodarczego i w takim odniesieniu jest analizowane. Niektórzy autorzy podkreślają jednak, że celem rozwoju społeczno-gospodarczego na wsi jest tworzenie takich struktur ekonomicznych i społecznych w lokalnym środowisku, które są w stanie generować zrównoważony dochód dla mieszkańców, zaspokajać ich zróżnicowane aspiracje, poprawiać dostęp do dóbr i usług publicznych, przy jednoczesnym eliminowaniu niekorzystnych zjawisk, takich jak przeludnienie agrarne, ujemne saldo migracji czy marginalizacja (Stanny, 2013). Jedną z koncepcji, która spełnia takie oczekiwania, jest wielofunkcyjny rozwój obszarów

wiejskich. Wielofunkcyjny rozwój oznacza włączanie nowych funkcji pozarolniczych do przestrzeni wiejskiej, co jest istotnym warunkiem ich rozwoju. Konieczność wzmocnienia wielofunkcyjności obszarów wiejskich, podkreślana w dokumentach strategicznych wdrażanych na różnych szczeblach administracji terytorialnej kraju powoduje, że obecnie wspierane są różne rozwiązania służące rozwijaniu działalności pozarolniczej. Według M.S. Wortmana (1990), przedsiębiorczość na obszarach wiejskich oznacza tworzenie nowych możliwości zatrudnienia i polega na tworzeniu nowego systemu organizacyjnego, który wspiera przedsiębiorców we wprowadzaniu nowych produktów, usług, tworzeniu nowych rynków lub korzystaniu z nowych technologii. Jednym z rozwiązań wprowadzanych na obszarach wiejskich jest rozwój turystyki. Specyficzne i zróżnicowane walory wsi otwierają szerokie możliwości dla rozwoju różnych form turystyki. Mowa tu o naturalnych zasobach środowiska, przyjaznej przestrzeni, ciszy i spokoju, a także zasobach historycznych i kulturowych. Dla rozwoju turystyki na obszarach wiejskich kluczowa jest integracja lokalnej społeczności w celu stworzenia wspólnego produktu, a właściwie pakietu atrakcyjnych produktów i usług związanych z zasobami endogenicznymi. Równie ważna jest ich promocja, docierająca do potencjalnych odbiorców. Jednym z jej narzędzi jest lokalna marka. Jest ona znakiem promującym produkty i usługi o określonej jakości, które są związane z lokalnymi zasobami danego obszaru, mają wspólne logo lub hasło promocyjne, dzięki czemu są lepiej rozpoznawalne. Aby jednak takie narzędzie mogło się skutecznie rozwijać, muszą zostać spełnione pewne warunki, m.in. atrakcyjne zasoby lokalne, przedsiębiorcze środowisko, integracja społeczności wokół wspólnych działań czy obecność liderów wskazujących inicjujących aktywność w tym zakresie.

Obszary chronione, obejmujące w przeważającej części tereny wiejskie, posiadają znaczące zasoby o unikatowym charakterze. Mowa tu nie tylko o walorach środowiska naturalnego, ale i historyczno-kulturowego czy krajobrazowego. Obszary te ze względu na swój charakter wymagają szczególnego podejścia, chroniącego ich wrażliwe zasoby. Jednak od wielu lat na całym świecie promowana jest w stosunku do nich polityka rozwoju terytorialnego zgodna z paradygmatem zakładającym rozwój działalności gospodarczej w oparciu o istniejące zasoby, jednak z poszanowaniem środowiska naturalnego. Zrównoważona turystyka jest przykładem takiej działalności. Dlatego ważne jest wdrażanie przez władze samorządowe, władze parków i podmioty lokalne polityk pozwalających na wykorzystanie zasobów środowiskowych dla pobudzania i wspierania rozwoju społeczno-gospodarczego. Badania naukowe prowadzone w Polsce wskazują, że korzyści wynikające z istnienia parków narodowych dotyczą przede wszystkim gmin, które posiadają tradycje rozwoju turystyki oraz przedsiębiorczości (Mika, Pawlusiński, Zawilińska, 2015; Warchalska-Troll, 2019; Zawilińska, Brańka, Majewski, Semczuk, 2021).

Szczególne walory obszarów chronionych, zwłaszcza parków narodowych oraz krajobrazowych, tworzą potencjał dla tworzenia lokalnej marki, będącej narzędziem promocji, co w konsekwencji umożliwia wdrażanie wspomnianego wcześniej paradygmatu ich rozwoju. Ojcowski Park Narodowy jest przykładem takiego obszaru. Występujące na nim szczególne walory środowiskowe i historyczno-kulturowe czynią go atrakcyjną destynacją turystyczną, jednak do tej pory nie podejmowano tam żadnych działań związanych z wdrożeniem lokalnej marki.

Jednym z dwóch głównych celów artykułu jest rozpoznanie opinii turystów na temat roli lokalnej marki w pobudzaniu zainteresowania obszarem, budowaniu jego atrakcyjności i wizerunku, a także kształtowaniu postaw turystów wobec środowiska lokalnego. Drugim celem jest ocena potencjału i atrakcyjności turystycznej Ojcowskiego Parku Narodowego w aspekcie rozwijania marki. Wnioski zostały sformułowane na podstawie analizy potencjału turystycznego Parku oraz wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród jego turystów.

1. Lokalna marka na obszarach wiejskich jako narzędzie promocji turystycznej

Specyficzne zasoby obszarów wiejskich, a także ich przestrzenna różnorodność tworzą duże możliwości wdrażania marek lokalnych. Marki lokalne jako znaki, które wyróżniają produkty i usługi danego terytorium, są wyrazem wspólnych starań i dążeń społeczności lokalnych do promowania swojego dziedzictwa na zewnątrz. Ogólnie rzecz ujmując, budowanie marki lokalnej odgrywa znaczącą rolę w rozwoju obszarów wiejskich poprzez zwiększanie możliwości gospodarczych, promowanie lokalnej kultury i wspieranie zrównoważonego rozwoju. Podejście to polega na stworzeniu unikalnej tożsamości określonego terytorium, która może przyciągnąć turystów, wspierać lokalne przedsiębiorstwa oraz poprawiać ogólną sytuację społeczno-gospodarczą. Skuteczne budowanie marki lokalnej często wymaga podejścia oddolnego, angażującego członków społeczności w proces rozwoju marki. Podejście partycypacyjne zapewnia, że marka odzwierciedla tożsamość i wartości społeczności lokalnej, co prowadzi do bardziej autentycznego i identyfikowalnego wizerunku marki (Freire, 2009). Jak już wcześniej wspomniano, wypracowanie lokalnej marki może skutecznie oddziaływać na rozwój obszarów wiejskich w różnorodnych jego aspektach. Po pierwsze, może wspierać dywersyfikację gospodarczą (Albaladejo-García, Martínez-García, Martínez-Paz, 2024; Moroz, Karachyna, Vakar, Vitiuk, 2020). Promując lokalne produkty i usługi, strategie te mogą wspierać wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich, a jednocześnie zwiększać dochody mieszkańców i poziom zatrudnienia (Riefler, 2020). Jest to szczególnie ważne w aspekcie obszarów wiejskich, gdzie rolnictwo często nie może być jedynym źródłem dochodów. Ponadto wypracowanie lokalnej marki dla produktów rolnych może prowadzić do bezpośrednich korzyści ekonomicznych, takich jak wzrost dochodów i zatrudnienia, głównie w połączeniu z rozwojem turystyki (Ohe, Kurihara, 2013). Działania brandingowe często podkreślają wyjątkowe aspekty kulturowe i historyczne danego terytorium, co może zwiększać poczucie tożsamości i spójność lokalnej społeczności. Jest to widoczne w inicjatywach takich jak festiwale jedzenia i działania angażujące zarówno mieszkańców, jak też turystów (Blichfeldt, Halkier, 2014; De San Eugenio-Vela, Barniol-Carcasona, 2015). Udane inicjatywy prowadzące do wypracowania lokalnej marki, które obejmują udział społeczności, zwykle prowadzą do jej lepszego dopasowania zarówno do lokalnych wartości, jak i potrzeb. Takie partycypacyjne podejście może wzmacniać społeczność i zwiększać skuteczność promocji przez lokalną markę (Logar, 2022). Fakt zaangażowania lokalnych interesariuszy prezentujących różnorodne obszary działalności może z kolei wzmacniać poczucie wspólnoty i zbiorowej tożsamości (Donner, Horlings, Fort, Vellema, 2017). Oprócz tego lokalne społeczności odgrywają kluczową rolę we współtworzeniu marki miejsca.

Rolą marki lokalnej jest przede wszystkim wspieranie rozwoju turystyki. Może ona tworzyć nowe możliwości marketingowe dla lokalnych produktów, takich jak produkty rolne, poprzez zwiększanie ich postrzeganej wartości i pozycji rynkowej. To z kolei wspiera turystykę wiejską i tworzy komplementarną relację między lokalnymi produktami a rozwojem turystyki (Logar, 2022; Riefler, 2020). Posiadanie lokalnej marki pomaga obszarom wiejskim wyróżnić się poprzez podkreślenie unikalnych cech kulturowych, środowiskowych i społecznych, co jest niezbędne do przyciągania turystów i konkurowania z innymi destynacjami.

W produkcie turystycznym największe znaczenie ma rdzeń złożony ze środowiska geograficznego, naturalnego i antropogenicznego oraz możliwości jego wykorzystania. Z tego też powodu istotne znaczenie ma umiejętność tworzenia produktu turystycznego, który – w zależności od jego jakości – może cieszyć się większym bądź mniejszym zainteresowaniem. Marka lokalna jest jednym z istotnych elementów kształtujących atrakcyjność produktów turystycznych. Jest on tworzony przy zaangażowaniu przedstawicieli jednostek samorządowych, organizacji turystycznych oraz branży turystycznej, wspomagany działaniami marketingowymi (Gordon, 2003). Współczesna oferta turystyczna to efekt różnorodnych przemian zachodzących nie tylko w sposobie myślenia i poziomie wiedzy usługodawców, ale również w motywach i oczekiwaniach turystów. Z tego też powodu obecnie odchodzi się od standardowego modelu oferty turystycznej, obejmującej wyłącznie nocleg i wyżywienie, a obszary wiejskie, często nieodkryte jeszcze dla turystyki, ze swoim bogactwem przyrodniczym i kulturowym, stanowią miejsce dla tworzenia oferty turystycznej obfitującej w rozmaite atrakcje (Czapiewska, 2009).

Swoistość uwarunkowań rozwojowych na obszarach chronionych generuje potrzebę prowadzenia przemyślanej i uważnej polityki rozwoju, w tym polityki promocji lokalnych walorów. Wrażliwość tych walorów oraz potrzeba generowania impulsów rozwojowych rodzą potrzebę wybiórczego podejścia do realizowanych działań. W tej sytuacji ważne jest, żeby lokalna marka promowała produkcję oraz konsumpcję zrównoważonych produktów, wspierając usługi ekosystemowe i zrównoważony rozwój. Szczególnie, że na takich obszarach popyt na zrównoważone produkty jest zwykle wysoki (Albaladejo-García i in., 2024).

Z jednej strony kapitalizacja zasobów zależy od ich jakości, autentyzmu, oryginalności i dostępności, a z drugiej nikt nie chce wypoczywać w zanieczyszczonym i zdegradowanym środowisku. Ochronie muszą podlegać walory przyrody dane przez naturę, a także zagospodarowane przez użytkowników. Współcześnie pod pojęciem „ochrona przyrody” rozumie się działalność mającą na celu zachowanie i zapewnienie trwałości użytkowanych terenów, jak również zasobów przyrodniczych (Myczkowski, 2009).

2. Metodyczne aspekty badania oraz charakterystyka próby badawczej

Na potrzeby realizacji celu podjętego tematu badawczego, na podstawie analizy literatury i informacji zawartych na stronie internetowej Ojcowskiego Parku Narodowego, dokonano diagnozy jego potencjału turystycznego. Przeprowadzono również badania ankietowe wśród turystów Parku, którym celem była identyfikacja opinii turystów na temat potencjału obszaru OPN dla rozwijania lokalnej marki

i sformułowanie wniosków na temat jej roli w stymulowaniu rozwoju lokalnego oraz oddziaływania na postawy turystów. Badania były prowadzone na turystycznych szlakach na całym obszarze Ojcowskiego Parku Narodowego w czerwcu i wrześniu 2024 roku, a wzięło w nich udział 241 turystów. Wszyscy respondenci byli osobami dorosłymi. Dobór próby miał charakter celowy. Do dalszych analiz zakwalifikowano odpowiedzi 208 respondentów. Odrzucone 33 ankiety dotyczyły przypadków, gdzie respondenci nie spotkali się wcześniej oraz nie wiedzieli, czym jest lokalna marka. Wśród badanych 5,8% to turyści z zagranicy, ponad połowa to mieszkańcy spoza Małopolski, a turyści z Krakowa stanowili 24,5%. Wśród powodów, dla których badani turyści wybrali OPN, do najważniejszych należały: chęć odpoczynku na łonie natury (75%), potrzeba poznania nowego miejsca (10,1%), chęć spotkania się ze znajomymi (5,3%). Dla 11,5% respondentów była to pierwsza wizyta w OPN, 37,5% bywa w Parku raz na kilka lat, 41% bywa w nim raz na kilka miesięcy, 11% kilka razy w miesiącu. Ponad 60% turystów, dla których była to pierwsza wizyta w OPN, uznało, że to miejsce przerosło ich oczekiwania, natomiast niespełna 13% stwierdziło, że czuje rozczarowanie. Dla jednostek tych głównym problemem była duża liczba odwiedzających i samochodowy ruch, a co się z tym wiąże – brak oczekiwanej ciszy i spokoju.

3. Potencjał Ojcowskiego Parku Narodowego

Problem ochrony walorów przyrodniczo-krajobrazowych oraz kulturowych Ojcowskiego Parku Narodowego był omawiany jeszcze przed jego powstaniem w 1956 roku (Richter, Szafer, 1924; Smoleński i in., 1924; za: Zawilińska, Serafin, 2017). Piękno jurajskiego krajobrazu, wapiennych ścian i ostańców skalnych, otoczonych mozaiką pól, łąk i lasów, różnorodność siedlisk przyrodniczych, bogactwo gatunkowe roślin i zwierząt, wraz z cennym dziedzictwem kulturowym, stały się przedmiotem prawnej ochrony tego obszaru (Partyka, 1980).

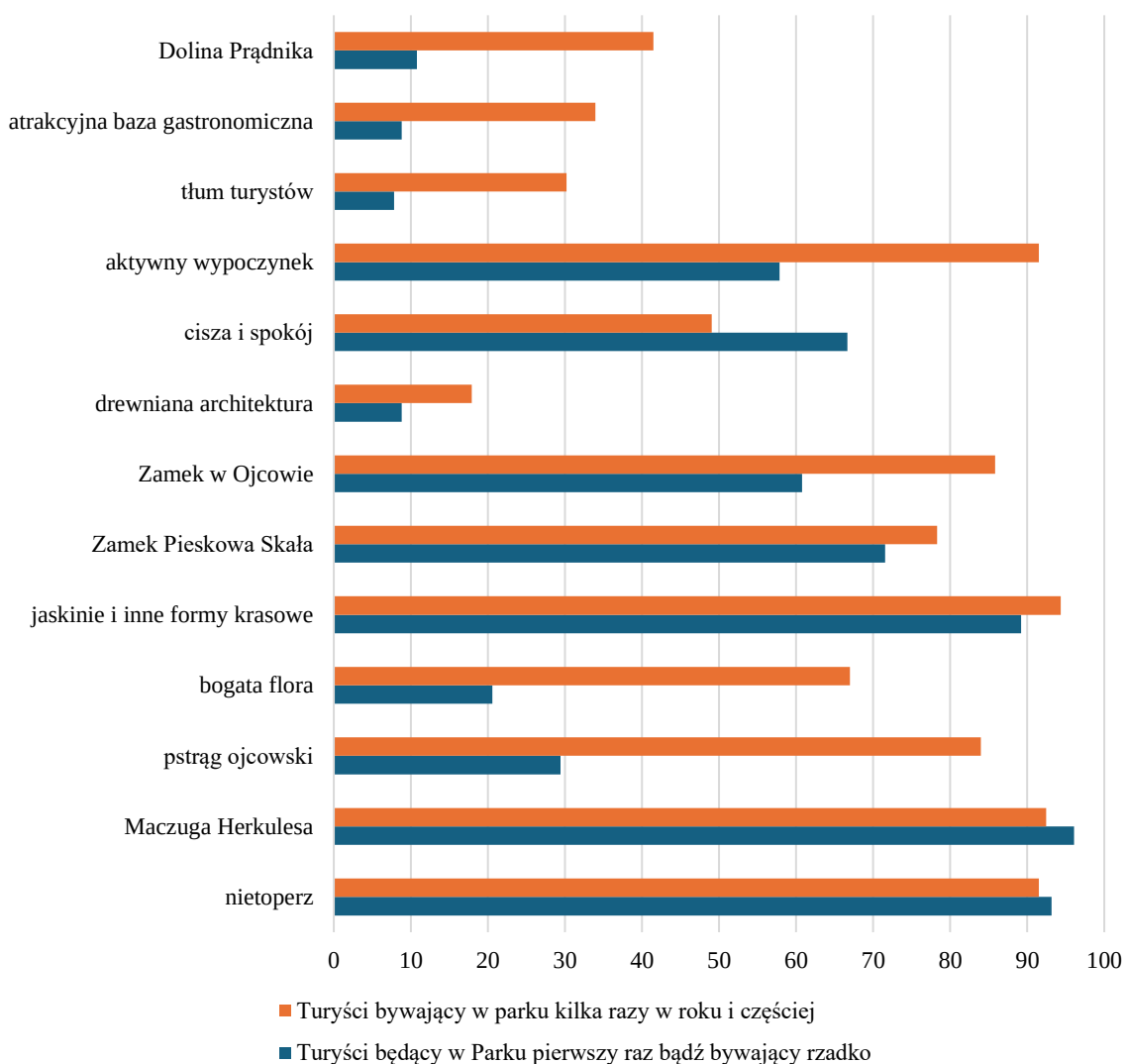
Ojcowski Park Narodowy jest położony ok. 16 km od Krakowa, obejmuje powierzchnię 21,5 km² i jest najmniejszym parkiem narodowym w Polsce. Znajduje się na terenie czterech gmin w obszarze Jury Krakowsko-Częstochowskiej (Skała, Jerzmanowice-Przeginia, Wielka Wieś i Sułoszowa). Jest to malowniczy obszar z krasową rzeźbą terenu, gdzie występują liczne skały wapienne, wąwozy i ok. 500 jaskiń, a także dolina przepływającej przez ten teren rzeki Prądnik. Obszar charakteryzuje bogata flora z licznymi gatunkami objętymi prawną ochroną. Ponadto na terenie OPN zlokalizowane są liczne zabytki, m.in. pochodzący z początku XIV wieku Zamek Pieskowa Skała, ruiny zamku w Ojcowie (obydwa obiekty leżą na historycznym i atrakcyjnym turystycznie Szlaku Orlich Gniazd), drewniana kaplica „Na Wodzie”, kościół Najświętszej Maryi Panny z XVII wieku i pustelnia błogosławionej Salomei z XIII wieku. W granicach Parku położona jest wioska z drewnianą zabudową uzdrowiskową i pozostałościami starych młynów. Na terenie Ojcowia znajduje się hodowla pstrąga, który od lat cieszy się popularnością, a jego degustacja stanowi często jeden z celów wycieczek turystycznych. Osobliwością OPN są nietoperze – na jego terenie stwierdzono występowanie 9 gatunków tego ssaka, z których wszystkie podlegają ochronie prawnej. Na terenie Parku i w jego otoczeniu funkcjonuje wiele przedsiębiorstw oferujących produkty i usługi związane z lokalnymi zasobami. Należą do nich restauratorzy, agroturystyka, producenci lokalnych

specjałów m.in.: miodu, lodów, nalewek, przetworów z owoców, nabiału, a także słodczy, wytwórcy drewnianych pamiątek, przedsiębiorstwo turystyczne oferujące wycieczki po OPN, a także wypożyczalnie rowerów. Oferowane produkty i usługi są oparte na zasobach Ojcowskiego Parku Narodowego oraz jego otoczenia, ale do tej pory nie została podjęta próba wypracowania wspólnej marki lokalnej. Wydaje się, że zasoby przyrodnicze (zarówno przyrody ożywionej, jak również nieożywionej), historyczne, a także kulturowe tego miejsca są niezwykle bogate i przede wszystkim rozpoznawalne w regionie.

4. Możliwości wdrożenia lokalnej marki w oparciu o zasoby Ojcowskiego Parku Narodowego w opinii turystów

Jak już wcześniej pisano, jednym z najważniejszych, według różnych autorów, kryteriów dla efektywnego wdrażania i rozwijania lokalnej marki są lokalne zasoby o unikatowym lub przynajmniej atrakcyjnym w skali regionu charakterze, które mogą budzić skojarzenia z danym miejscem. W praktyce różnych obszarów do takich zasobów należą m.in.: tradycje związane z hodowlą bądź uprawą (np. lokalna marka „Na Śliwkowym Szlaku” czy „Dolina Karpia”), tradycjami kulinarnymi (lokalna marka „Kogutek”) czy z produktami wytwarzanymi na konkretnym obszarze geograficznym (np. lokalna marka „Dunajec”, „Karpating”, „Ziemi Pszczyńskiej”). W założeniu, lokalna marka – jej nazwa, logo oraz skojarzenia mają dotyczyć pewnej puli atrakcji związanych, a co więcej – kojarzonych z obszarem.

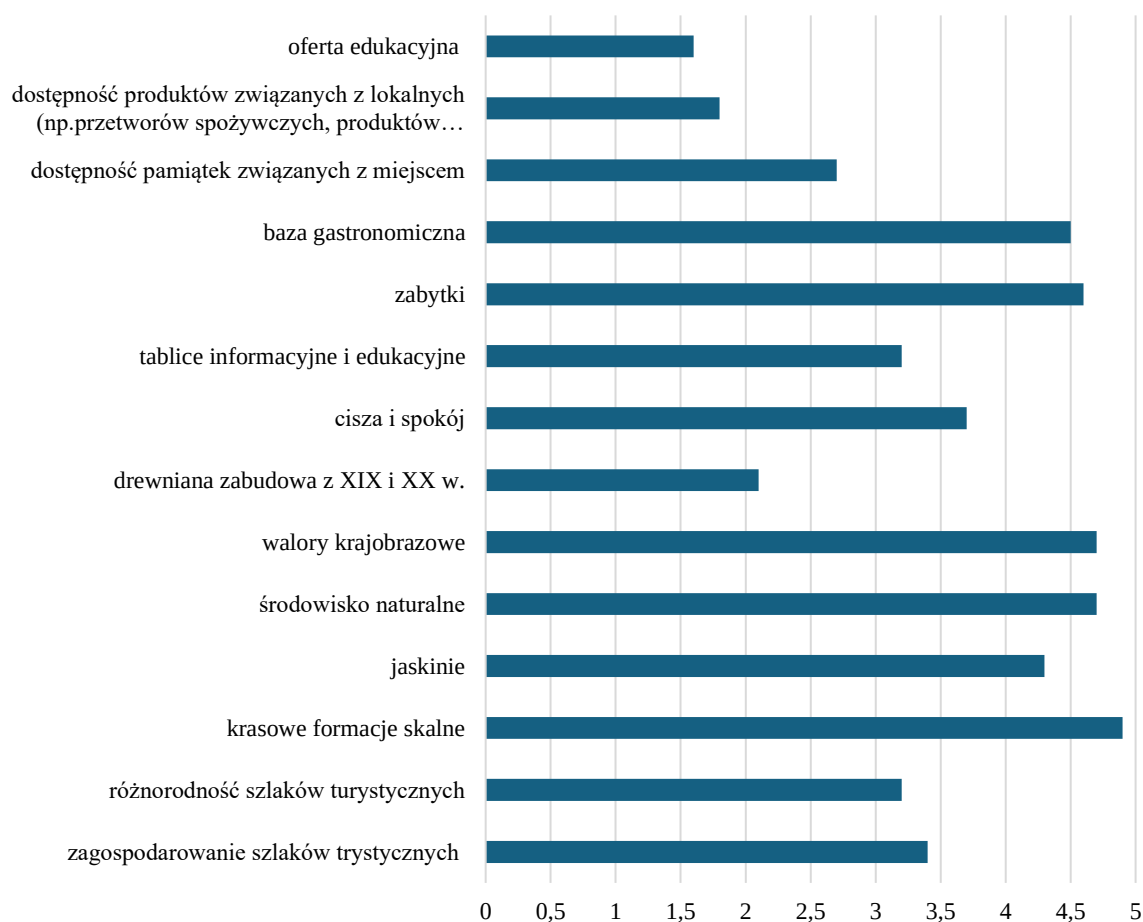
Na terenie Ojcowskiego Parku Narodowego i w jego otoczeniu znajdują się liczne zasoby zarówno środowiskowe, krajobrazowe, jak również kulturowe oraz historyczne. W przypadku respondentów Ojcowski Park Narodowy nieco inaczej kojarzy się osobom, które odwiedziły go po raz pierwszy lub bywają w nim raz na kilka lat, natomiast inaczej grupie turystów bywających w nim częściej. Pierwszej ze wspomnianych grup Ojcowski Park Narodowy najbardziej kojarzy się z nietoperzem (będącym jego logo), Maczugą Herkulesa, licznymi jaskiniami i innymi formami krasowymi, aktywnym wypoczynkiem, a w dalszej kolejności dopiero z Zamkiem Pieskowa Skała. W tej grupie respondentów ojcowski pstrąg, bogata flora czy też drewniana architektura uzdrowiskowa są dużo słabiej rozpoznawalne. W grupie osób bywających w OPN przynajmniej raz na rok i częściej wspomniane elementy były znacznie częściej wskazywane. Warto zwrócić uwagę na fakt, że osoby lepiej znające Park jako skojarzenie z nim podkreślały również tłum turystów. Należy przy tym dodać, że na pstrąga ojcowskiego, jak również tłum turystów częściej wskazywali respondenci będący mieszkańcami Małopolski, w tym przede wszystkim Krakowa.



Rysunek 1. Skojarzenia turystów z Ojcowskim Parkiem Narodowym.
Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo kilku respondentów bywających w Parku częściej jako skojarzenie z nim wskazało prehistoryczne dzieje człowieka, co ma związek ze znaleziskami dotyczącymi pierwszego osadnictwa na tym terenie (sprzed 50-60 tys. lat). Obecnie w Jaskini Ciemnej znajduje się ekspozycja prezentująca człowieka neandertalskiego. Kilkoro respondentów wskazało także formację skalną „Rękawica”, charakterystyczną dla tego miejsca.

Najwyżej ocenianymi przez respondentów pod względem atrakcyjności OPN są, najogólniej ujmując: przyroda ożywiona i nieożywiona, w tym walory krajobrazowe, zabytki, a także baza gastronomiczna, w dalszej kolejności cisza oraz spokój. Słabiej oceniane były szlaki turystyczne (ich różnorodność i zagospodarowanie), a także liczba oraz jakość tablic informacyjnych i edukacyjnych dotyczących zarówno występujących tam gatunków roślin i zwierząt, jak również historii miejsca. Najślabiej ocenianymi elementami była dostępność pamiątek związanych z miejscem, drewniana zabudowa z XIX i XX wieku, dostępność produktów lokalnych oraz oferta edukacyjna (wystawy, ścieżki edukacyjne, warsztaty).



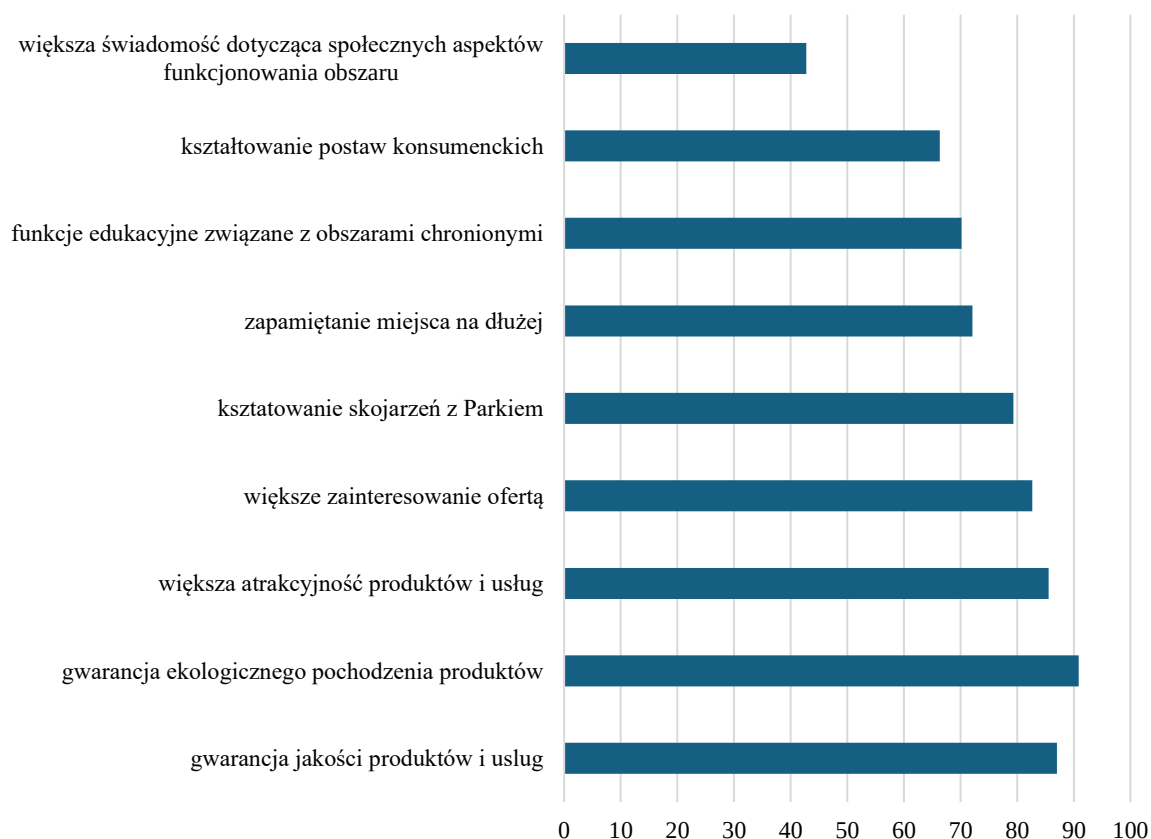
Rysunek 2. Ocena atrakcyjności elementów związanych z turystyką na obszarze OPN.
Źródło: opracowanie własne.

Wśród dodatkowych wskazań pojawiła się informacja o braku koszy na śmieci na terenie Parku. Niejednoznaczna i różnie interpretowana kwestia ich braku w parkach narodowych jest przez niektórych odwiedzających negatywnie odbierana. Należy nadmienić, że oceny atrakcyjności walorów zlokalizowanych na obszarze OPN nie są zróżnicowane ze względu na częstość wizyt ani miejsce zamieszkania respondentów.

Większość ankietowanych (57,4%) o atrakcyjności OPN dowiedziała się od znajomych lub rodziny, a jedynie 20,4% z różnego rodzaju mediów społecznościowych oraz stron internetowych. 75% respondentów nie przypomniało sobie żadnych akcji promujących ten obszar. Dla 17,6% przekaz promocyjny o atrakcjach OPN pochodził z grup tematycznych na FB.

Jak już wspomniano, respondenci nisko ocenili dostęp zarówno do pamiątek, jak i produktów lokalnych związanych z obszarem Parku. Natomiast niemal wszyscy (92,6%) zadeklarowali chęć zakupu produktów, które byłyby oznaczone wspólnym znakiem związanym z Ojcowskim Parkiem Narodowym, gwarantującym lokalne pochodzenie produktów, lokalne wytwórstwo i jakość. Spośród nich 91% jako produkt lokalny chętnie zakupiłoby produkty spożywcze, produkty lokalnego rzemiosła (72%), jak też chętnie wzięło udział w wycieczkach edukacyjnych (70%), udział w warsztatach związanych z lokalnym wytwórstwem (16%), a także lekcjach lokalnej historii (11%).

Oznacza to, że ankietowani turyści chętnie skorzystaliby z oferty produktów markowych na odwiedzanym terenie. Respondenci zostali też poproszeni o wskazanie, w jaki sposób lokalna marka wpływałaby na postrzeganie przez nich oznaczonych produktów i usług, a także kształtowała ich odczucia oraz nastawienie w stosunku do odwiedzanego obszaru.



Rysunek 3. Opinie turystów na temat wpływu lokalnej marki na ich postrzeganie oferowanych produktów i usług oraz Parku.

Źródło: opracowanie własne.

Do najczęściej wskazywanych należy stwierdzenie, że znak marki (logo) byłby gwarancją jakości produktu (87%), jak również faktu, że powstał przy wykorzystaniu lokalnych zasobów, pochodzących z czystych terenów (90,8%). Wiąże się to także z większą atrakcyjnością produktu (85,6%). Zdaniem ankietowanych, znak lokalnej marki na produkcie lub usłudze lepiej przyciągałby uwagę i budził większe zainteresowanie potencjalnych klientów (82,7%). Ponadto, i co wydaje się istotne z punktu widzenia budowania dalekosiężnej strategii rozwoju turystyki i kształtowania wizerunku Parku, pozwoliłby na dłużej zapamiętać to miejsce (72,1%) oraz kształtować skojarzenia z nim w oczekiwany przez władze Parku i jego społeczność sposób (79,3%). Ankietowani zgodzili się także ze stwierdzeniem, że lokalna marka spełniałaby funkcje edukacyjne poprzez uświadamianie odwiedzającym znaczenia obszarów chronionych, pozytywnej roli w naszym życiu (70,2%), a także pomogłaby kształtować postawy konsumenckie skierowane na produkty o wysokiej jakości (66,3%). Nieco mniej respondentów zgodziło

się ze stwierdzeniem, że produkty lokalne sprzedawane pod wspólnym znakiem pełniłyby rolę uświadamiającą turystów, że odwiedzany obszar to nie tylko jego atrakcje, ale także miejsce zamieszkania i działalności jego mieszkańców (42,8%). Ponadto w dodatkowych opiniach wskazano, że lokalna marka może stanowić element zachęcający odwiedzających do powtórnych przyjazdów do Parku, np. w celu ponownego zakupu lokalnych produktów.

Podsumowanie

Lokalne marki są z powodzeniem rozwijane na różnych obszarach, podnosząc nie tylko ich atrakcyjność turystyczną, ale także włączając lokalnych producentów w proces obsługi ruchu turystycznego, jak również wpływając na większą integrację społeczności oraz wzrost poczucia tożsamości lokalnej. Jednak, jak już wspomniano wcześniej, sukces wdrażania lokalnej marki jest uwarunkowany przynajmniej kilkoma czynnikami. Potrzebne są zidentyfikowane zasoby endogeniczne o unikatowym lub przynajmniej atrakcyjnym w skali ponadlokalnej charakterze. Istotnym czynnikiem jest też integracja działań społeczności lokalnej w procesie kreowania produktów oraz usług bazujących na wspólnych wartościach, a także wsparcie instytucjonalne. W przypadku Ojcowskiego Parku Narodowego pierwszy warunek jest spełniony, dwa kolejne nie były przedmiotem badania. Jednak do pełnego przekonania zarówno mieszkańców, przedsiębiorców, jak i instytucji lokalnych o zasadności podejmowania wyzwania związanego z wdrażaniem lokalnej marki potrzebne są informacje płynące ze strony potencjalnych grup kreujących popyt na lokalne produkty i usługi. Analiza potencjału turystycznego OPN oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród jego turystów pozwoliły na sformułowanie kilku najważniejszych wniosków:

1. Na obszarze Ojcowskiego Parku Narodowego i w jego sąsiedztwie znajdują się liczne, doceniane przez turystów atrakcje. Turyści przyjeżdżają do niego przyciągani walorami zarówno środowiska naturalnego, jak i kulturowymi. Co więcej, osoby, które bywają w Parku, częściej są w stanie wskazać inne poza tymi oczywistymi atrakcje, które zachęcają ich do przyjazdów.
2. Ankietowani turyści wskazują także te elementy, które mogą potencjalnie zniechęcać do ponownych odwiedzin. Wydaje się, że wiążą się one z już istniejącym intensywnym ruchem turystycznym oraz niewystarczająco przygotowaną infrastrukturą na szlakach.
3. Respondenci bardzo wysoko ocenili Ojcowski Park Narodowy pod względem atrakcyjności tych walorów, które często sprzyjają bądź stanowią podstawę kreowania lokalnych marek na innych obszarach – bogate zasoby przyrody ożywionej i nieożywionej, krajobraz, a także zabytki.
4. Wysoko oceniono bazę gastronomiczną, co potencjalnie może sprzyjać dystrybucji produktów lokalnych, opartych przede wszystkim na produkcji rolnej i przetwórstwie spożywczym.
5. Do najsłabiej ocenianych elementów związanych z rozwojem turystyki zaliczono ofertę pamiątek i dostępność lokalnych produktów.
6. W opinii turystów promocja badanego obszaru jest słaba, informacje o nim najczęściej nabywane były od znajomych lub grup funkcjonujących w mediach społecznościowych.

7. Znacząca większość respondentów wyraziła chęć nabycia produktów znakowanych wspólną marką dla tego obszaru.
8. Respondenci wskazali także, jaki rodzaj produktów oraz usług lokalnych kojarzyłby im się z obszarem Ojcowskiego Parku Narodowego – są to głównie produkty spożywcze, rękodzielnicze i wycieczki edukacyjne.
9. W opinii ankietowanych fakt posiadania lokalnej marki może w znaczącym stopniu wpływać zarówno na pozytywny odbiór oferowanych produktów i usług, jak też na odbiór samego miejsca.
10. Znaczącą rolę marki lokalnej przypisano gwarancjom jakości produktów i usług, jak również ekologicznych źródeł ich pochodzenia. W przypadku Ojcowskiego Parku Narodowego ten argument wydaje się mieć istotne znaczenie.
11. W opinii większości ankietowanych lokalna marka może kreować wizerunek miejsca i zatrzymywać je w pamięci osób odwiedzających na dłużej.

Bibliografia

- Albaladejo-García, J., Martínez-García, G., Martínez-Paz, J. (2024). Territorial Brands for Rural Development Strategies in Protected Natural Spaces: A Social Demand Analysis. *Land*. DOI: <https://doi.org/10.3390/land14010039>.
- Blichfeldt, B., Halkier, H. (2014). Tourism and Community Development: A Case Study of Place Branding Through Food Festivals in Rural North Jutland, Denmark. *European Planning Studies*, 22, 1587-1603. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.784594>.
- Czapiewska, G. (2009). Markowe produkty turystyki wiejskiej subregionu słupskiego. W: P. Palich (red.), *Marka wiejskiego produktu turystycznego* (s. 76-84). Gdynia: Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni.
- De San Eugenio-Vela, J., Barniol-Carcasona, M. (2015). The relationship between rural branding and local development. A case study in the Catalonia's countryside: Territoris Serens (El Lluçanès). *Journal of Rural Studies*, 37, 108-119. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JRURS TUD. 2015.01.001>.
- Donner, M., Horlings, L., Fort, F., Vellema, S. (2017). Place branding, embeddedness and endogenous rural development: Four European cases. *Place Branding and Public Diplomacy*, 13, 273-292. DOI: <https://doi.org/10.1057/S41254-016-0049-Z>.
- Freire, J. (2009). Local People' a Critical Dimension for the Place Brand Building Process. *Journal of Brand Management*, 16(7), 420-438.
- Gordon, A. (red.). (2003). *Turystyka w gminie i powiecie*. Warszawa: Polska Organizacja Turystyczna.
- Logar, E. (2022). Place branding as an approach to the development of rural areas: A case study of the brand "Babica in Dedek" from the Škofja Loka Hills, Slovenia. *Acta geographica Slovenica*, 62(2), 167-181. DOI: <https://doi.org/10.3986/ags.10883>.
- Mika, M., Pawlusiński, R., Zawilińska, B. (2015). *Park Narodowy a Gospodarka Lokalna Model Relacji Ekonomicznych na Przykładzie Babiogórskiego Parku Narodowego*. Kraków: Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.

- Moroz, O., Karachyna, N., Vakar, T., Vitiuk, A. (2020). Territorial Branding as an Instrument for Competitiveness of Rural Development. *Applications of Management Science*, 9(3), 166-175. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0052>.
- Myczkowski, Z. (2009). Rekreacja i poznanie turystyczne w krajobrazie chronionym. *Nauka Przyr. Technol.*, 3(1), 1-7.
- Ohe, Y., Kurihara, S. (2013). Evaluating the complementary relationship between local brand farm products and rural tourism: Evidence from Japan. *Tourism Management*, 35, 278-283.
- Partyka, J. (1980). Projekt strefy ochronnej Ojcowskiego Parku Narodowego. *Parki Narodowe i Rezerваты Przyrody*, 1(1), 44-49.
- Richter, S., Szafer, W. (1924). Projekt rezerwatu w dolinie Prądnika. *Ochrona Przyrody*, 4, 92-94.
- Riefler, P. (2020). Local versus global food consumption: the role of brand authenticity. *Journal of Consumer Marketing*, 37, 317-327.
- Stanny, M. (2013). *Przestrzenne zróżnicowanie rozwoju obszarów wiejskich w Polsce*. Warszawa: IRWIR PAN.
- Warchalska-Troll, A. (2019). Do Economic Opportunities Offered by National Parks Affect Social Perceptions of Parks? A Study from the Polish Carpathians. *Mt. Res. Dev.*, 39, R37-R46.
- Wortman, Jr. M.S. (1990). Rural entrepreneurship research: An integration into the entrepreneurship field. *Agribusiness An International Journal*, 6(4), 329-344.
- Zawilińska, B., Brańka, P., Majewski, K., Semczuk, M. (2021). National Parks—Areas of Economic Development or Stagnation? Evidence from Poland. *Sustainability*, 13, 11351. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132011351>.
- Zawilińska, B., Serafin, P. (2017). Park narodowy w strefie podmiejskiej – ochrona przyrody a presja urbanizacyjna w Ojcowskim Parku Narodowym. *Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania PAN*, 178, 400-411.

Joanna MARCISZ

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska

ORCID: 0009-0004-5917-7609

WYBRANE METODYKI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Streszczenie

Zarządzanie projektami powinno być traktowane jako sposób zbliżający organizację do osiągnięcia celu. Dlatego wybór metodyki, która pomoże realizować projekty szybciej, taniej i skuteczniej jest kluczowym punktem wyjścia do osiągnięcia sukcesu projektu. Artykuł stanowi próbę porównania podejścia tradycyjnego oraz zwinnego realizacji projektów na przykładzie wybranych metodyk. Omówione zostały podstawowe pojęcia dotyczące zarządzania projektami i przedstawiono założenia dwóch metodyk zarządzania projektami: Project Cycle Management (PCM) i SCRUM. Zwrócono uwagę na zalety oraz ograniczenia każdego z podejść. Podstawową metodą badawczą jest analiza opracowań naukowych (pozycji zwartych, studiów i artykułów naukowych), poświęconych analizowanej problematyce, zarówno krajowych, jak również zagranicznych. Artykuł ma charakter przeglądowy.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, PCM, SCRUM, zwinne i tradycyjne zarządzanie projektami.

SELECTED PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES IN A MODERN ORGANIZATION

Summary

Project management should be treated as a way to bring an organisation closer to achieving its goal. Therefore, choosing a methodology that will help implement projects faster, cheaper and more effectively is a key starting point to achieve project success. This article attempts to compare traditional and agile approaches to project implementation using selected methodologies as an example. Basic concepts related to project management are discussed and the assumptions of two project management methodologies are presented. Project Cycle Management (PCM) and SCRUM. Attention is drawn to the advantages and limitations of each approach. The basic research method is the analysis of scientific studies (compact items, studies and scientific articles) devoted to the analysed issues, both domestic and foreign. The article is a review.

Keywords: project management, PCM, SCRUM, agile and traditional project management.

Wprowadzenie

Jednym z głównych powodów rosnącego zainteresowania problematyką zarządzania projektami są przeobrażenia, jakie zachodzą w gospodarce i otoczeniu rynkowym współczesnych organizacji. Do najważniejszych czynników, które to uzasadniają należy zaliczyć: rosnącą konkurencję, wymuszającą wprowadzanie na rynek nowych produktów, wzrost wymagań klientów, sprawiający, że w coraz większym stopniu

organizacje koncentrują się na dostosowaniu do zmieniających się oczekiwań, dedykując unikalne produkty i usługi dla konkretnych grup klientów. Zauważalną tendencją jest indywidualizacja klientów i chęć zaspokojenia ich jednostkowych potrzeb, co stanowi istotny element konkurencyjności rynkowej. Kolejnym czynnikiem jest zmiana paradygmatów zarządzania w kierunku pracy zespołowej, wspólnego rozwiązywania problemów, identyfikowania się z celami organizacji, zorientowania na efektywną współpracę, dzięki czemu możliwe jest tworzenie, rozwijanie oraz wykorzystywanie wygenerowanej wiedzy do kreowania pomysłów, nowych rozwiązań oraz innowacji (Walczak, 2010, s. 175). Zarządzanie projektami nabiera szczególnej rangi i znaczenia dla organizacji w dobie XXI wieku (Lientz, Rea, 2002, s. 9). Turbulentne środowisko, w którym działają współczesne organizacje, sprzyja zwiększaniu niepewności i wymusza tworzenie nowych podejść, dostosowanych do warunków biznesowych, organizacyjnych oraz projektowych. Organizacje muszą szybciej reagować na działania konkurencji, błyskawicznie odpowiadać na potrzeby klientów, zauważać szanse rynkowe, a także eliminować niedodającą wartości pracę tak szybko, jak to tylko możliwe. Należy się spodziewać, że rutynowe prace ulegać będą automatyzacji, a źródłem nowej wartości procesów niezrutynizowanych stawać się będą projekty (Szpitter, 2018, s. 9).

Podjęciem się realizacji projektów, organizacje powinny posiadać wiedzę na temat możliwości, jakie stwarzają poszczególne metodyki zarządzania projektami. Pozwoli im to na dokonanie świadomego wyboru w zakresie doboru podejścia dopasowanego do specyfiki zarówno ich funkcjonowania, jak i realizowanego projektu. Dostępne metodyki oferują odmienne narzędzia, techniki oraz struktury zarządzania projektem, co umożliwia elastyczne reagowanie na zmienne warunki rynkowe, oczekiwania interesariuszy oraz stopień złożoności projektu. Znajomość wielu podejść, takich jak metodyki zwinne (np. Scrum) czy klasyczne (np. PCM), zwiększa skuteczność realizacji projektów, minimalizuje ryzyko niepowodzeń, a także pozwala na bardziej efektywne wykorzystanie zasobów. Ponadto, kompetencje w zakresie różnych metodyk wspierają rozwój kultury zarządzania projektami w organizacji i podnoszą jej konkurencyjność na rynku. Celem artykułu jest dokonanie przeglądu i charakterystyki często stosowanych w praktyce przedsiębiorstw metodyk zarządzania projektami.

1. Wybrane pojęcia i ich znaczenie w zarządzaniu projektami

Pierwszym projektem, jednocześnie realizowanym i zarządzanym, był projekt „Manhattan”, w ramach którego Stany Zjednoczone konstruowały bombę atomową (Knapp, 2006, s. 78). Przyjmuje się, że to przedsięwzięcie było pierwszym projektem realizowanym w ramach dziedziny zarządzania projektami.

Zarządzanie projektami jest obecne w dzisiejszej praktyce zarządzania w niemal wszystkich dziedzinach biznesu, począwszy od projektów kosmicznych i wojskowych, poprzez szeroką gamę typowych obszarów projektowych, takich jak branża IT, konsulting, budownictwo, edukacja, programy i projekty sfery rządowej oraz międzynarodowych organizacji (ONZ, Unia Europejska, NATO i inne). O szerokim zainteresowaniu zarządzaniem projektami świadczy profil branżowy członków największej organizacji międzynarodowej z obszaru zarządzania projektami – Project Management Institute, skupiającej ponad 700 tys. członków z blisko 200 krajów (Wyrozębski, 2012, s. 11).

Warto w tym miejscu zwrócić też uwagę na dostępność funduszy strukturalnych w bieżącej perspektywie finansowej Unii Europejskiej 2021-2027. Możliwość otrzymania wsparcia przez różnego rodzaju organizacje i instytucje ze środków unijnych jest również bezpośrednio związana z realizacją konkretnych projektów.

Kluczowe dla skutecznego zarządzania projektami jest zrozumienie, czym są projekty, ponieważ są one często mylone z pojęciem „procesy”. Rozróżnienie obu terminów nie należy do prostych i wymaga umiejętności interpretacji pewnych relacji oraz kontekstów (Biadacz, 2008, s. 30).

Pojęcie „projekt” pochodzi od łacińskiego słowa *proiectus*, które oznacza „wysunięcie ku przodowi”. Powinno się je zatem tłumaczyć jako przedstawienie opisu rozwiązania jakiegoś zadania, które planowane jest do wykonania w przyszłości. W literaturze panuje na ogół zgodność interpretacji terminu „projekt”, jednak często przywoływana wykładnia amerykańskich autorów może wskazywać na odmienne podejście (Stabryła, 2006, s. 29). W tabeli 1 zestawiono wybrane przykłady definicji tego pojęcia.

Tabela 1

Wybrane przykłady definicji pojęcia projekt w literaturze przedmiotu

Lp.	Definicja	Rok	Autor
1.	Projekt to ludzka aktywność (działalność), zmierzająca do osiągnięcia jasno zdefiniowanych celów w stosunku do skali czasu, niemal każdy projekt charakteryzuje brak doświadczenia oraz wprowadzanie zmian.	1995	G. Reiss
2.	Projekt jest zbiorem połączonych działań kierowanych w sposób zorganizowany, z jasno określoną datą rozpoczęcia i zakończenia, dla osiągnięcia specyficznych rezultatów, które zaspokoją potrzeby organizacji wynikające z jej bieżących biznesplanów i ogólnej koncepcji rozwoju.	1996	T.L. Young
3.	Projekt to specyficzne, nowe działanie, które w sposób metodologiczny i progresywny tworzy strukturę przyszłej rzeczywistości, dla której nie ma jeszcze dokładnego odpowiednika.	2002	Norma X50-103 Francuskiego Komitetu Normalizacyjnego
4.	Projekt to tymczasowe przedsięwzięcie, podjęte w celu stworzenia unikalnego produktu lub usługi.	2008	Project Management Institute
5.	Projekt oznacza najczęściej zbiór różnorodnych prac częściowych, definiowany jest jako zbiór działań podejmowanych w celu zrealizowania określonego celu wraz z uzyskaniem konkretnego czy wymiernego efektu.	2009	D. Lock
6.	Projekt jest tymczasową organizacją, stworzoną w celu dostarczania jednego lub więcej produktów biznesowych zgodnie z ustalonym uzasadnieniem biznesowym.	2017	Podręcznik PRINCE2

Źródło: opracowanie własne za *Project Management Demystified Today's Tools and Techniques*, G. Reiss, 1995, London: E&FN SPON, s. 11; *The Handbook of Project Management. A Practical Guide to Effective Policies and Procedures*, T.L. Young, 1996, London: Kogan Page, s. 15; *Zarządzanie projektami*, H. Brandenburg, 2002, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, s. 21; *A Guide to Project Management Body of Knowledge, 4th edition*, Project Management Institute, 2008, Pennsylvania: Newtown Square, s. 5; *Podstawy zarządzania projektami*, D. Lock, 2009, Warszawa: PWE; *Managing Successful Projects with PRINCE2 2017 Edition*, Axelos, 2017, United Kingdom: The Stationery Office, s. 8.

We wskazanych definicjach można wyróżnić dwa wspólne dla wszystkich autorów elementy. Pierwszym z nich jest cel – realizacja projektu polega na dostarczeniu produktu (usługi) lub na osiągnięciu założonego rezultatu. Po drugie, projekty są ograniczone w czasie. Definicje jednak nie traktują tej cechy bezwzględnie (niedotrzymanie rygorów czasowych nie jest równoznaczne z porażką projektu), a raczej jako jego naturalną konsekwencję faktu, że projekty mają jasno określone cele, również w zakresie terminów. Ponadto, w wielu definicjach podkreślony został fakt ich unikatowości, przy czym jest ona rozumiana dość szeroko przez poszczególnych autorów. Unikatowy więc może być zarówno sam rezultat, jak i sposób jego osiągnięcia (Sekuła, 2015, s. 17).

Ze względu na wielość definicji i częste wątpliwości, czy dane przedsięwzięcie jest projektem, w praktyce i literaturze spotyka się podejście polegające na definiowaniu projektów za pomocą zestawu opisujących go cech, specyficznych dla tego rodzaju działalności (Ibidem, s. 15). Przykładowo, W. Walczak nazywa projektem takie zaplanowane i realizowane przedsięwzięcie, które posiada łącznie następujące cechy (2009, s. 47):

- jest ukierunkowane na realizację określonego celu;
- polega na skoordynowaniu wzajemnie powiązanych ze sobą działań;
- jest realizowane zespołowo (udział czynnika kapitału ludzkiego);
- charakteryzuje się wysokim stopniem złożoności;
- jest działaniem unikalnym, niepowtarzalnym;
- wymagana jest współpraca i współdziałanie specjalistów z różnych dziedzin (ma interdyscyplinarny charakter);
- jest przedsięwzięciem realizowanym w określonym czasie (ma określony termin rozpoczęcia i zakończenia);
- posiada określony budżet i zasoby zaangażowane w realizację przedsięwzięcia;
- ma wyjątkowy charakter (niepowtarzalność przedsięwzięcia),
- charakteryzuje się odrębnością organizacyjną i strukturalną (wykracza poza zakres codziennych, rutynowych działań realizowanych w danej organizacji),
- projekt musi charakteryzować określona grupa beneficjentów, do których jest skierowany, jak też musi posiadać osobę odpowiedzialną za jego realizację,
- jego immanentną cechą jest występowanie określonego stopnia ryzyka, które jest wieloczynnikowo uwarunkowane i często może być trudne do precyzyjnego przewidzenia.

Kolejnym pojęciem jest „zarządzanie projektami”. Instytut Zarządzania Projektami definiuje je jako „stosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik prognozowania działań pozwalających zrealizować założenia projektu”. Zarządzanie to jest realizowane przez odpowiednie stosowanie oraz integrację 47 logicznie pogrupowanych procesów zarządzania projektami, które są podzielone na pięć grup procesów. Te pięć grup procesów to (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 5th Edition*, 2013, s. 30-31):

- Inicjowanie.
- Planowanie.
- Wykonywanie.
- Monitorowanie.
- Zamykanie.

Ciekawą definicję terminu „zarządzanie projektami” proponuje R. Wysocki – uporządkowane oraz zdroworozsądkowe podejście, które wykorzystuje odpowiednie zaangażowanie klienta w celu dostarczenia oczekiwanych przez niego rezultatów, odpowiadające oczekiwanej, dodatkowej wartości biznesowej. Autor ten podkreśla w definicji znaczenie wartości biznesowej, która należy do zakresu odpowiedzialności klienta, gdyż to on formułuje wymagania projektu. Menedżer projektu jest natomiast odpowiedzialny za spełnienie tych wymagań. Spełnienie wymagań staje się tutaj zatem przyczyną, a dodatkowa wartość biznesowa – skutkiem (Wysocki, 2018, s. 64). W literaturze przedmiotu przeważa opinia, że zarządzanie projektami stanowi metodyczny, jak również uporządkowany sposób postępowania, który charakteryzuje się pewnym sformalizowaniem, a także konsekwencją w działaniu (Wirkus, 2014, s. 184).

Metodyka zarządzania projektami to z kolei uporządkowane podejście, które wskazuje zarządzającym projektem, jak sprawnie osiągać założone cele, m.in. poprzez wskazanie zasad określających sposób wykonywania projektów, procedur, procesów czy rozwiązań organizacyjnych (Ibidem, s. 185). Metodyki zarządzania bardzo często odnoszą się do całego kompleksu problemów oraz procesów zarządzania projektem. W zależności od uszczegółowienia zaleceń tworzących metodyki, można podzielić je na: wytyczne metodyczne, metodyki ramowe (podejścia metodyczne), a także metodyki szczegółowe. W dziedzinie zarządzania projektami spotykamy się z wieloma różnymi metodykami. Zjawisko to może być traktowane jako dowód dojrzałości i samodzielności dziedziny zarządzania projektami (Kos, 2019, s. 27).

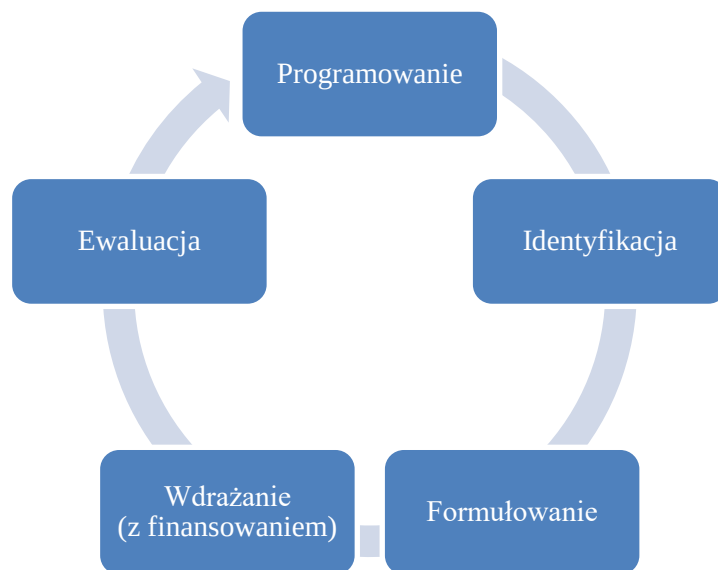
Istotnym aspektem każdej metodologii jest zestaw określonych środków, narzędzi metodycznych, m.in. metod, technik, metodyk, reguł, procedur oraz zasad wykorzystywanych w określonych warunkach do realizacji założonych celów (Trocki, 2017, s. 19).

2. Wybrane metodyki zarządzania współczesnymi projektami

W ramach zarządzania projektami, jak już wspomniano wcześniej, zostało opracowanych wiele metodyk, opisujących sposób postępowania przy planowaniu i realizacji projektów.

W niniejszym artykule omówione zostaną: metodyka PCM (ang. *Project Cycle Management*), będąca przykładem metodyki tradycyjnej (kaskadowej) oraz SCRUM jako przykład metodyki zwinnej. Metodyki te są często stosowane w praktyce wdrażania projektów.

PCM jest metodyką rekomendowaną przez Komisję Europejską do planowania we wdrażania projektów europejskich. Sposób planowania oraz realizacji projektów przebiega według jasno określonej sekwencji, która stała się znana jako cykl projektu (rysunek 1).



Rysunek 1. Cykl projektu.

Źródło: *Project Cycle Management Training Handbook*, European Commission, 1999, s. 6.

Cykl zaczyna się od identyfikacji pomysłu i rozwija go w plan roboczy, który można wdrożyć i ocenić. Pomysły są identyfikowane w kontekście uzgodnionej strategii. Ogólny cykl projektu składa się z pięciu faz: programowanie, identyfikacja, formułowanie, wdrażanie (z finansowaniem) i ewaluacja. Szczegóły dotyczące tego, co dzieje się w każdej fazie, różnią się w zależności od instytucji, odzwierciedlając różnice w procedurach.

Metodyka PCM opiera się na jasnym precyzowaniu celów, zadań oraz efektów projektu, a także na minimalizowaniu ryzyka niepowodzeń. Opiera się na trzech głównych założeniach:

- aktualnej informacji – informacje są zbierane podczas całego cyklu życia projektu, dzięki czemu możliwe jest szybkie wprowadzanie zmian i poprawek;
- ciągłej ewaluacji – wymiana informacji pomiędzy wykonawcą projektu i beneficjentem;
- etapowości – każdy etap PCM powinien zostać ukończony przed rozpoczęciem kolejnego (Borowska, 2012, s. 153).

Podczas pierwszej fazy programowania analizowana jest sytuacja na poziomie krajowym i sektorowym w celu zidentyfikowania problemów, ograniczeń oraz szans, które współpraca rozwojowa mogłaby rozwiązać. Obejmuje to przegląd wskaźników społeczno-ekonomicznych, a także priorytetów krajowych i darczyńców. Celem jest zidentyfikowanie i uzgodnienie głównych celów oraz priorytetów sektorowych dla współpracy rozwojowej, a tym samym zapewnienie odpowiednich i wykonalnych ram programowania, w zakresie których można identyfikować i przygotowywać projekty. Dla każdego z tych priorytetów zostaną sformułowane strategie uwzględniające wnioski z poprzednich doświadczeń. W tej fazie nie bierze udziału potencjalny projektodawca (European Commission, 1999, s. 6-9).

Kolejną fazą jest faza identyfikacji, podczas której identyfikuje się pomysły na projekty i inne działania rozwojowe, a następnie selekcjonuje je w celu dalszych badań. Obejmuje konsultacje z zamierzonymi beneficjentami każdego działania, analizę problemów, z którymi się borykają, a także identyfikację opcji rozwiązania tych

problemów. Następnie można podjąć decyzję o tym, czy każdy pomysł na projekt jest istotny (zarówno dla zamierzonych beneficjentów, jak i dla ram programowania) oraz które pomysły należy dalej badać w fazie formułowania (Ibidem, s. 6-9).

Podczas kolejnej fazy formułowania pomysły na projekt są rozwijane w operacyjne plany projektu. Beneficjenci i inne strony uczestniczą w uzgadnianiu ostatecznego kształtu projektu, który następnie jest oceniany pod kątem wykonalności (czy ma możliwość wdrożenia) oraz trwałości (czy ma szansę przynieść długoterminowe korzyści dla beneficjentów). Na podstawie tej oceny podjęta zostaje decyzja, czy sporządzić formalny wniosek o projekt i czy projekt będzie ubiegał się o finansowanie ze środków publicznych/zewnętrznych (Ibidem, s. 6-9).

Następnym etapem jest wdrażanie (realizacja) projektu. Podczas tej fazy wnioski o projekt są badane przez agencję finansującą pod kątem ich oceny zgodnie z przyjętymi kryteriami konkursu i wydawana jest decyzja o sfinansowaniu/dofinansowaniu projektu lub jego braku. Pozytywna decyzja o finansowaniu staje się przesłanką do podpisania odpowiedniej umowy pomiędzy wnioskodawcą a instytucją finansującą i przejścia do etapu wdrożenia projektu. Podczas wdrażania, w porozumieniu z beneficjentami oraz interesariuszami, kierownictwo projektu dokonuje oceny, czy projekt przebiega zgodnie z zatwierdzonym planem i czy jest na dobrej drodze do osiągnięcia wyznaczonego celu. W razie potrzeby projekt podlega korektom, które pozwolą mu powrócić na wskazaną ścieżkę realizacji przedsięwzięcia, szczegółowo zaplanowaną we wcześniejszej fazie (Ibidem, s. 6-9).

Podczas fazy ewaluacji (oceny) instytucja finansująca i kraj partnerski oceniają projekt, żeby określić, co zostało osiągnięte i wyciągnąć wnioski. Wyniki oceny są wykorzystywane do ulepszania projektowania przyszłych projektów lub programów. Choć w cyklu ogólnym faza oceny następuje po wdrożeniu, powszechną praktyką jest też przeprowadzanie oceny w połowie okresu wdrażania, aby zidentyfikować wnioski, które można zastosować w pozostałym okresie trwania projektu (Ibidem, s. 6-9).

Należy również zauważyć, że metodyka ta wskazuje na szereg narzędzi, które wykorzystywane są w procesie planowania i realizacji projektów. Jednym z nich, ale niejako podstawowym, używanym do planowania i zarządzania projektami, jest opisane Logical Framework Approach (LFA). LFA jest skuteczną techniką, umożliwiającą interesariuszom identyfikowanie i analizowanie problemów, a także definiowanie celów i działań, które należy podjąć, aby rozwiązać te problemy. Korzystając ze struktury logframe, planiści testują projekt proponowanego projektu, aby zapewnić jego trafność, wykonalność i trwałość. Oprócz swojej roli podczas przygotowywania programu oraz projektu, LFA jest też kluczowym narzędziem zarządzania podczas wdrażania i oceny. Stanowi podstawę do przygotowywania planów działań i opracowywania systemu monitorowania oraz ram do oceny (Ibidem, s. 13).

Drugą omówioną w niniejszej pracy metodyką jest SCRUM – zwinna metodyka prowadzenia projektów. SCRUM używana jest w projektach charakteryzujących się wysokim poziomem zmienności wymagań lub w przypadku przedsięwzięć o wysokim stopniu innowacyjności. Metodyka skupia się na (Górski, 2010, s. 19-25):

- dostarczaniu kolejnych, coraz bardziej dopracowanych, wyników projektu;
- włączaniu się przyszłych użytkowników w proces wytwórczy;
- samoorganizacji zespołu projektowego.

Zazwyczaj zespół SCRUM składa się z 5-9 osób. Dobrze, gdy ma on charakter interdyscyplinarny i składa się z osób reprezentujących różne umiejętności. Osoby uczestniczące w zespole nie mogą uczestniczyć w innych zespołach. Główne role w projekcie to:

- mistrz młyna (ang. *Scrum Master*);
- właściciel produktu (ang. *Product Owner*);
- członkowie zespołu (ang. *The Team*).

Zespół projektowy pracuje w określonym przedziale czasowym, zwanym przebiegiem (ang. *sprint*). Efektem przebiegu za każdym razem powinno być dostarczenie użytkownikom kolejnego działającego produktu. Zasadą jest to, że prace wykonywane w ramach przebiegu muszą skutkować dostarczeniem nowej funkcjonalności. Przebieg może trwać od 2 do 6 tygodni. Zaleca się stosowanie przebiegów o stałych długościach. W pierwszym etapie tworzona jest lista wymagań użytkownika. Właściciel projektu jest też zobowiązany do przedstawienia priorytetów wymagań i głównego celu przebiegu. Po tym formułowany jest rejestr wymagań (ang. *Product Backlog*). Następnie wybierane są zadania o najwyższym priorytecie, a jednocześnie przyczyniające się do realizacji celu projektu. Szacuje się czas realizacji każdego zadania. Lista zadań wraz z oszacowaną czasochłonnością nosi nazwę rejestru zadań przebiegu (ang. *Sprint Backlog*). W trakcie realizacji przebiegu właściciel produktu nie może ingerować w prace zespołu. Nie powinno się także zmieniać zakresu przebiegu (Górski, 2010, s. 19-25).

Zespół z założenia jest samoorganizujący się i nie ma odgórnego przypisywania zadań do poszczególnych członków zespołu. Samodzielnie dokonują oni wyboru realizowanych zadań, według wspólnych ustaleń oraz umiejętności. Naczelną zasadą metodyki jest przeprowadzanie codziennych (trwających ok. 15 min) spotkań (ang. *scrum meeting*), na których omawiane są zadania zrealizowane poprzedniego dnia i problemy występujące przy ich realizacji, a także zadania do wykonania w dniu spotkania. Przebieg kończy się przeglądem przebiegu (ang. *sprint review*), na którym prezentowany jest wynik pracy zespołu przez prezentowanie produktu wykonanego podczas przebiegu. Powinni w nim uczestniczyć wszyscy zainteresowani projektem. Po omówieniu produktu ustalany jest termin spotkania planistycznego do następnego przebiegu (Ibidem, s. 19-25).

3. Specyfika podejścia klasycznego i zwinnego w zarządzaniu projektami

Zarządzanie projektami można uznać za relatywnie nowy obszar zarządzania, jednak na przestrzeni kolejnych lat rozwinęło się wiele podejść do tej problematyki. Jedną z rozpowszechnionych prób usystematyzowania i spopularyzowania wiedzy w tym zakresie podjął Project Management Institute, tworząc kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami, które stanowi podstawę metodyki PMI. Podejście to oparte jest na zbiorze dobrych praktyk w zakresie zarządzania projektami, opracowanych na podstawie wieloletnich doświadczeń i badań w realizacji projektów o różnorodnej charakterystyce.

Inne metodyki powstawały na podstawie specyfiki konkretnego rodzaju projektów. I tak np. metodyka Prince2 była odpowiedzią na szczególne wymagania realizacji projektów informatycznych i chociaż obecnie używana jest w realizacji projektów o różnorodnym charakterze, to wzięła swój początek z PROMPT (ang. *Project Resource Organisation Management Planning Technique*), czyli metodyki prowadzenia projektów informatycznych (Scheibe, 2024, s. 49-61).

Metodyki zarządzania projektami podzielić można na dwie zasadnicze grupy: tradycyjne i zwinne. W ramach tradycyjnych metodyk zarządzania projektami najbardziej rozpoznawalnymi są m.in.: Standard PMBOK Guide, PRINCE2, PCM czy też IPMA. Tradycyjne podejście do zarządzania projektami zakłada realizowanie projektu w oparciu o określone procedury i plany, opracowywane na początku realizacji projektu, określające czas, budżet i zakres projektu, który nie powinien ulegać zmianie w trakcie realizacji projektu. Podejście to opiera się na systematycznej kontroli realizacji planu, a koncentruje się na regularnym raportowaniu oraz kontrolowaniu osiągania kamieni milowych (Chomiak-Orsa, Osińska, 2018, s. 22-31). Ograniczeniem takiego podejścia jest mała elastyczność działania, wynikająca zarówno z wolniejszego tempa wprowadzania zmian, jak i głównego założenia, na którym oparte są te podejścia, tj. realizacja założonego planu (Liebert, 2017, s. 271-284).

Ograniczenia tradycyjnych metodyk zarządzania projektami oraz turbulentny charakter otoczenia realizacji projektów spowodowały rozwój metodyk alternatywnych, zwanych zwinnymi. Zwinność, o której mowa, rozumiana jest jako zdolność do elastyczności, a także szybszej niż dotychczas adaptacji do zmian jeszcze przed ich wystąpieniem, co wymaga równocześnie wysokiego poziomu komunikacji i zaufania. Znaczący rozwój tego podejścia w zarządzaniu projektami odnotowano w pierwszej dekadzie XXI wieku, w związku ze wzrastającą liczbą realizowanych projektów informatycznych.

Za początek rozwoju zwinnego zarządzania uznaje się rok 2001, kiedy to odbyło się spotkanie przedstawicieli i propagatorów najważniejszych zwinnych metodyk zarządzania projektami, m.in.: SCRUM, DSDM, Extreme Programming, ASD. Szukali oni alternatywnych dla tradycyjnych, ciężkich metodyk, podejść do realizacji projektów informatycznych. W wyniku tych poszukiwań i towarzyszących im dyskusji powstał manifest, który podsumowywał przesłanie, jakim mieli się oni odtąd kierować w swych metodykach, wskazując, co jest lub też co powinno być priorytetem w ich pracy. Opracowanie manifestu miało na celu zintegrowanie różnych metodyk zwinnych wokół wspólnych wartości oraz przekonań (Wyrozębski, 2011, s. 189-196). Manifest ten brzmi:

Odkrywamy lepsze sposoby rozwijania oprogramowania,
sami tak działamy i pomagamy innym tak działać.

Dzięki tej pracy zauważyliśmy, że bardziej wartościowe są:

*Osoby i relacje ponad procesy i narzędzia.
Działające oprogramowanie ponad wyczerpującą dokumentację.
Współpraca klienta ponad wynegocjowany kontrakt.
Reagowanie na zmiany ponad realizację planu.
Tak to po prawej mamy rzeczy cenne,
jednak te po lewej cenimy bardziej².*

² Manifest programowania zwinnego (www.agilemanifesto.org, dostęp: 10.04.2025).

Sygnatariusze manifestu uznali, że w odpowiedzi na wysoki stopień niepewności, występujący w dynamicznie zmieniającym się środowisku projektu, dotychczasowe priorytety powinny zostać przewartościowane. Z uwagi na fakt, że grupa zwinnych metod zarządzania projektami jest nieco młodsza od swoich tradycyjnych odpowiedników, jest ona tym samym nieco mniej usystematyzowana. W jej ramach wyróżnić można choćby: AgilePM, SCRUM, Scrumban, Crystal Clear, Kanban Development Method, DSDM. Cechami wspólnymi tych metodyk są m.in.: mniejszy stopień sformalizowania, ograniczone raportowanie i nieprzywiązywanie się do założonych planów. Wszystkie one charakteryzują się dynamicznym i elastycznym zarządzaniem, wysokim ryzykiem oraz niepewnością, rozproszeniem podejmowania decyzji, wstępnym oszacowaniem harmonogramu, elastycznymi regułami postępowania, komunikacją bezpośrednią, naciskiem na działania, a nie na ich dokumentowanie, samoorganizowaniem się zespołów, pracą oparta na zaufaniu, planowaniem, które trwa przez cały cykl projektu, brak formalnie zorganizowanej kontroli projektu (Jaskanis, Marczevska, 2015, s. 45). Metodyki zwinne są coraz częściej używane poza rozwojem oprogramowania jako sam koncept zarządzania. Kluczowe różnice między dwoma podejściami – tradycyjnym i zwinnym – ukazano w tabeli 2.

Tabela 2

Porównanie tradycyjnego i zwinnego zarządzania projektami

Wyszczególnienie	Tradycyjne zarządzanie projektami	Zwinne zarządzanie projektami
znajduje zastosowanie w projektach:	– z jasno zdefiniowanymi celami, zgodnie z kryteriami SMART (konkretne, mierzalne, realne, akceptowalne, ujęte w czasie), – z niewielką liczbą spodziewanych zmian zakresu przedsięwzięcia, – charakteryzujących się rutynowymi i powtarzalnymi działaniami (np. cykle roczne, lub kwartalne), – umożliwia stosowanie sprawdzonych szablonów ze względu na dokładne planowanie przed rozpoczęciem projektu oraz niskie prawdopodobieństwo wystąpienia nieprzewidzianego ryzyka (Trocki, Grucza, 2007, s. 17-23), – złożonych projektach, z dużą ilością zależności między zadaniami, ze zdefiniowanym zakresem, czasem, kosztami, jakością i zasobami, – z dokładnie rozplanowanymi zadaniami aż do poziomu najmniejszych jednostek podziału prac tzw. pakietów roboczych (Szpitter, 2018, s. 35).	– skomplikowanych, złożonych, – odznaczających się większym stopniem niepewności, – w których często nie ma możliwości pełnej dekompozycji wymagań, – często nie są dokładnie znane potrzeby odbiorców projektu oraz możliwe rozwiązania prowadzące do osiągnięcia celów, – znana jest początkowa wersja rozwiązania, ale wiadomo, że brakuje pewnych cech, funkcjonalności, założeń, – kolejne cykle planuje się w taki sposób, aby umożliwiły integrację brakujących elementów rozwiązania (Kielbus, 2011, s. 215-216), – w projektach, w których nie występuje wiele zależności pomiędzy zadaniami, – do których zaangażowany jest relatywnie mały, zgrany zespół, – klient staje się współodpowiedzialny za projekt (Szpitter, 2018, s. 35).

zalety podejścia	– harmonogram całego projektu opracowywany jest przed realizacją projektu, – znane są wymagania odnośnie do niezbędnych zasobów, – brak konieczności pozyskiwania członków zespołu o wysokich kompetencjach, – brak konieczności pracy w jednym miejscu wszystkich członków zespołu projektowego (Wysocki, 2013, s. 477), – metodyka jest mocno ukierunkowana na cele projektu, pozwala na ich jasne sprecyzowanie, przy jednoczesnym zminimalizowaniu ryzyka niepowodzenia, – matryca logiczna (LFA) służy nie tylko do syntetycznego przedstawienia projektu, lecz ukazuje logiczny związek między celami i działaniami, co ułatwia przechodzenia z poziomu celów do zadań, narzuca też dużą dyscyplinę w myśleniu o projekcie, – uwzględnia szeroko interesariuszy projektu, co jest przydatne, gdy występuje ich wielu, zwłaszcza gdy projekt realizowany jest przez kilka organizacji jako współwykonawców, – stosunkowo prosta pojęciowo metodyka, relatywnie łatwa do opanowania (Wirkus, 2014, s. 202).	– możliwość bieżącej oceny częściowego rozwiązania pod kątem możliwości osiągnięcia celu, – między cyklami można uwzględnić zmiany zakresu, – możliwe przystosowanie się do zmiennych czynników zewnętrznych (Wysocki, 2013, s. 477), – iteracyjność postępowania stosowana w tych metodykach pozwala na stopniowe wypracowywanie rozwiązań, gdyż w kolejnej iteracji jest wykonywany i opisywany pewien zamknięty zakres prac i ocena osiągniętych wyników, która jest podstawą realizacji kolejnej iteracji, – podczas wykonywania i realizacji kolejnych etapów wykorzystuje się doświadczenia uzyskiwane w trakcie wykonywania poprzednich zadań, takie podejście umożliwia przerwanie projektu w trakcie jego realizacji, niezależnie czy zakończył się powodzeniem, czy porażką, – możliwość uzyskania bardzo krótkich czasów realizacji projektu, co jest uzyskiwane m.in. poprzez szybki przepływ informacji, np. bieżące podejmowanie decyzji i rozmowy z klientem oparte są na ustaleniach ustnych, – brak tworzenia dokumentacji zarządczej i dokumentacji dotyczącej produktu, np. oprogramowania, – wszechstronność zespołu wykonawczego, gdyż oferuje on nie tyle wykonanie gotowego produktu, ile raczej swoje szerokie i unikalne możliwości twórcze, służące realizacji wizji sponsora/klienta (Wirkus, 2014, s. 207).
------------------------------------	--	--

ograniczenia podejścia	– niska tolerancja dla wprowadzania zmian i modyfikacji, – bardzo wysokie koszty, – uzyskanie pierwszych rezultatów upływa po bardzo długim czasie, – niezbędne kompletne i szczegółowe plany, – nienaruszalna kolejność procesów (Shenhar, Dvir 2008, s. 12; Wysocki, McGary, 2005, s. 88-93), – w projektach miękkich, gdy wynik jest niematerialny i powstają trudności z identyfikacją rezultatów, zastosowanie tej metodyki wymaga znacznego doświadczenia, – podczas etapu realizacji projektu skupia się na wszechstronnej i szczegółowej kontroli projektów jako na podstawowym czynniku sterowania projektem, ograniczając wiele innych zagadnień, m.in. zarządzanie zmianami czy zarządzanie zespołem wykonawczym (Wirkus, 2014, s. 203).	– konieczność większego zaangażowania stron w realizację projektu niż w przypadku tradycyjnego zarządzania, – wymagana lokalizacja zespołu w jednym miejscu, – wdrażanie pośrednich rozwiązań może okazać się problematyczne, – na początku projektu nie można zdefiniować ostatecznej wersji rozwiązania (Wysocki, 2013, s. 477), – duża niepewność, w momencie rozpoczynania etapu wykonawczego brak jest ścisłych ustaleń, co do przebiegu projektu i jego wyniku, również ramy czasowe i koszty są szacunkowe, a wynik projektu opisywany jest w formie wizji tego, co ma być osiągnięte lub w formie celu, do którego dąży, – często nie wskazuje się mierzalnych rezultatów sukcesu projektu (Wirkus, 2014, s. 207).
obszary głównego zastosowania	– budownictwo, konstrukcja, projekty współfinansowane ze środków publicznych, w tym UE.	– branża IT, oprogramowanie, branża chemiczna, B+R.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

Każde z prezentowanych rozwiązań posiada zarówno mocne strony, jak też ograniczenia. Z tego powodu istotnym staje się wybranie odpowiedniej metodyki do aktualnych realiów pracy i prawidłowej adaptacji względem realiów biznesowych, gdyż ścisłe stosowanie wszystkich praktyk może być nadmiernie pracochłonne i przeciążać realizację projektu.

Podsumowanie

Metodyki zarządzania projektami podzielić można na dwie grupy: tradycyjne i zwinne. Podczas, gdy tradycyjne metodyki mogą być bardziej odpowiednie dla planowania i realizacji projektów o dobrze zdefiniowanych wymaganiach, stabilnym zakresie i realizowanych w relatywnie stabilnych warunkach, metodyki zwinne mogą oferować lepszą zdolność adaptacji oraz responsywność w przypadku projektów o zmieniających się lub niejednoznacznych wymaganiach oraz realizowanych w bardziej zmiennym otoczeniu (Scheibe, 2024, s. 49-61). Należy również zwrócić uwagę, że wykorzystanie zwinnych metodyk wymaga stosownych warunków i odpowiedniego poziomu dojrzałości projektowej tak organizacji, jak i samego zespołu projektowego.

Bibliografia

- A Guide to Project Management Body of Knowledge*. (2008). Pennsylvania: Project Management Institute, Newtown Square.
- Axelos. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2 2017 Edition*. United Kingdom: The Stationery Office.
- Biadacz, R. (2008). Metodyki zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków unijnych. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 15, 29-38.
- Borowska, K. (2012). Zastosowanie metody Project Cycle Management w zarządzaniu projektami współfinansowanymi ze środków unijnych. W: P. Czubik, Z. Mach (red.), *Hereditas Mercaturae – księga pamiątkowa ku pamięci prof. Stanisława Miklaszewskiego* (s. 143-169). Kraków: Instytut Multimedialny. Pobrane z: <https://europeistyka.uj.edu.pl/documents/3458728/3814e0ac-4482-40b1-9247-410700011d39>.
- Brandenburg, H. (2002). *Zarządzanie projektami*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Chomiak-Orsa, I., Osińska, A. (2018). Wpływ ITIL na procesy obsługi błędów programowania, Informatyka Ekonomiczna. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 1(47), 22-31.
- European Commission. (1999). *Project Cycle Management Training Handbook*. Information Training and Agricultural Development Ltd.
- Górski, T. (2010). Zwinność i dyscyplina w podnoszeniu efektywności zespołów projektowych. *Biuletyn Instytutu Systemów Informatycznych*, 6, 19-26.
- Grucza, B., Trocki, M. (2007). *Zarządzanie projektem europejskim*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kiełbus, A. (2011). Spojrzenie na zarządzanie projektami informatycznymi. *Mechanika Czasopismo Techniczne*, 7(108), 211-218.
- Knapp, B.W. (2006). *A Project Manager's Guide to Passing the Project Management (PMP) Exam*. USA: Sturgeon Publishing – The Project Management Excellence Center.
- Kos, A. (2019). Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami. *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy*, 32(3), 25-34.
- Liebert, F. (2017). Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach branży IT – Studium Literaturowe. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 101, 271-284.
- Lientz, B.P., Rea, K.P. (2002). *Project management for the 21st century*. San Diego: Butterworth-Heinemann, Academic Press.
- Lock, D. (2009). *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: PWE.
- Reiss, G. (1995). *Project Management Demystified Today's Tools and Techniques*. London: E&FN SPON.
- Scheibe, A. (2024). Metodyki zarządzania projektami – teoria i praktyka. W: M. Flieger, D. Mączyński (red.), *Kierunki usprawnień gospodarki oraz organizacji w aspekcie zarządczym i prawnym* (s. 47-62). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Sekuła, P. (2015). *Zarządzanie infrastrukturalnymi projektami liniowymi*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Shenhar, A.J., Dvir, D. (2008). *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami. Sukces wzrostu i innowacji dzięki podejściu romboidalnemu*. Warszawa: APN Promise.

- Stabryła, A. (2006). *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
- Szpitter, A. (2018). *Metodyki zarządzania projektami stosowane przez project managerów u operatorów systemu dystrybucyjnego w Polsce*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Trocki, M. (2017). Podstawy metodyczne zarządzania projektami. W: M. Trocki (red.), *Metodyki i standardy zarządzania projektami* (s. 17-36). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Walczak, W. (2009). Orientacja na cele w zarządzaniu projektami. *Master of Business Administration*, 4(99), 46-55.
- Walczak, W. (2009). Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. *Współczesna Ekonomia*, 4(1), 175-190.
- Wirkus, M. (2014). Metodyki zarządzania projektami – przegląd. W: M. Wirkus, H. Roszkowski, E. Dostatni, W. Gierulski (red.), *Zarządzanie projektem* (s. 183-208). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wyrozębski, P. (2012). Zarządzanie projektami. W: P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski, *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań* (s. 11-22). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wysocki, R. (2018). *Efektywne zarządzanie projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Wysocki, R.K., McGary, R. (2005). *Efektywne zarządzanie projektami*. Gliwice: Helion.
- Young, T.L. (1996). *The Handbook of Project Management. A Practical Guide to Effective Policies and Procedures*. London: Kogan Page.

Magdalena PROROK

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska
ORCID: 0000-0002-3693-5241

Krzysztof WILK

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska
ORCID: 0009-0002-3588-2931

FILOZOFICZNE ANTECEDENCJE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ – UJĘCIE MULTIDYSCYPLINARNE

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie różnic na gruncie metafizyki, stanowiących przyczynę warunkującą odmienne koncepcje prawdy, wpływających na definicje wiedzy w perspektywach japońskiej i zachodniej koncepcji zarządzania wiedzą. Podstawowym założeniem pracy jest wpływ odmiennych paradygmatów kultur Japonii i Zachodu na metajęzyk w odniesieniu do pojęć prawdy oraz rzeczywistości. Dokonując analizy porównawczej fundamentalnych zasad metafizycznych kształtujących kultury zachodnią i japońską, ukazane zostają wpływy różnic filozoficznych na poszczególne koncepcje. Głównym walorem opracowania jest wieloaspektowe spojrzenie na przyczyny różnic koncepcji zarządzania wiedzą.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, wiedza cicha, wiedza jawna, metafizyka, prawda.

PHILOSOPHICAL ANTECEDENTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT – MULTIDISCIPLINARY APPROACH

Summary

The aim of this article is to indicate differences in metaphysics, which constitute the reason for different concepts of truth, influencing the definitions of knowledge in the perspectives of the Japanese and Western concepts of knowledge management. The basic assumption of the work is the influence of different paradigms of Japanese and Western cultures on the metalanguage in relation to the concepts of truth and reality. By conducting a comparative analysis of the fundamental metaphysical principles shaping western and Japanese cultures, the influence of philosophical differences on individual concepts is shown. The main value of the study is a multi-aspect look at the causes of differences in knowledge management concepts.

Keywords: knowledge management, tacit knowledge, explicit knowledge, metaphysics, truth.

Wprowadzenie

Koncepcja zarządzania wiedzą obecnie znajduje się na tym etapie rozwoju, w którym uwzględnia się przesłanie „wiedzy dla przyszłości” i obowiązuje przekonanie o konieczności jej demokratyzacji. Zwraca się zatem uwagę na dystrybucję wiedzy umożliwiającą jej ewolucyjny rozwój, opierający się na tworzeniu wspólnych kontekstów, czyli koncentruje się na procesie transferu wiedzy (Prorok, 2023, s. 313). W świetle

powyższych rozważań porządkowanie aparatu pojęciowego, będące celem niniejszego opracowania, wydaje się niezbędne, żeby uniknąć błędów metodycznych. Zarządzanie wiedzą, czerpiąc z dorobku innych dyscyplin, powinno pozostawać w zgodzie z fundamentalnymi zasadami poznania. Z tego też względu istotne jest odwoływanie się do filozofii, a niekiedy także do teologii, które dostarczają głębszego kontekstu i podstaw refleksji nad naturą wiedzy.

1. Miejsce zarządzania wiedzą w naukach

Ważność wiedzy połączonej z uczeniem się stała się ewidentna w sferach życia ekonomicznego – zarówno publicznego, jak i prywatnego. Zainteresowanie rolą wiedzy nie może być przypisane jedynie jej przyspieszającemu wzrostowi: pochodzi ono z niezamkniętego transformacyjnego potencjału. Jest to zilustrowane w szeroko używanym – najszerszym z możliwych – pojęciu „ekonomia oparta na wiedzy” (Caloghirou, Constantelou, Vonortas, 2006, s. 1). Prowadzone są spory związane z nadużywaniem i nieprecyzyjnym rozumieniem tego terminu, ale jest on już na tyle powszechnie używany, że trudno byłoby go zastąpić innym – bardziej adekwatnym. Jak twierdzą sceptycy, termin ten jest „najszerzej używaną metaforą raczej niż jasnym conceptem”. Wraz z rozwojem teoretycznego dyskursu naukowego i eksploracji empirycznych, teoria dotycząca wiedzy uległa krystalizacji. Przyjęto, że jednymi z najkorzystniejszych definicji zarządzania wiedzą są te oparte na kreacji i dystrybucji wiedzy. Współczesna, zorientowana na sukces w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, organizacja, coraz częściej traktowana jest jako system przetwarzający oraz wykorzystujący wiedzę, a nie surowce lub gotowe wyroby, więc dostęp do informacji oraz wiedzy przesądza o jej sukcesie (Skrzypek, 2013, s. 1). Co więcej, teoria wiedzy organizacyjnej sugeruje, aby samą organizację uznawać właśnie za system dystrybucji wiedzy (Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz, 2014, s. 168).

Aktualnie obowiązująca generacja zwraca uwagę na dystrybucję wiedzy, umożliwiającą ewolucyjny rozwój. W naukach o zarządzaniu rozważania dotyczące zarządzania wiedzą najczęściej prowadzone są w świetle podejścia zarządczego. Początkowo dyskurs miał charakter teoretyczny, a w miarę rozwoju koncepcji coraz głębiej prezentowane tezy poddawane były weryfikacji empirycznej. Ponadto, coraz bardziej szczegółowo i wnikliwie zaczęto analizować podnoszone kwestie. Zaczęto pochylać się nad konkretnymi problemami dotyczącymi zwłaszcza formułowania oraz implementacji strategii wiedzy i zarządzania wiedzą, realizacji funkcji operacyjnych zarządzania wiedzą (w tym transferu wiedzy) czy budowania systemów zarządzania wiedzą (Pietruszka-Ortyl, Prorok, 2018).

Wybrane ujęcia wiedzy wskazują na wspomniane tendencje, gdzie wiedza to:

płynna kompozycja ukierunkowanego doświadczenia, wartości, użytecznych informacji i fachowego spojrzenia, stwarzająca podstawy do oceny i przyswojenia nowych doświadczeń i informacji. Wiedza rodzi się i plonuje w ludzkich umysłach. W organizacjach często jest zapisana nie tylko w dokumentach i bazach danych, lecz także w zwyczajach, normach i procedurach (Evans, 2005, s. 30).

Wiedza znacznie wykracza poza informację, ponieważ implikuje zdolność do rozwiązywania problemów, rozumnego zachowania i działania. Wiedza umożliwia również ciągłe lub wybiórcze rozumowanie, a także wyciąganie, na podstawie zasobów informacyjnych, odpowiednich wniosków. Najczęściej tak pojmowana wiedzę utożsamia się ze zbiorem reguł lub z tak zwaną bazą wiedzy, podczas gdy np. informacje utożsamia się z bazą danych lub z tak zwaną bazą faktów (Antczak, s. 46).

Wiedza jest przedmiotem gospodarowania (Mikuła, 2001, s. 59), a proces jej tworzenia w organizacji stanowi ogół specyficznych inicjatyw i działań, które organizacje podejmują w celu zwiększenia ilości wiedzy organizacyjnej (Davenport, Prusak, 1998). Takie podejście oznacza, że nabywanie wiedzy ma ścisły związek z procesem uczenia się organizacji. Uczenie się to suma wiedzy cząstkowej, którą organizacja nabywa w procesie realizowania swoich zadań w określonym przedziale czasowym poprzez wyznaczenie strategii rozwoju. Obok człowieka ważnym elementem wiedzy jest informacja, bez której jej systematyczne pomnażanie jest praktycznie niemożliwe. L. Ciborowski podkreśla, że „każda informacja jest szczególną formą sygnału, która oprócz wspólnych cech wyróżnialności, właściwych dla sygnału i informacji, posiada jeszcze tę właściwość, że inspiruje umysł ludzki do tworzenia pewnej wyobraźni” (1999, s. 50).

Pojęcie wiedzy w sposób naturalny kojarzy się z pojęciem prawdy. [...] Próba oderwania wiedzy od prawdy pozbawiałaby ją najistotniejszego jej momentu i czyniłaby ją czymś pustym; i niejasne byłoby wtedy, co to znaczy w ogóle wiedzieć, jeśli wiedzieć to nie tyle, co znać prawdę. Jedno nie jest definicją drugiego, raczej oba są pierwotnymi pojęciami powiązanymi ze sobą w sposób istotny. Znać coś, to znać prawdę o tym czymś (Buczyńska-Garewicz, 2005, s. 50).

„By zdobyć wiedzę, trzeba nauczyć się od innego tego, czego nie wiesz, albo też znaleźć samemu. To, czego się nauczyłeś, zawdzięczasz zatem komuś innemu i cudzej pomocy, to, co znalazłeś zaś – sobie samemu i własnym (dociekaniom)” (Archytas z Tarentu, 1996, s. 165).

Poznanie prawdy o organizacji byłoby względnie łatwe, gdyby otoczenie, w którym działa, nie wpływało na nią. Tak jednak nie jest i interakcje z otoczeniem są nieuniknione – zarówno otoczenie oddziałuje na organizację, jak i organizacja kreuje otoczenie na miarę swoich możliwości. Poznanie prawdy o organizacji w świetle powyższego jest trudne i wymaga zaangażowania różnych grup interesariuszy.

Definicje i debaty na temat natury wiedzy pojawiały się w literaturze filozoficznej od czasów klasycznych Greków. Podczas, gdy skupiamy się na zarządzaniu wiedzą we współczesnych organizacjach, interesujące jest stwierdzenie, że dużo współczesnej literatury na temat wiedzy i zarządzania wiedzą jest oparte na pracy Polanyi’ego (1962), która czerpie z Platonskiej oryginalnej definicji wiedzy, jako *usprawiedliwionej prawdziwej wiary*.

Wiedza usprawiedliwiona prawdziwą wiarą jest jednakże indywidualną, trochę jakby rozumową definicją, która nie tłumaczy szczególnie dobrze pojęcia wiedzy dla poziomu organizacji. Np. w organizacyjnym kontekście, to w co wierzymy może być fałszywe, a w prawdę można nie uwierzyć. Co więcej, prawdziwość czegoś może być tylko osądzana w relacji do osobistych wierzeń Nonaka (1994, s. 14-37) i dlatego ktoś może być zaopatrzony w pełne uzasadnienie dla czegoś i wciąż może wybrać, że nie będzie w to wierzył. Te definicyjne problemy kierują naszą uwagę na wysoce kontekstualną naturę wiedzy, która musi być zaadresowana, kiedy próbujemy zarządzać wiedzą w organizacji (Newell, Robertson, Scarbrough, Swan, 2002, s. 3).

Oczywistym jest na podstawie literatury, że wiedza w sposób nieodłączny jest dwuznacznym i nieokreślonym terminem. W związku z tym użytecznym punktem początkowym jest wzięcie pod uwagę różnic, które mogą występować pomiędzy informacją a wiedzą. I. Nonaka (1994, s. 14-37) podkreśla znaczenie semantycznego aspektu informacji, który tworzy wiedzę. To, co osoba wyprowadzi (jakie wyciągnięte wnioski) z informacji, łączy się z jej możliwościami pojmowania oraz ze schematem interpretacyjnym. Z tego też względu sensownym jest dokonanie sugestii, że różni ludzie mogą wyprowadzać różne wnioski z tej samej informacji, co może prowadzić do stworzenia nowej i różnej wiedzy. Jest także oczywiste, że informacja i wiedza są rozróżnialne, a informacja, jako mocno zależna od kontekstu, przyczynia się do kreacji wiedzy i vice versa (Newell, Robertson, Scarbrough, Swan, 2002, s. 3).

Wiedza jest tworzona społecznie oraz uwarunkowana kulturowo, jednak w literaturze i praktyce organizacyjnej nie spotykamy jednomyślności w definiowaniu zarówno pojęcia „wiedza”, jak i „zarządzanie wiedzą”. Prezentowana przez członków organizacji optyka terminu „wiedza” gubi zwykle jeden ze wspomnianych kontekstów. Pierwsze z podejść opiera się na dominującym spojrzeniu na zarządzanie wiedzą z punktu widzenia technologii informacyjnych i sprowadza się do traktowania rozwiązań systemowych (technologicznych) jako kluczowego elementu. W tym ujęciu zarządzanie wiedzą traktowane jest jako dyscyplina technologiczna. Drugie podejście, zwane biznesowym, dzieli wiedzę na cichą i jawną, gdzie cicha określana jest jako zakorzeniona w praktyce (know-how). Wiedza cicha jest intuicyjna i wynika z kontekstu sytuacyjnego. Rozwiązania technologiczne nie są wystarczającym narzędziem dla zarządzania wiedzą cichą. Wiedza cicha jest rdzeniem trwałej przewagi konkurencyjnej oraz zarządzania wiedzą (Frost, 2014). Czerpiąc więc inspirację z tych dwóch podejść, można stworzyć hybrydę pozwalającą w kompleksowy sposób potraktować przedmiotowy problem.

Warto zatem przybliżyć różnice występujące pomiędzy wiedzą cichą¹ a jawną – jako podstawowymi kategoriami, najczęściej występującymi w literaturze (tabela 4).

¹ Wspieranie tworzenia przez dostawców wiedzy cichej stosuje się w Toyocie, stawiając przy tym na długofalową wymianę doświadczeń zawodowych i wspólne rozwiązywanie problemów metodą prób i błędów. Stąd wzięło się wyrażenie *genchi genbutsu* (oznaczające „rzeczywiste miejsce pracy i konkretne przedmioty”), które swym znaczeniem podkreśla, jak ważne jest osobiste poszukiwanie przyczyn problemu w miejscu jego powstania. Toyota buduje więzi w stylu *kerietsu* poprzez powstanie Ośrodka Wsparcia dla Dostawców Toyoty (Toyoto Supplier Support Center), który pomaga sprzedawcom uczyć się Systemu Produkcyjnego Toyoty („Nowe lepszy keiretsu”, K. Aoki, 2014, *Harvard Business Review Polska*, 10, s. 46).

Tabela 1

Cechy różnicujące wiedzę cichą i jawną

Wiedza cicha (<i>tacit</i>)	Wiedza jawna (<i>explicit</i>)
Doświadczalna (ciało)	Racjonalna (umysł)
Symultaniczna (tu i teraz)	Sekwencyjna (tam i wtedy)
Analogowa (praktyka)	Cyfrowa (teoria)
Charakter pierwotny, osobisty	Charakter wtórny, bezosobowy
Niewidoczna, trudna do zidentyfikowania	Widoczna, łatwa do zidentyfikowania
Trudna lub wręcz niemożliwa do wyrażenia, wyartykułowania, prezentacji, transferu	Łatwa do wyrażenia, artykułowania, sformalizowania, prezentacji i transferu
W zasadzie nie podlega kodyfikacji	Podlega kodyfikacji
Powstaje w toku wykonywania zadań i obowiązków, gromadzenie praktycznych doświadczeń, na drodze prób i błędów oraz kształtowanie własnych poglądów i przymysłów	Powstaje dzięki zrozumieniu wiedzy ukrytej i nadaniu jej cech użytkowych, zapewniających powszechne zastosowanie przez różnych użytkowników w różnych kontekstach problemowych w różnym czasie
Oparta na zakumulowanych doświadczeniach, codziennych działaniach, praktycznych umiejętnościach, intuicji, indywidualnym poziomie inteligencji	Oparta na wypracowanych i powszechnie zaakceptowanych regułach, zasadach, algorytmach, procesach i procedurach
Uruchamiana intuicyjne, mimowolnie, właściwie podświadomie	Uruchamiana świadomie, z rozmysłem, z uwzględnieniem przesłanek, efektów, ograniczeń
Występuje w dwóch postaciach: nieskodyfikowanych umiejętnościach i zdolnościach oraz przekonaniach, poglądach, przymysłach, spostrzeżeniach, schematach rozumowania i postępowania, modelach myślowych	Występuje w postaci dokumentów organizacyjnych, programów, raportów, sprawozdań, kodeksów, zasad postępowania, instrukcji, opisów stanowisk, działów i organizacji
Współtworzy unikalne kompetencje przedsiębiorstwa, wyraźnie odróżniające firmę od konkurencji, zapewnia ciągłą innowacyjną odnowę	Współtworzy standardowy w danej branży poziom kompetencji przedsiębiorstwa, będący barierą wejścia dla nowych przedsiębiorstw
Zapewnia przewagę strategiczną w dłuższej perspektywie	Zapewnia utrzymanie się w branży w krótkiej perspektywie
Niemożliwa w zasadzie do pełnego skopiowania i naśladowania	Możliwa do skopiowania i naśladowania
Upowszechniana i pozyskiwana przez innych poprzez przebywanie z mistrzem, obserwowanie i odnotowywanie jego sądów wartościujących zjawiska i problemy, sposobu formułowania myśli, poglądów, podejścia do rozwiązywania problemów danej kategorii, zachowań, doboru słów, używanych skojarzeń, odwoływania się do analogii, metafor, modeli	Upowszechniana i pozyskiwana przez innych głównie poprzez dostęp do odpowiednich dokumentów zapisanych w formie papierowej lub elektronicznej
Przekazywanie innym wymaga stosowania zróżnicowanych środków komunikacyjnych, przede wszystkim sprzyjających nieformalnym, spontanicznym i osobistym kontaktom	Przekazywanie/transfer zapewnia przede wszystkim dostępna technologia informatyczna

Źródło: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, I. Nonaka, H. Takeuchi, 2000, Warszawa: Poltext, s. 85; *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, B. Piasny, 2007, Warszawa-Stalowa Wola: Oficyna Wydawnicza Fundacji Uniwersyteckiej w Stalowej Woli, s. 119; *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, G. Kobyłko, M. Morawski (red.), 2006, Warszawa: Difin, s. 25.

Ch.I. Barnard określa wiedzę jako niezbędną, aby zabezpieczyć racjonalność współpracy, ponieważ nasza zdolność do przetwarzania informacji jest ograniczona (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 58). „Informacja nie musi być koniecznie wiedzą, musi być jednak celowa. Dlatego informację można definiować jako wiedzę zorientowaną na cel” (Niedbała, Sierpińska, 2003, s. 30). Natomiast wiedzą specyficzną dla danej sytuacji są przypadki przechowywane w ustrukturyzowanej bazie wraz z konieczną wiedzą ogólną (Chowdhury, 2003, s. 577). Przypadki stanowią przykłady zdarzeń, które wystąpiły w rzeczywistości i zostały rozwiązane w opisany później sposób, który – przez wzgląd na efekty – może stanowić wzorzec dla podobnych zdarzeń.

Niektóre z publikacji poświęconych zarządzaniu wiedzą traktują wiedzę jako mierzalny zasób, dający się skodyfikować oraz zmagazynować w celu późniejszego wykorzystania. Istotę wiedzy charakteryzuje tymczasowość, nietrwałość, zmienność.

Analiza struktury wiedzy pozwala postawić tezę o jej dwoistym charakterze. Wynika on przede wszystkim z przesłanek natury ontologicznej, epistemologicznej i prakseologicznej, co w konsekwencji powoduje, że jedynie częściowo może ona zostać wyartykułowana. [...] głównym powodem niepowodzeń w zarządzaniu wiedzą jest niezrozumienie jej dwoistego charakteru, a co za tym idzie, zastosowanie niewłaściwych narzędzi i sposobów zarządzania wiedzą (Bendkowski, 2008, s. 28).

R. Frydman i M. Goldberg dodają, że „wiedza, z której musimy korzystać, nie istnieje nigdy w formie skoncentrowanej lub zintegrowanej, a jedynie rozproszonej, niepełnej i często wzajemnie sprzecznej w umysłach poszczególnych jednostek” (2009, s. 23).

2. Prawda w ujęciu zachodnim i japońskim

Podstawowym przedmiotem zarządzania wiedzą jest wiedza. W zależności od koncepcji, składa się ona z różnych elementów, pełni odmienną funkcję w odniesieniu do procesów poznawczych człowieka i wyraża odmienny stosunek do prawdy.

W zachodniej perspektywie zarządzania wiedzą występuje ściśle powiązanie wiedzy i informacji, jest ona definiowana jako informacja w kontekście wraz z ich zrozumieniem (Mikuła, 2011, s. 13). W podanej definicji zaakcentowany został związek przyczynowo-skutkowy wiedzy i informacji, a także niezbywalna funkcja informacji w procesie tworzenia wiedzy, odwołująca się tym samym do platońskiej definicji wiedzy – „uzasadnione i prawdziwe przekonanie” (Ibidem, s. 12). W przedstawionym układzie owo prawdziwe uzasadnienie występuje jako warunek konieczny do budowania wiedzy, czyli zespołu twierdzeń wyrażających prawdę. Ponadto istotnym elementem jest aspekt konieczności zrozumienia wiedzy, internalizacji poznanej prawdy na drodze procesu rozumowania.

Japońskie spojrzenie na zarządzanie wiedzą także odwołuje się do platońskiej definicji, kładąc jednak nacisk na odmienny jej aspekt – uzasadnienie przekonania, nazywane również emocjonalnym naturalizmem. W tym ujęciu informacja nie jest składnikiem wiedzy, a jedynie elementem obecnym w trakcie jej budowania (Ibidem, s. 15). Wynika to z dynamicznego oraz kontekstualnego charakteru wiedzy, która, w przeciwieństwie do statycznej natury informacji, nadaje wiedzy względnej i subiektywnej

specyfiki. Wyrażone bezpośrednio zostało to przez I. Nonakę i H. Takeuchi'ego: „my traktujemy wiedzę jako dynamiczny i głęboko humanistyczny proces sprawdzania prawdziwości osobistych wyobrażeń” (2000, s. 80-81). Stanowisko to zakłada przede wszystkim udział wiary i zaangażowania w tworzenie wiedzy, rozumianej jako proces rozeznawania przez jednostkę napotkanych informacji w odniesieniu do indywidualnego systemu wartości i przekonań (Hirotaka, 2023). W świetle przedstawionych założeń miejsce prawdy w japońskiej definicji ogranicza się do napotykanym informacji, ale nie bierze ona bezpośredniego udziału w procesie budowania wiedzy.

Przedstawione różnice dotyczące funkcji prawdy mają swoje uzasadnienie w różnicach kulturowych, a ściślej mówiąc wywodzą się z odmiennych paradygmatów metafizycznych. Dystynkcje te widoczniejsze są nawet w przypadku różnic warunkujących pojmowanie pojęć prawdy oraz jej stosunku relacyjnego z rzeczywistością. Aby je zrozumieć, należy zapoznać się z założeniami stojącymi u podstaw obydwu kultur.

Język pojęciowy świata zachodniego ukształtowany został przez grecką filozofię i myśl chrześcijańską. Chrześcijaństwo w pierwszej połowie IV wieku uzyskało status religii państwowej w cesarstwie rzymskim, a wraz z biegiem czasu rozszerzyło swe wpływy na całą Europę oraz pozaeuropejskie ośrodki wpływów kultury zachodu (Archutowski, 1926). W szczególnym stopniu na myśl zachodnią oddziaływała doktryna Kościoła Katolickiego, która najdłużej i najmocniej wywierała wpływ cywilizacyjny na społeczeństwo. Z tego względu zachodni paradygmat metafizyczny odnieść można do pojęć systemu tomistycznego, łączącego w sobie zasady filozofii realistycznej Arystotelesa i dogmaty wiary katolickiej (Ibidem). Od XIX wieku tomizm stanowi również oficjalną wykładnię filozoficzną Kościoła Katolickiego (Santiago, 2016). U podstaw założeń tomizmu w aspekcie teologicznym leży istnienie jedynego, wszechmogącego i doskonałego Boga, definiowanego w Piśmie Świętym jako ten, który jest (Mandrela, 2015). Bóg stworzył wszystko, co istnieje – zatem człowiek, świat fizyczny i rzeczywistość duchowa są wobec niego całkowicie zależne jako jego stworzenie. Z tego względu możliwe jest poznanie prawdy o samym Bogu na drodze poznawania świata, będącego odzwierciedleniem jego zamysłu i woli. Pomimo statusu stworzenia, człowiek został obdarzony wolną wolą, by móc w wolności poznać prawdę o Bogu i dobrowolnie się jej podporządkować. Brak owego podporządkowania się Bogu, rozumianego jako najwyższe dobro, jest równoznaczny ze złem i klasyfikowany jako grzech. Celem życia człowieka jest odrzucenie grzechu oraz życie w zgodzie z Bożymi prawdami, ujętymi w wierze katolickiej. Konsekwencją takiego życia jest osiągnięcie po śmierci zbawienia, czyli możliwości przebywania przez wieczność przed obliczem Boga. Alternatywą dla zbawienia jest potępienie – odcięcie człowieka od Boga, a także wszystkiego, czym jest, powodujące niewypowiedziane, wieczne cierpienie.

Na dzieje japońskiej kultury największy wpływ miał buddyzm, który od 593 roku n.e. miał w Japonii status religii państwowej, lecz jego wpływ, a zwłaszcza oddziaływanie filozofii buddyjskiej, widoczny jest także w wierzeniach i praktykach shintoizmu, który zajmował miejsce religii państwowej w latach 1868-1945 (Grzesiak, 2021). Z tego względu jako paradygmat metafizyczny wskazać można założenia i tezy buddyjskie. Warto jednak wspomnieć, że zasadniczo różni się sposób definiowania prawd religijnych na wschodzie od zachodniego modelu spisanych dogmatów. Sam buddyzm powstał w synkretycznej tradycji hinduizmu, stanowiąc niejako nową formę

religijności, jednak nie zrywając z podstawowymi założeniami teologicznymi (Mandrela, 2015). Pomimo braku jasno zdefiniowanego kanonu pism oraz różnorodności licznych wariantów wierzeń buddyjskich, można wskazać wspólne dla wszystkich tezy (Ibidem). Jedną z istotnych z punktu prowadzonych rozważań jest zaczerpnięta z hinduizmu wiara w reinkarnację, rozumianą jako wędrówka duszy między ciałami, w niekończącym się cyklu wcieleń. Buddyzm wędrówkę tę identyfikuje jako źródło cierpienia, którego przyczyną jest przywiązanie do świata fizycznego (ciało, uczucia, percepcja, wola i rozum) (Ibidem). Sposobem na uwolnienie się z cyklu reinkarnacji, a tym samym od cierpienia, jest osiągnięcie stanu *nirwany*, czyli uwolnienie się człowieka od przywiązania i porzucenie fałszywych złudzeń (Mandrela, 2015). Mówiąc o złudzeniach, buddyzm ma na myśli świat rzeczywisty – doświadczalną zmysłami teraźniejszość, który według koncepcji buddyjskich jest jedynie ograniczającą iluzją – *samsarą* (Ibidem). Konsekwencją osiągnięcia stanu oświecenia (*nirwany*) będzie powtórne zjednoczenie się z bezkresną pustką-niebytem. Ów niebyt pełni też funkcję teogoniczną – jest bezkresem, z którego wyłania się iluzoryczna rzeczywistość. Wszelkie bóstwa oraz byty duchowe obecne w mitologiach wschodnich są jedynie kolejnymi stopniami na drodze do oświecenia, nie pełnią jednak funkcji kreacyjnej względem świata oraz człowieka (Ibidem).

Wskazane opisy nie oddają chociażby i streszczenia podstawowych założeń dogmatycznych poszczególnych religii, jednak na potrzeby rozważań filozoficznych stanowią wystarczający kontekst teologiczny dla omawianych różnic metafizycznych, wpływających na koncepcje zarządzania wiedzą. Do omawianych opozycji między paradygmatami zachodnim i japońskim należą:

- 1) byt a niebyt (pustka) jako przyczyna i racja wszechrzeczy;
- 2) świat istniejący rzeczywiście a świat będący iluzją;
- 3) poznawalność a niepoznawalność rzeczywistości.

U podstaw ontologii Tomasza z Akwinu leży pojęcie takiego bytu, którego istotą, czyli celem istnienia, jest samo istnienie. W aspekcie teologicznym pojęcie to jest odnoszone do osoby Boga. Z koncepcji tej wywodzone są dalsze inklinacje ontologiczne. W sposób oczywisty, jeden tylko może być byt, którego celem (naturą i istotą) jest istnienie dla samego istnienia. Taki też byt nie zaznaje ograniczenia ze strony możliwości bądź potencji (czyli tego, czym ograniczany jest każdy inny byt ze względu na swoją naturę i istotę), gdyż skoro istnienie jest jego istotą, to żadne istniejące ograniczenie, prócz nieporuszalności bytu doskonałego (niemożności zajścia w bycie będącym bytem w sposób najwyższy żadnej zmiany, która uczynić by go mogła mniej doskonałym, a zatem „mniej-bytem”, w jakimkolwiek sensie, gdyż było by to zaprzeczenie jego istoty będącej istnieniem), nie mają doń zastosowania. Z takiego bytu, który, z racji swojej natury, istnieć musi i to w sposób odwieczny, wszelkie pozostałe byty wywodzą swoje istnienie. Byt ten jest przyczyną sprawczą wszystkich innych bytów – on sprawił, że zaczęły istnieć, choć wcześniej nie istniały. Oznacza to, że pojęcie pustki (niebytu) występuje w myśli tomistycznej jedynie jako stan przed zaistnieniem pewnego bytu i odnosić można ten stan jedynie do bytów przygodnych, czyli takich, które istnieją, choć wcześniej nie istniały. Z tego też względu koncepcja niebytu jest w systemie tomistycznym stanem negatywnym, gorszym względem bytu i nie można z niej wywodzić przyczyny ani celu istnienia dla czegokolwiek (Hugon, 2018).

Ontologia buddyjska odrzuca byt jako przyczynę istnienia rzeczy. W miejsce bytu, którego istotą jest istnienie, ontologia buddyjska proponuje pustkę, jako hipostazę dla istniejących rzeczy. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że niemożliwym jest, aby rzeczy istniały w ontologii buddyjskiej w taki sam sposób jak w ontologii tomistycznej, ze względu na źródło ich istnienia w niebycie, a nie w bycie. Z tego względu określenia „zdają się” bądź „jawia” są znacznie bardziej zasadne w przypadku terminologii metafizycznego istnienia w filozofii buddyjskiej. Jeżeli zaś chodzi o definicję pustki, to można wyróżnić dwie. Pierwsze podejście, bardziej radykalne, definiuje ją w sposób logiczny jako niebyt – stan nieistnienia – bądź też jako stan nieodczuwania cierpienia, stanowiącego główny problem teologii buddyzmu, dlatego też stan nieodczuwania cierpienia przedstawiany jest jako największy pozytyw i ostateczny cel człowieka. Drugie podejście jest bardziej skomplikowane, a zakłada ono złożoność w koncepcji pustki bytu i niebytu – pojęć sprzecznych z definicji dla zasad logiki klasycznej. Tłumaczy się to kontradykcyjne złożenie jako stan pomiędzy bytem a niebytem, ponieważ zarówno jedno, jak też drugie pojęcie są dla filozofów buddyjskich zbyt radykalne. Pomimo wskazanych różnic, definicje te mają wspólny mianownik w postaci odrzucenia koncepcji permanentnego istnienia w jakimkolwiek bycie (Mandrela, 2015).

Omówiwszy podstawową różnicę ontologiczną, można przejść do pozostałych dystynkcji, mających bezpośrednie przełożenie na sposób definiowania prawdy – sposób istnienia świata i jego poznawalności.

W filozofii tomistycznej każdy element świata istnieje w sposób realny (rzeczywisty). Jest to bezpośrednia konsekwencja omówionego wcześniej bytu, leżącego u podstaw istnienia. Kolejnym elementem, który wynika z tego faktu, jest stosowanie zasad realizmu poznawczego w odniesieniu do napotykanых zjawisk i rzeczy. Jego naczelną zasadą jest uznanie trzech faktów: istnienia rzeczy, ich wielości i analogicznej jedności rzeczywistości. Pierwszy fakt stwierdza, że ludzkie poznanie dokonuje się w sposób spontaniczny – człowiek zdolny do poznawania wchodzi w interakcję ze światem za pomocą zmysłów i poznaje go w sposób aposterioryczny. Drugi fakt wyraża spostrzeżenie, że człowiek w swoim spontanicznym poznaniu zauważa różne rzeczy i zjawiska, które nie są ze sobą tożsame, gdyż są odrębnymi rzeczami o odrębnych definicjach, które gwarantuje im ich istota. Ostatni fakt odwołuje się do istnienia i istoty w rzeczach. Chociaż wszystko, co człowiek poznaje, posiada udział w istnieniu, to każda rzecz posiada go według ram wytyczonych przez jej istotę – otóż, w zupełnie inny sposób egzystują zwierzęta niż elementy przyrody nieożywionej, chociaż wszystkie one istnieją i są realne. Ponadto przyjęcie zasady realizmu poznawczego oznacza, że poznając świat zmysłami, człowiek dokonuje realnych aktów poznania rzeczy – poznaje je takimi, jakie są. Filozofia tomistyczna podnosi również fakt konieczności stosowania ciągów przyczynowo-skutkowych jako jedyne go prawidłowego sposobu poznawania oraz rozumienia rzeczywistości. Twierdzenie to skutkuje koniecznością szukania przyczyn w obserwowanej rzeczywistości i nabudowywania na nich poprawnych logicznie twierdzeń, w oparciu o empiryczne obserwacje. Według tej zasady człowiek nie może przyjąć za prawdziwe twierdzeń nieopartych empirycznym doświadczeniem lub rozumowaniem na nim opartym (Krapiec, 1995).

Przeciwnie rzecz ma się w przypadku twierdzeń buddyjskiej filozofii. Pojęcie *samsary* odnosi się do iluzorycznej natury rzeczywistości. Oznacza to, że świat jawi się lub zdaje istnieć w sposób rzeczywisty, lecz ze względu na pustkę – rozumianą także jako synteza bytu i niebytu – stojącą u jego podstaw, istnienie to jest pozbawione realności. Z tego właśnie względu złudnym jest ludzkie przekonanie o możliwości poznania rzeczywistości taką, jaką ona jest, człowiek poznaje jedynie własne aprioryczne założenia na temat zjawisk, które zdają mu się istnieć. Dotarcie do istoty rzeczy, o ile w ogóle można o takowej mówić, nastąpi dopiero po odrzuceniu wszelkich wyobrażeń – iluzorycznych spostrzeżeń na temat rzeczywistości. Dochodzi się wówczas do wniosku, że pustka jest istotą każdej rzeczy i to każdej rzeczy w taki sam sposób. Oznacza to, że przywiązanie człowieka do poznania zmysłowego jest błędem. Podobnie rozumiane jest stosowanie logicznych kategorii rozumowania przyczynowo-skutkowego. Wymaga ono uznania pojęć istnienia i istoty, których buddyjska filozofia uznać nie może, ze względu na pojęcie bytu z nimi związane. Finalną konstatacją buddyzmu na temat istnienia rzeczywistości jest jej antyrealizm – nieistnienie – zaś skutkiem tego twierdzenia dla możliwości poznawczych jest racjonalizm, oparty na uznawaniu wytworów umysłu – jego autorskich idei – za fragmentaryczne i kontekstualne poznanie rzeczywistości, która finalnie i tak sprowadzana jest do pustki jako swej pierwszej zasady (Mandrela, 2015).

Omówione różnice paradygmatów i założeń metafizycznych między tradycjami filozoficznymi Zachodu oraz Japonii pokazują rozdzźwięk pomiędzy definicją a przymiotami prawdy.

Prawda w ujęciu zachodnim jest „zgodnością myśli z rzeczywistością” (Akwinata, 1998, s. 17), co oznacza, że prawdziwe może być tylko to, co istnieje. Zachodnia prawda musi być zatem niesprzeczna wewnętrznie, jest bezwzględnie zależna od obserwacji aposteriorycznych, a przez to możliwa do udowodnienia na gruncie rozumowania z uwzględnieniem ciągów przyczynowo-skutkowych. Dodatkowo implementacja istnienia – czyli bytu – w definicje prawdy zmusza ją do przyjmowania dwóch stanowisk wzajemnie się wykluczających: albo coś jest prawdą i znajduje uzasadnienie w rzeczywistości, albo coś tego uzasadnienia nie znajduje i prawdą nie jest, czyli jest fałszem. Owa binarność prawdy pozwala na wyrażanie prawdziwych twierdzeń w sposób uniwersalny oraz absolutny, jednocześnie negując wszystkie pozostałe twierdzenia, stanowiące twierdzenia spreczne.

Ujęcie japońskie prawdy pozwala na większą swobodę myślową i interpretacyjną. Prawdziwe jest to, co człowiek uzna za prawdziwe na drodze apriorycznego sądu, znajdującego potwierdzenie w jego przymiotach osobowych. Z tego względu nie występuje konieczność, aby prawda miała cechy weryfikowalności, uniwersalności ani absolutności. Dopuszczalne jest harmonijne współistnienie sprzecznych ze sobą prawd, o ile znajdują one potwierdzenie w subiektywnym postrzeganiu rzeczywistości. Takie postrzeganie prawdy gwarantuje jej bardziej indywidualny, kontekstualny oraz sytuacyjny charakter, czyniąc ją jednocześnie dynamicznym zjawiskiem o cechach instrumentalności, nie zaś ostateczną przyczyną celową rozważań myślowych i aktów poznawczych.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było wskazanie różnic na gruncie metafizyki, stanowiących przyczynę warunkującą odmienne koncepcje prawdy, wpływających na definicje wiedzy w perspektywach japońskiej i zachodniej koncepcji zarządzania wiedzą. Wnioski z przeprowadzonej analizy porównawczej pozwalają wskazać różnice w pojęciach prawdy i jej stosunku do rzeczywistości jako przyczynę odmiennych wizji wiedzy w teoriach zarządzania wiedzą. Nakreślenie tła kulturowego, teologicznego oraz filozoficznego umożliwia głębsze oraz wielowymiarowe spojrzenie na odmienne perspektywy, zdeterminowane przez istotowo różne paradygmaty. Mając świadomość ich występowania, łatwiej o wzajemne zrozumienie prezentowanych pojęć, których kontekstowość ma realny wpływ na znaczenie.

Przeprowadzony wywód badawczy powinien być postrzegany wyłącznie jako głos w dyskusji i może uprawniać do prowadzenia właściwych, wielowymiarowych naukowych eksploracji, dotyczących np.:

- kierunków interpretowania zarządzania wiedzą, identyfikując przy tym te, które bazują na wiedzy wewnętrznej i te spoza organizacji w wybranych ujęciach;
- wskazania wymiarów organizacyjnej kultury wiedzy z indykacją właściwych dla obszarów;
- analizy wiedzy organizacyjnej w kontekście oddziaływania wszystkich interesariuszy;
- funkcjonowania w strukturach sieciowych w postaci istniejących sieci powiązań;
- opracowania zbioru wytycznych działania konwentu dobrych praktyk zarządzania wiedzą w organizacjach.

Bibliografia

- Antczak, S. (2002). Zarządzanie zasobami informacyjnymi w siłach powietrznych. *Myśl Wojskowa*, 1, 46.
- Aoki, K. (2014). Nowe lepszy keiretsu. *Harvard Business Review Polska*, 10, 42-48.
- Archutowski, R. (1926). *Historia Kościoła Katolickiego w zarysie*. Warszawa: Książnica-Atlas.
- Archytas z Tarentu (1996). Wykład o harmonii; Stobajos, Flor i legia, IV 1, 139 (Diels, FVS, B3). W: J. Gajda, *Pitagorejczycy*. Warszawa: PWN.
- Bendkowski, J. (2008). Wspólnota działań jako metoda zarządzania wiedzą w organizacjach. *Przegląd Organizacji*, 5, 24-28.
- Buczyńska-Garewicz, H. (2005). Kilka uwag o kwestii prawdy. W: A. Motycka (red.), *Wiedza a prawda* (s. 65-79). Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Caloghirou, Y., Constantelou, A., Vonortas, N.S. (2006). *Knowledge Flows in European Industry*. New York: Routledge.
- Chowdhury, S. (2003). Databases, Data Mining and Beyond. *Journal of American Academy of Business*, 2, 139-146.
- Ciborowski, L. (1999). *Walka informacyjna*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Davenport, T., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge. How Organizations Mange What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

- Evans, Ch. (2005). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWN.
- Frost, A. (2014). *A synthesis of Knowledge Management Failure Factors*. Pobrane z: www.knowledge-management-tools.net
- Frydman, R., Goldberg, M. (2009). *Ekonomia wiedzy niedoskonalej*. Warszawa: PWN.
- Grela, G. (2008). Proces zarządzania wiedzą w organizacjach wiedzy. W: E. Skrzypek (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa* (t. II, s. 464-465). Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Grzesiak, H. (2021). Niepełnosprawność w systemach religijnych Japonii. *Przegląd Religioznawczy*, 1(279), 61-73.
- Hirota, T. (2006). *The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company*. Aqua for All. Pobrane z: https://aquaforall.org/viawater/files/the_new_dynamism_of_the_knowledge_creating_company.pdf.
- Hugon, E. (2018). *Podstawy filozofii katolickiej*. Warszawa: DeReggio.
- Kobyłko, G., Morawski, M. (red.). (2006). *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*. Warszawa: Difin.
- Krąpiec, M.A. (1995). *Realizm poznawczy*. Pobrane z: <http://www.ptta.pl/pef/pdf/r/realizm.pdf>.
- Mandrela, A. (2015). Tomistyczna filozofia bytu i buddyjska filozofia pustki. *Rocznik Tomistyczny*, 4, 215-223.
- Mandrela, A. (2016). Krytyka koncepcji reinkarnacji w Summa contra gentiles św. Tomasza z Akwinu. *Rocznik Tomistyczny*, 5, 263-274.
- Mikuła, B. (2001). *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Antykwa.
- Mikuła, B. (2011). Istota zarządzania wiedzą w organizacji. W: A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą* (s. 13-32). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., Swan, J. (2002). *Managing knowledge work*. New York: Palgrave Macmillan.
- Niedbała, B., Sierpińska, M. (2003). *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centralna odpowiedzialność w teorii i praktyce*. Warszawa: PWE.
- Nogalski, B., Karpacz, J., Wójcik-Karpacz, A. (2014). Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych. W: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu* (s. 164-179). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1), 58-64.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Piasny, B. (2007). *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*. Warszawa-Stalowa Wola: Oficyna Wydawnicza Fundacji Uniwersyteckiej w Stalowej Woli.
- Pietruszka-Ortyl, A., Prorok, M. (2018). Practices in the field of knowledge transfer of municipal organizations in the light of empirical research. W: B. Krstić (red.), *Strengthening the competitiveness of enterprises and national economies* (s. 133-159). Niš: Faculty of Economics, University of Niš.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.

- Prorok, M. (2022). Uwarunkowania i metody transferu wiedzy w organizacjach komunalnych. W: M. Makowiec, B. Mikuła (red.), *Uwarunkowania współczesnego zarządzania* (s. 313-322). Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.
- Santiago, R. (2016). *Autorytet doktrynalny św. Tomasza z Akwinu*. Warszawa: DeReggio.
- Skrzypek, E. (2013). *Uwarunkowania i konsekwencje transferu wiedzy do przedsiębiorstw*. IX Kongres Ekonomistów Polskich. Pobrane z: <http://www.pte.pl/kongres/referaty/Skrzypek.pdf>.
- Smith, K. (2002). What is the „knowledge economy”? Knowledge intensity and distributed knowledge bases. *UNU/INTECH Discussion Paper Series*, 6, 3-31.
- Tomasz z Akwinu (1998). *Kwestie dyskutowane o prawdzie*. Kęty: Wydawnictwo Antyk.

Mateusz LEŚNIAK

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska

ORCID: 0009-0003-0646-6725

ANALIZA FUNKCJONOWANIA BUDŻETU OBYWATELSKIEGO W NOWYM SĄCZU

Streszczenie

Budżet obywatelski stanowi ważny element lokalnej demokracji, umożliwiając mieszkańcom bezpośredni wpływ na realizację projektów poprawiających jakość życia. W polskim kontekście rozwój budżetów obywatelskich wiąże się z decentralizacją i potrzebą wzmocnienia zaangażowania obywateli, choć proces ten bywa ograniczany przez problemy organizacyjne i polityczne.

Celem artykułu jest poddanie analizie i ocenie wpływu budżetu obywatelskiego na kształtowanie polityki rozwoju miasta oraz wzrostu świadomości obywatelskiej lokalnej społeczności. Analiza dotyczy funkcjonowania sześciu edycji budżetu obywatelskiego w mieście Nowy Sącz w województwie małopolskim w latach 2018-2023. Szczegółową uwagę zwrócono na rodzaj zrealizowanych zadań, poziom partycypacji społecznej i wysokość nakładów finansowych na budżet obywatelski. Na koniec zaprezentowano wnioski, które potwierdzają istotny wpływ tego instrumentu na rozwój jednostki samorządu terytorialnego.

Słowa kluczowe: budżet obywatelski, partycypacja społeczna, samorząd terytorialny.

ANALYSIS OF THE OPERATION OF THE CITIZENS' BUDGET IN NOWY SĄCZ

Summary

The participatory budget is an important element of local democracy, allowing residents to directly influence the implementation of projects that improve quality of life. In the Polish context, the development of citizen budgets is associated with decentralisation and the need to strengthen citizen participation, although this process is sometimes limited by organisational and political problems.

The aim of the article is to analyse and assess the impact of the participatory budget on shaping the city's development policy and increasing the civic awareness of the local community. The analysis concerns the functioning of six editions of the participatory budget in the city of Nowy Sącz in the Małopolska Voivodeship in the years 2018-2023. Detailed attention was paid to the type of tasks performed, the level of social participation, and the amount of financial expenditures for the civic budget. Finally, conclusions are presented that confirm the significant impact of this instrument on the development of the local government unit.

Keywords: participatory budgeting, social participation, local government.

Wprowadzenie

Rosnąca aktywność obywatelska Polaków i coraz powszechniejsza świadomość dotycząca konieczności demokratyzacji wielu elementów życia społecznego stały się nieodłącznym elementem dyskursu politycznego. Niemalą zasługę w tym procesie przypisać można budżetom partycypacyjnym (określanym w Polsce zamiennie mianem obywatelskich), których efekty dają się zaobserwować w najbliższym otoczeniu mieszkańców gmin wprowadzających takie rozwiązania (Sobol, 2017, s. 172-173). Dyskusja o roli obywatela w kształtowaniu kierunków rozwoju lokalnego wkroczyła zatem na grunt całkowicie realny, przybierając formę konkretnego narzędzia, udostępnionego mieszkańcom tworzącym daną jednostkę samorządu terytorialnego.

„Modzie na demokrację bezpośrednią” zdecydowanie sprzyja fakt, że budżety obywatelskie oferują relatywnie prosty mechanizm realizacji pomysłów oraz potrzeb obywateli, będąc przy tym najbardziej dostępnym i bezpośrednim instrumentem demokracji bezpośredniej, funkcjonującym w Polsce. Innymi słowy – nastąpiło przekazanie części kompetencji władz lokalnych na rzecz społeczności lokalnych, wyrażając zaufanie i wiarę w ich odpowiedzialność oraz zdolności do kreowania rzeczywistości. W tego rodzaju działaniach dostrzec można spory optymizm, związany z przełamaniem sztywnej hierarchii władzy i co się z tym wiąże – kryzysu społeczeństwa obywatelskiego w Polsce.

Funkcjonowanie budżetu obywatelskiego w Nowym Sączu nie odbiega znacząco od przypadków innych polskich miast, ale posiada swoje specyficzne cechy, problemy, zagrożenia i szanse. Zastosowanie tego instrumentu partycypacji otwiera jednak miasto i jego społeczność na nowoczesne metody zarządzania, coraz solidniej zapisujące się w świadomości obywateli. Mając na względzie powyższe obserwacje, postanowiono dokonać analizy funkcjonowania tego instrumentu i jego wpływu na rozwój miasta.

W badaniu zastosowano metodę desk research, polegającą na wykorzystaniu i analizie informacji zawartych w raportach o stanie miasta Nowego Sącza, a także metodę studium przypadku, obejmującą aspekty lokalnych uwarunkowań poprzez obserwację empiryczną, a także analizę dokumentów oraz artykułów powstałych w związku z badanym zjawiskiem.

1. Powstanie i idea budżetu obywatelskiego

Idea budżetu obywatelskiego sięga połowy lat 80. XX wieku i brazylijskiego miasta Porto Alegre, liczącego w tamtym okresie nieco ponad 1 mln mieszkańców. Koncepcja ta miała służyć upodmiotowieniu społeczeństwa, które w latach 1964-1985 znajdowało się pod rządami wojskowej dyktatury, a co za tym idzie – było pozbawione pełni demokratycznych praw. W tym okresie wszelkie inicjatywy społeczne były tłumione przez władze, co sprawiało, że chęć wyłączenia spod dyktatu wojskowego części samorządu była jeszcze większa. Ostateczny kształt budżetu partycypacyjnego został wypracowany przez opozycyjne ruchy miejskie współpracujące w Związku Stowarzyszeń Sąsiedzkich Porto Alegre. Postdyktatorskie władze, które przejęły rządy w 1985 roku, nie wyraziły zgody na przeprowadzenie eksperymentu polegającego na partycypacji mieszkańców w tworzeniu budżetu miasta. Udało się to dopiero w roku 1989, gdy lewicowa Partia Robotników (*Partido dos Trabalhadores*) wygrała wybory lokalne w wielu dużych miastach, w tym w Porto Alegre (Krasnowolski, 2020, s. 3).

Istotę tamtego eksperymentu stanowiło przeprowadzanie konsultacji społecznych, które odbywały się w formie rozmów decydentów z mieszkańcami w sprawie określania kierunków inwestycji miejskich, a ponadto zapewnienie stałego przepływu informacji między władzami a mieszkańcami na temat projektów realizowanych w związku z tamtymi konsultacjami. Za główne cele uznano ograniczenie korupcji i stworzenie mechanizmów kontroli społecznej, mających realny wpływ na realizację inwestycji przez władze miejskie (Kębłowski, 2013, s. 11).

Budżet obywatelski wprowadzono zatem jako inicjatywę oddolną, która wkrótce zyskała silne poparcie władz lokalnych. Wprowadzenie tego budżetu w 1990 roku okazało się wielkim sukcesem. Wraz z nim nastąpiły znaczące zmiany w sposobie prowadzenia tej polityki. Do 2004 roku wpłynął na radykalne zmniejszenie klientelizmu oraz znacząco poprawił jakość edukacji i służby zdrowia, dostęp do bieżącej wody i system oczyszczania miasta. Dokonano też fundamentalnej zmiany, jeśli chodzi o sposób zarządzania miastem. Od tego momentu główny podmiot władzy zaczęli stanowić mieszkańcy, a nie jak wcześniej – lokalna klasa polityczna. Przenosząc się na grunt europejski, wartym uwagi jest fakt, że budżet partycypacyjny stał się modnym hasłem podczas kampanii wyborczych do władz miejskich w Europie. Rezultat dało się zaobserwować w latach 2001-2010, kiedy to nastąpił gwałtowny wzrost liczby miast europejskich, w których wprowadzono budżet partycypacyjny (Rachwał, 2013, s. 176).

Warto jednak zauważyć, że kontekst, w jakim powstał budżet obywatelski w Porto Alegre, znacząco różnił się od sytuacji w Europie Zachodniej. Przede wszystkim, w końcówce lat 80. Brazylia była jednym z krajów o największej luce dochodowej (różnica pomiędzy kwotą stanowiącą granicę ubóstwa a otrzymywanym dochodem; inaczej mówiąc – jest to wskaźnik ukazujący, o ile procent przeciętne wydatki gospodarstw domowych ubogich są niższe od danej granicy ubóstwa), co miało wpływ na łatwość składania niespełnianych później obietnic przez wiodących polityków (Sintomer, Herzberg, Röcke, 2008, s. 166).

Współcześnie omawiany projekt należy określić jako globalny – na całym świecie można wyodrębnić przynajmniej 795 miast, w których jest stosowany. Wskazanie dokładnej liczby jest bardzo trudne, ponieważ stale się ona zmienia (jedne miasta wprowadzają budżet obywatelski, a inne wycofują). Niektóre opracowania wskazują nawet na ok. 1 500 miast stosujących budżet obywatelski (Rachwał, 2013).

Warto doprecyzować, że istnieją pewne charakterystyczne cechy, których wystąpienie jest konieczne, aby dana instytucja mogła zostać nazwana budżetem obywatelskim lub partycypacyjnym. Należą do nich:

- 1) Dżentelmeńska umowa.
- 2) Cykliczność oraz ustalony harmonogram.
- 3) Nabór pomysłów od mieszkańców.
- 4) Weryfikacja złożonego projektu.
- 5) Głosowanie.

Nie zmienia to faktu, że budżet obywatelski, rozumiany jako specyficzna instytucja polityczna, jest zbyt zróżnicowany pod względem warunków, w których bywa stosowany, aby dostatecznie wyraźnie nakreślić jego definicję (Popławski, 2018, s. 181, 184-185; za: Gnela, 2022, s. 166).

Współcześnie jednak budżet partycypacyjny wzbudza pewne obawy. Niemiecki architekt M. Miessen zauważa nieco zawile, że „obecnie staje się coraz bardziej oczywiste, że świat nie musi już powoli przemierzać struktur i instytucji, aby urzeczywistnić wizjonerski potencjał i kreować nową rzeczywistość” (2011, s. 167). Szczególnie dotyczy to krajów, w których od dawna istnieją wysoce zorganizowane instytucje rządowe oraz obywatelskie. Mechanizmy uczestnictwa wykorzystywane mogą być w sposób populistyczny lub służący rządzącym do „spychania” na obywateli odpowiedzialności za podejmowanie niepopularnych decyzji. Budżet partycypacyjny może więc stać się przeciwieństwem wzmocnienia sił obywatelskich i sprawczości społeczności lokalnych, służąc legitymizacji poczynań władzy (Ibidem, s. 42-43).

2. Uwarunkowania rozwoju budżetu obywatelskiego w Polsce

Czynnikiem nieodłącznie związanym z budżetem obywatelskim, jak również warunkującym skuteczność jego wprowadzenia oraz funkcjonowania, jest poziom partycypacji. Obecnie termin ten odnosi się do współdecydowania, współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji i ogólnie pojętej aktywności w kształtowaniu otaczającej rzeczywistości. Idea partycypacji narodziła się w latach 70. XX wieku w Europie Zachodniej, stanowiąc łącznik pomiędzy państwem a rynkiem (Hajduk, 2021, s. 1).

Partycypacja społeczna jest najbardziej powiązana z instytucją obywatelskiego budżetu, gdyż wiąże się z udziałem społeczeństwa lokalnego we współczesnym życiu publicznym. Widać to choćby po tym, że zarządzanie scentralizowane i hierarchiczne zostało zastąpione przez zarządzanie z wykorzystaniem komunikacji społecznej oraz partnerstwa. Dialog obywatelski, znajdujący swoje odbicie w Ustawie z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, jako konsultacje społeczne (Dz.U. z 2024 r., poz. 1465, art. 5a) między władzą samorządową a mieszkańcami danego terytorium, prowadzony jest podczas podejmowania kluczowych decyzji oraz rozwiązywania istotnych problemów. Pozwala także na budowanie kapitału społecznego opartego na zaufaniu, które jest podstawą efektywnego i perspektywicznego zarządzania jednostką terytorialną (Hajduk, 2021, s. 13). To z kolei sprawia, że budżety partycypacyjne, poprzez zawarte w nich mechanizmy mające zwiększać efektywność i jednocześnie kontrolować wydatkowanie pieniędzy publicznych, doskonale wpisują się w koncepcję *public governance* (współrządzenie publiczne). W ramach tej koncepcji organy administracji publicznej powinny zacząć postrzegać obywatela jako przedsiębiorcę lub mieszkańca – a więc te podmioty, których interes powinny realizować i o nie dbać (Dubicki, 2021, s. 93-95).

Niniejsze rozważania dobrze ukazują polskie warunki wdrożenia budżetu obywatelskiego, ponieważ został on wprowadzony właśnie jako inicjatywa oddolna w 2011 roku w Sopocie. Inicjatorem tego przedsięwzięcia była Sopocka Inicjatywa Rozwojowa (w skrócie SIR) – nieformalna grupa mieszkańców, chcąca zapewnić zrównoważony rozwój miasta głównie przez pobudzenie świadomości obywatelskiej. Inicjatywa ta powstała już w 2008 roku w celu poszukiwania sposobu na zwiększenie udziału mieszkańców w podejmowaniu decyzji w sprawach miasta. Zdaniem ich założycieli, M. Grabkowskiej i M. Gerwina: „u podłoża tych działań leży pomysł, by mieszkańcy mogli decydować o wydawaniu wspólnych środków budżetowych na te projekty, które sami autentycznie uznają za potrzebne” (2010, [– 57 –](http://www.sopocka</p></div><div data-bbox=)

inicjatywa.org/2010/09/10/dlaczego-budzet-obywatelski/, dostęp: 30.04.2025). W ślad za rozwiązaniem z Sopotu poszły następne polskie miasta, apogeum popularności budżetu osiągając w latach 2014-2015. Fenomen ten wyjaśnia A. Krasnowolski: w listopadzie 2014 roku w Polsce odbywały się wybory samorządowe, w związku z czym ugrupowania ubiegające się o mandaty dla swych przedstawicieli, jak też kandydaci na burmistrzów i prezydentów miast, zobowiązywali się do wdrażania budżetów partycypacyjnych, licząc na pozyskanie poparcia wyborców (2020, s. 13).

W pierwszych 8 latach (od 2011 do 2018 roku) samorządy tworzyły budżety partycypacyjne wyłącznie na podstawie ogólnych, ustawowych kompetencji danej jednostki samorządu terytorialnego. Unormowanie prawne funkcjonowania budżetów obywatelskich wprowadziła dopiero Ustawa z dnia 11 stycznia 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w celu zwiększenia udziału obywateli w procesie wybierania, funkcjonowania i kontrolowania niektórych organów publicznych (Dz.U. z 2018 r., poz. 130), dokładnie pierwszym artykułem tej ustawy. To właśnie od tego momentu można mówić o uznaniu przez polski system prawny budżetu partycypacyjnego jako pełnoprawnego instrumentu, będącego właściwością samorządu terytorialnego. W efekcie powstały również inne wymagania i obowiązki związane ze wspomnianym budżetem. Kluczowe zapisy znajdują się w art. 5a ustawy o samorządzie gminnym i to zmiany w obrębie tego artykułu najbardziej wpływają na obecny kształt budżetów obywatelskich w Polsce jako takich. Przede wszystkim, rzeczona zmiana wprowadziła obowiązek tworzenia budżetu obywatelskiego w gminach będących miastami na prawach powiatu. Kolejnym ważnym zapisem jest, zgodnie z art. 5a ust. 5, wymóg przeznaczania na budżet obywatelski co najmniej 0,5% wydatków gminy zawartych w ostatnim przedłożonym sprawozdaniu z wykonania budżetu (Dz.U. z 2024 r., poz. 1465). Polskie prawo nie podaje natomiast górnej granicy środków przeznaczanych na budżet obywatelski z wiadomych względów – takie ograniczenie nie miałoby praktycznie żadnego wpływu na wysokość rzeczonych nakładów. Z kolei problem „przefinansowania” budżetu partycypacyjnego – o ile w ogóle można mówić tutaj o problemie – nie został zauważony ani w żadnym mieście, ani opracowaniu.

3. Analiza funkcjonowania budżetu obywatelskiego w Nowym Sączu

Nowy Sącz jest siedzibą ziemskiego powiatu nowosądeckiego i miastem na prawach powiatu, położonym w południowej części województwa małopolskiego. Dla mieszkańców powiatu nowosądeckiego, jak również znacznej części powiatów limanowskiego i gorlickiego, Nowy Sącz jest centrum wypełniającym szereg zadań z zakresu administracji rządowej, sądowniczej, skarbowej, a także ochrony zdrowia, oświaty, sportu i kultury. Stanowi ważny węzeł komunikacyjny i główny ośrodek turystyczny Ziemi Sądeckiej (<https://kultura-regionow.pl/nowy-sacz>, dostęp: 03.05.2025). Co do wielkości, zalicza się do miast średnich, z liczbą mieszkańców wynoszącą w końcu 2022 roku 80 446 mieszkańców, co stanowiło 2,4% ludności województwa małopolskiego. Warto zaznaczyć, że liczba ludności zmniejsza się sukcesywnie, co stanowi jeden z głównych problemów tego miasta (https://www.polskawliczbach.pl/Nowy_Sacz, dostęp: 03.05.2025).

Zgodnie ze Statutem Miasta Nowego Sącza, przyjmuje się podział na 25 jednostek pomocniczych gminy, nazywanych tutaj osiedlami (Uchwała Nr X/98/2011 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 24 maja 2011 r., <https://www.nowysacz.pl/content/resources/>

urząd/rada_miasta/uchwały/06/X_SRMNS/u_x_98_11_v.pdf.pdf, dostęp: 10.05.2025), które funkcjonują w powszechnej świadomości mieszkańców. Ich istnienie jest o tyle istotne, że definiują skalę i obszar działania w ramach Budżetu Obywatelskiego Nowego Sącza (oficjalna nazwa). Inaczej mówiąc, to, ile środków zostanie przeznaczonych na daną społeczność, zależy od jej liczebności i powierzchni, jaką zajmuje (<https://bo.nowysacz.pl/wszystko-o-budziecie/zasady-ogolne,30>, dostęp: 10.05.2025).

Budżet Obywatelski Nowego Sącza został wprowadzony w 2015 roku, przy przygotowywaniu budżetu miejskiego na rok następny. Wówczas Sądcezanie wykazali się największą aktywnością pod względem liczby oddanych głosów w całej historii budżetu obywatelskiego w tym mieście – oddano 12 835 głosów ważnych. Mniej pozytywne odczucia wzbudziło zwycięstwo tylko jednego projektu, który wyczerpał niemal całą pulę środków z przewidzianych 2 mln zł i tym samym uniemożliwił realizację jakiegokolwiek innego przedsięwzięcia. Projekt „Aktywny Nowy Sącz”, zakładający budowę i modernizację kilku boisk osiedlowych, choć zebrał największe poparcie społeczne, pozostawił niesmak z powodu wątpliwych moralnie akcji promocyjnych ze strony władz. Radni miejscy zasiadający wcześniej w komisji weryfikacyjnej (która połączyła kilka projektów w jeden o wartości równej środkom przeznaczonym na cały budżet obywatelski) wspierali ten projekt i mocno lobbowali za jego sukcesem (<https://sadeczanin.info/gospodarka/panowie-ze-zdj%C4%99cia-zadowoleni-reszta-nie-dostanie-nic-bud%C5%BCet-obywatelski-czy-prezydencki>, dostęp: 12.05.2025).

Z uwagi na fakt, że w polskich miastach nie istnieje jeden uniwersalny sposób realizacji budżetu obywatelskiego, proces wdrażania tego mechanizmu w Nowym Sączu został dopasowany do specyficznych potrzeb miasta, jednocześnie zachowując podstawowe zasady, które powinny charakteryzować budżet obywatelski. Model budżetu obywatelskiego działający w Nowym Sączu przybiera trzy formy konfiguracji:

- 1) Projekty ogólnomiejskie plus dzielnicowe – takie rozwiązanie zastosowano w edycji 2018 i 2019, gdy dokonano podziału na cztery dzielnice – zawierające w sobie kilka osiedli, każda o zbliżonym do siebie obszarze i liczbie ludności – oraz projekty o charakterze ogólnomiejskim, mające znacznie dalszy zasięg, z których korzyści ma czerpać ogół mieszkańców Nowego Sącza.
- 2) Projekty osiedlowe – podział środków proporcjonalnie (na podstawie terytorium i liczby ludności) między 25 osiedli. W tym systemie zrealizowano BO Nowego Sącza w edycjach 2020, 2021, 2022 i 2023.
- 3) Projekty osiedlowe plus ogólnomiejskie – najnowsze z dotychczasowych rozwiązań. Przeprowadzenie procedury budżetowej w tym kształcie zaplanowano na rok budżetowy 2024. Według zamysłu twórców, pula środków zostanie podzielona na pół, z czego jedną połowę rozdysponuje się pomiędzy 25 osiedli, tak jak poprzednio, a druga przeznaczona zostanie na projekty ogólnomiejskie (<https://bo.nowysacz.pl/popzednie-edycje/1/aktualnosci>, dostęp: 15.05.2025).

Lokalne przepisy regulujące wymogi dotyczące zarówno zgłaszania projektów, jak i oddawania na nie głosów, są w przypadku Nowego Sącza bardzo liberalne w skali całego kraju. Do wzięcia udziału w procedurze budżetu obywatelskiego dopuszczeni są nawet małoletni, nie podano jednak dokładnej dolnej granicy wieku. Do udziału takich osób wymagana jest jedynie zgoda rodzica, opiekuna prawnego lub

kuratora na udział osoby małoletniej w procedurze budżetu obywatelskiego. Rzecz jasna, osoby chcące uczestniczyć w którymś z elementów aktywności w BO muszą być mieszkańcami miasta Nowy Sącz. Ponadto, przechodząc do samego głosowania, swój głos oddać można na dowolne osiedle, niekoniecznie to przez daną osobę zamieszkiwaną (Uchwała nr LXXXIV/1007/2023 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 20 czerwca 2023 roku w sprawie określenia zasad i trybu przeprowadzania procedury budżetu obywatelskiego miasta Nowego Sącza, https://edziennik.malopolska.uw.gov.pl/eli/POL_WOJ_MP/2023/4497/ogl/pol/pdf, dostęp: 16.05.2025).

Pozostając przy temacie głosowania, odbywa się ono wyłącznie w formie internetowej za pomocą specjalnego formularza na stronie <https://bo.nowysacz.pl>. Istnieje możliwość zagłosowania w wyznaczonym przez Urząd Miasta punkcie, tak aby zapewnić obywatelom wykluczonym technologicznie dostęp do udziału w tym demokratycznym mechanizmie (Ibidem).

Zgłoszone projekty powinny też uwzględniać w miarę możliwości „uniwersalne projektowanie”, o którym mowa w art. 2 pkt 4 Ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Dz.U. z 2024 r., poz. 1411), przez co rozumie się, że ich efekty będą dostępne dla wszystkich na równych prawach lub w możliwie największym stopniu, bez potrzeby adaptacji i nie wykluczając określonych grup społecznych. Taki zapis podkreśla ideę wspólnotowości, w której realizuje się potrzeby społeczne nie wąskiej grupy ludzi, lecz tej możliwie najszerzej. Można powiedzieć, że w założeniu taka wzmianka przypomina o egalitarnym duchu całej koncepcji budżetów partycypacyjnych, w których to – sięgając do samego początku, a więc Porto Alegre – w pierwszej kolejności zapewnia się inkluzywność grupom wykluczonym komunikacyjnie, sanitarnie lub edukacyjnie.

Swoje miejsce w procedurze budżetu obywatelskiego w Nowym Sączu mają dwa zespoły powoływane przez Prezydenta Miasta Nowego Sącza. Pierwszym z nich jest Zespół ds. budżetu obywatelskiego, do którego należą pracownicy Urzędu Miasta, powołani do realizacji procedury wspomnianego już budżetu, zaś drugim Zespół Weryfikujący, mający za zadanie weryfikację projektów zgłaszanych przez mieszkańców w ramach budżetu obywatelskiego (Uchwała nr LXXXIV/1007/2023 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 20 czerwca 2023 roku, https://edziennik.malopolska.uw.gov.pl/eli/POL_WOJ_MP/2023/4497/ogl/pol/pdf, dostęp: 16.05.2025).

Warto zaznaczyć, że najczęstszym powodem odrzucania przez wspomniany Zespół projektów są aspekty merytoryczne. Należy przez to rozumieć sytuację, kiedy realizacja projektu nie byłaby możliwa, chociażby planowanie inwestycji na terenie nienależącym do miasta. Sporo mniej projektów dyskwalifikuje się z przyczyn błędów formalnych, lecz jest to też znacząca liczba. Błędy te polegają na zadaniach, których realizacja nie mieści się w zakresie zadań własnych gminy lub powiatu. W tabeli 1 zestawiono ogół zadań zgłoszonych do Budżetu Obywatelskiego Nowego Sącza dla edycji od 2018 do 2023. Jak można odczytać z tabeli, w tym okresie zgłoszono 591 projektów, z czego 361, czyli 61%, zostało zweryfikowanych pozytywnie i dopuszczonych do głosowania. Z przyczyn formalnych odrzucono 47 projektów, a merytorycznych aż 136, co kolejno odpowiada 8% i 23%. Łatwo zauważyć brakujące do całości liczby – zawierają się w nich te przypadki, gdy wnioskodawca wycofał wniosek lub kilka projektów połączono w jeden.

Tabela 1

Zadania zgłoszone do Budżetu Obywatelskiego Nowego Sącza

Edycja	Wszystkie	Zweryfikowane pozytywnie	Odrzucone formalnie	Odrzucone merytorycznie
2018	28	22	2	4
2019	41	39	1	1
2020	59	36	2	21
2021	137	73	2	34
2022	213	109	36	55
2023	113	82	4	21
Razem	591	361	47	136
Udział procentowy	100	61	8	23

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych od Biura Aktywności Obywatelskiej UM Nowy Sącz i strony BO: <https://bo.nowysacz.pl/> (dostęp: 18.04.2025).

Jednym z najważniejszych aspektów funkcjonowania każdego budżetu partycypacyjnego jest wielkość nakładów finansowych na niego przeznaczanych. Kwoty pieniężne przeznaczane na budżet obywatelski w Nowym Sączu zestawiono w tabeli 2. Dla przypomnienia, w Polsce miasta na prawach powiatu zobowiązane są przez przepisy prawa do organizowania budżetu obywatelskiego i przeznaczania na niego minimum 0,5% zaplanowanych wydatków budżetowych. Należy zaznaczyć, że wspomniany procent odnosi się do wydatków gminy zawartych w ostatnim przedłożonym sprawozdaniu z wykonania budżetu (Dz.U. z 2024 r., poz. 1465). Wobec tego, podane w opracowaniu stosunki procentowe nie wskazują tego prawnego powiązania, lecz stanowią swego rodzaju porównanie, jak w danym roku kwota przeznaczona na budżet obywatelski nawiązywała do ogółu wydatków miejskich.

Tabela 2

Zestawienie kwot przeznaczanych do wydatkowania w ramach Budżetu Obywatelskiego Nowego Sącza

Edycja	Kwota na BO (zł)	Wydatki budżetu miasta ogółem (zł)	Procent na BO
2018	2 000 000,00	611 000 000,00	0,33
2019	2 000 000,00	635 400 000,00	0,31
2020	2 000 000,00	693 700 000,00	0,29
2021	3 180 000,00	718 300 000,00	0,44
2022	3 500 000,00	780 000 000,00	0,45
2023	3 591 700,00	820 000 000,00	0,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze strony Budżetu Obywatelskiego Nowego Sącza <https://bo.nowysacz.pl/> i uchwał budżetowych Miasta Nowy Sącz <https://edziennik.malopolska.uw.gov.pl/> (dostęp: 20.04.2025).

W przypadku Nowego Sącza odchyły w górę od określonej ustawowo minimalnej stawki nie są zbyt spektakularne, chociaż od roku 2021 zauważyć można znaczne zwiększenie kwot przeznaczanych na budżet obywatelski. We wspomnianym roku nastąpił wzrost rok do roku o ponad 1/3, czyli o 1 180 000 zł. W 2022 wynosił już 3,5 mln zł, a w ostatniej analizowanej edycji – 3 591 700 zł. Również stosunek tych kwot do wydatków budżetu miasta wzrósł, osiągając od 2021 roku łącznie ok. 0,45%. Tendencja wzrostowa przedstawia się jako zjawisko ze wszech miar pozytywne,

głównie jeżeli powiąże się ją z podejściem, w którym władze miejskie obdarzają zaufaniem swych obywateli, przekazując im większe możliwości wpływu na otaczającą rzeczywistość.

Nieodłącznym elementem funkcjonowania każdego budżetu partycypacyjnego jest wspomniana wcześniej partycypacja społeczna, bez której wyżej wspomniany nie ma prawa bytu. Sam budżet obywatelski łączy się z powyższym jeszcze mocniej, gdyż jednym z najistotniejszych jest głosowanie nad projektami, w którym uczestnictwo obywateli jest kluczowym determinantem jakości i skuteczności instytucji budżetu obywatelskiego w danym mieście. Przechodząc na grunt lokalnej partycypacji obywatelskiej, do samego Budżetu Obywatelskiego Nowego Sącza, warto poddać analizie dynamikę zmian frekwencji w głosowaniach na przestrzeni lat, ukazaną w tabeli 3.

Tabela 3

Liczba osób głosujących w ramach Budżetu Obywatelskiego Nowego Sącza

Rok	Liczba oddanych głosów	Liczba głosów ważnych
2017	5 558	2 546
2018	7 903	5 701
2019	3 506	3 151
2020	7 888	7 382
2021	11 066	10 256
2022	7 749	7 117

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze strony BO: <https://bo.nowysacz.pl/> (dostęp: 20.04.2025).

Na podstawie przytoczonych danych trudno zaobserwować jednoznacznie stałą tendencję – zarówno tę negatywną, jak również pozytywną – jeśli chodzi o frekwencję. Powszechnie pojawiający się „boom” w przypadku pierwszej edycji omawianego instrumentu jest czymś naturalnym, podobnie jak spadek w następnych edycjach. To, co od razu zwraca uwagę, to sytuacja mająca miejsce w roku 2019, gdy ustalano budżet na rok 2020. W pierwszej chwili można wysnuć wniosek, że powodem tak niskiej frekwencji była pandemia COVID-19, jednak ta miała miejsce dopiero w roku 2020, a wtedy liczba mieszkańców, którzy zabrali głos, była już – jak na warunki Nowego Sącza – w normie. Co do frekwencji w roku 2019, można zaryzykować stwierdzeniem, że tak niska aktywność związana była ze zmianą sposobu zgłaszania projektów, gdyż budżety obywatelskie na lata 2018 i 2019 przeprowadzano z podziałem na dzielnice, zrzeszające kilka osiedli, wobec czego nowość wprowadzona na rok budżetowy 2020, rozdzielająca wspomniane dzielnice i nadająca każdemu osiedlu „autonomię” projektową mogła sprawić, że mieszkańcy zmuszeni byli dostosować się do nowej rzeczywistości, w której początkowo się nie odnaleźli.

Warto zwrócić uwagę na bardzo dobry wynik w roku 2021, gdy liczba głosów ważnych zbliżyła się do tej rekordowej z pierwszej edycji, wynosząc 10 256. Zwiększoną motywację w tym akurat roku powiązać należy ze znaczącym, niemal dwukrotnym wzrostem nakładów na budżet obywatelski, ponieważ wyniósł on wtedy 3,5 mln zł

w porównaniu do 3,18 mln zł w roku poprzednim czy jeszcze wcześniejszych ok. 2 mln zł. Biorąc pod uwagę całą dynamikę zmian frekwencji w głosowaniach na budżet obywatelski w Nowym Sączu i wiążąc ją z danymi zawartymi w tabeli 2, można jasno dostrzec korelację pomiędzy wielkością środków przeznaczaną do wykorzystania w ramach BO a mocniejszym zaangażowaniem w ten proces. Co jeszcze ciekawsze, nie bez znaczenia była inflacja wywołana pandemią COVID-19, która w Polsce zaczynała zbierać żniwo od marca 2020 roku. Wtedy też zwiększyły się znacząco nakłady na BO Nowego Sącza (tabela 2) i podobnie sytuacja rozwijała się w latach następnych, gdy wzrost inflacji osiągał rekordy w 2022 roku po agresji ze strony Federacji Rosyjskiej na Ukrainę, gdy średnioroczna inflacja wyniosła 14,4% – najwięcej w XXI wieku (<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-w-grudniu-2022-roku,2,134.html>, dostęp: 30.11.2024). Wraz z inflacją wzrosły koszty realizacji projektów, ale również nakłady pieniężne, co pozwoliło zrekompensować potencjalne straty ze strony obywateli oraz ograniczenia ich sprawczości. Kryzysowa sytuacja na świecie wbrew obawom nie zniweczyła siły inicjatywy obywatelskiej w Nowym Sączu, a nawet ją wzmogła, na co dowodem jest gwałtowny wzrost ilości składanych projektów (tabela 1). Od 59 złożonych projektów w 2020 roku przez 137 w roku następnym, 213 w 2022 i 113 w 2023, co jest rozwojem znaczącym.

Na podstawie doświadczeń z Nowego Sącza da się ustalić tutejszą średnią frekwencję na poziomie ok. 7 tys. głosujących, jednak zdaje się, że od wspomnianego, bardzo dobrego 2021 roku, a nawet poprzedzającego go 2020, aktywność społeczna Sądcezan wzrasta i skutkuje większym zaangażowaniem w niewątpliwie wymagający tego instrument, jakim jest budżet partycypacyjny¹.

W Budżecie Obywatelskim Nowego Sącza występuje podział projektów na te dotyczące działań infrastrukturalnych, czyli inaczej mówiąc „twardych”, do których zalicza się budowy, przebudowy, rozbudowy i modernizacje elementów infrastruktury miejskiej oraz działań o charakterze społecznym, tzw. „działania miękkie”, przez które rozumie się organizację imprez, warsztatów, szkoleń, festiwali, wydarzeń kulturalnych itp. Co istotne, w ramach zadań ogólnomiejskich nie dopuszcza się składania projektów o charakterze „miękkim” (<https://bo.nowysacz.pl/wszystko-o-budziecie/zasady-ogolne,30>, dostęp: 03.05.2025). Analizy działań podjętych za pomocą BO ze względu na powyższy podział dokonała już M. Musiał-Malago², dodatkowo dzieląc projekty „twarde” na te z zakresu infrastruktury technicznej oraz społecznej. Oto rezultat tej analizy:

Przyjęte do realizacji w edycji 2018 projekty po równo dotyczyły infrastruktury zarówno „twardej”, jak „miękkiej”, na co składały się po 4 projekty (w tym 2 z zakresu infrastruktury technicznej i 2 ze społecznej).

¹ W najnowszych edycjach, nieobjętych niniejszym badaniem, nastąpiło znaczne pogorszenie frekwencji, nawet pomimo dalszego zwiększania nakładów na BO Nowego Sącza. W ramach 9 edycji budżetu obywatelskiego (głosowanie w 2023 roku) zostało oddanych łącznie 3 192 głosów, z czego ważnych było 2 985. Z kolei podczas 10 edycji (głosowanie w 2024 roku) mieszkańcy oddali łącznie 4 549 głosów, z czego ważnych było 4 272. Dokładne przyczyny takiego obrotu spraw są z pewnością warte uwagi i mogą stanowić przyczynek do dalszych badań nad bardzo interesującym przypadkiem Nowego Sącza i perypetii związanych z funkcjonującym w nim budżetem obywatelskim.

W 2019 roku spośród zrealizowanych projektów tylko jeden dotyczył infrastruktury „miękkiej”, a z kolei te z „twardej” podwoiły się i liczyły już 8 – po 4 z zakresu infrastruktury technicznej i społecznej.

Podczas edycji budżetu obywatelskiego w 2020 roku projekty „twarde” stanowiły większą część zrealizowanych pomysłów, ponieważ spośród wszystkich zgłoszonych do realizacji projektów 27 było z właśnie z tego zakresu (87%), przy czym najwięcej zakwalifikowało się do infrastruktury technicznej, ok. 63%. Projekty zgłoszone do realizacji w tej kategorii dotyczyły zwłaszcza przebudowy i modernizacji głównych ciągów komunikacyjnych pieszych oraz rowerowych miasta, a także budowy miejsc parkingowych. Ze względu na sytuację epidemiczną związaną z COVID-19 oraz obostrzeniami uniemożliwiającymi organizację imprez, wydarzenia o charakterze „miękkim” zostały znacząco ograniczone lub w ogóle nieorganizowane. Udało się zrealizować zaledwie 4 spośród wszystkich zgłoszonych.

W szóstej już edycji budżetu obywatelskiego, w 2021 roku, zrealizowano 29 projektów, a dominowały wśród nich projekty „twarde”, których były 24, po 12 z zakresu infrastruktury technicznej oraz społecznej. Co do projektów „miękkich”, zrealizowano takich 5.

W edycji z 2022 roku w ramach budżetu partycypacyjnego w Nowym Sączu mieszkańcy wybrali do realizacji 31 projektów. 24 z nich stanowiły projekty z obszaru infrastruktury „twardej” (8 z technicznej i 16 społecznej). Co ciekawe, w tej edycji przeważały zadania dotyczące infrastruktury społecznej, tj. budowa i doposażenie placów zabaw, siłownia, park doświadczeń i rekreacji, park kieszonkowy itp. Projekty „miękkie” również okazały się liczniejsze niż w poprzednich latach, gdyż było ich aż 7 (Musiał-Malago, 2022, s. 155-157).

Nowosądeczanie do realizacji w roku 2023 wybrali 31 projektów, wśród których znalazła się rekordowa liczba zadań „miękkich” – aż 17. W zakresie „twardym” zrealizowano 14 zadań, z czego 5 technicznych i 9 społecznych. Był to zdecydowanie wyjątkowy rok pod względem struktury inwestycji i ich społecznego charakteru (Raport o Stanie Miasta Nowego Sącza za 2023 rok; <https://bip.malopolska.pl/nowy-sacz,a,2465072,raport-o-stanie-miasta-nowego-sacza-za-2023-rok.html>, dostęp: 03.04.2025).

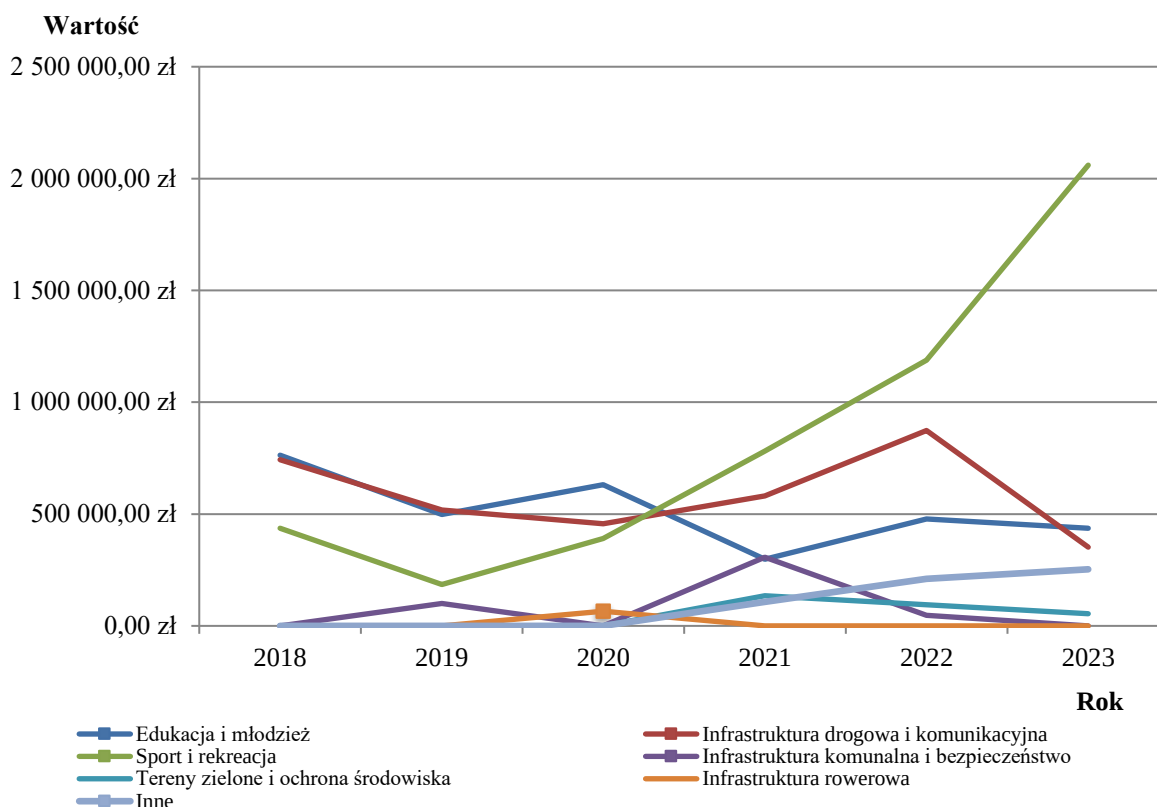
Ażeby uszczegółowić analizę, projekty realizowane w ramach Budżetu Obywatelskiego Nowego Sącza podzielono na kilka kategorii ze względu na zakres działań lub obszar tematyczny, którego one dotyczą. Na potrzeby badania dokonano podziału na następujące kategorie zadań:

- 1) Edukacja i młodzież – zaliczają się do nich przede wszystkim projekty infrastrukturalne, dotyczące budowy placów zabaw, sal gimnastycznych, a także modernizacji szkół oraz innych placówek oświatowych, w tym doposażenia sal lekcyjnych i komputeryzacji. Również tu zaklasyfikowano organizację rozmaitych zajęć i programów skierowanych do dzieci oraz młodzieży.
- 2) Infrastruktura drogowa i komunikacyjna – są to wszelkie projekty z zakresu budowy i modernizacji dróg, parkingów, ciągów pieszych, sygnalizacji świetlnej oraz infrastruktury okołodrogowej.

- 3) Sport i rekreacja – najszerszy zbiór projektów, w którym znalazły się te dotyczące budowy i modernizacji ogólnodostępnych obiektów sportowych, np. boisk, siłowni na świeżym powietrzu oraz zajęć i zawodów sportowych. Drugą część tej kategorii stanowi organizacja imprez plenerowych, integracyjnych, koncertów, wydarzeń kulturalnych, a także zorganizowanych wycieczek.
- 4) Infrastruktura komunalna i bezpieczeństwo – w tej grupie znajdują się inwestycje m.in. w kosze na odpady w miejscach publicznych, sieci monitoringu, jak też wyposażenie miejsc publicznych w sprzęt medyczny ratujący życie, np. defibrylatory.
- 5) Tereny zielone i ochrona środowiska – to działania związane z rewitalizacją parków, tworzeniem terenów zielonych na obszarach niezagospodarowanych oraz promocją postaw ekologicznych, np. zakup i dystrybucja wielorazowych toreb dla mieszkańców.
- 6) Infrastruktura rowerowa – to projekty związane z budową i modernizacją ścieżek rowerowych i związanej z nią infrastruktury, np. stacje naprawiania rowerów.
- 7) Inne – w tej kategorii zebrano wszystkie pozostałe projekty, niedające się zaklasyfikować do wcześniejszych kategorii. Należą do nich remonty cmentarzy czy tworzenie małej infrastruktury w postaci instrumentów muzycznych w przestrzeni miejskiej.

Dynamikę zmian wartości zrealizowanych projektów w poszczególnych latach przy użyciu tego podziału przedstawiono na wykresie 1. W pierwszym analizowanym roku, gdy stosowano podział na dzielnice oraz projekty ogólnomiejskie, skupiono się wyłącznie na działaniach w trzech obszarach: na porównywalną kwotę z edukacji i młodzieży oraz infrastruktury drogowej i komunikacyjnej (kolejno 763 i 743 tys. zł) oraz nieco mniej w zakresie sportu i rekreacji (435 tys. zł). Ta procedura w roku następnym wyglądała następująco: porównywalnie istotną rolę odegrały edukacja i młodzież oraz infrastruktura drogowa i komunikacyjna (497 i 518 tys. zł). W zakresie sportu i rekreacji zaliczono regres (185 tys. zł). W tej edycji pojawiły się również działania związane z rozbudową infrastruktury komunalnej i poprawą bezpieczeństwa o wartości ok. 100 tys. zł.

W edycji 2020, już ze zmienioną formułą (tylko projekty osiedlowe), naczelną rolę odgrywała edukacja (631 tys. zł), za nią uplasowały się kolejno infrastruktura drogowa (456 tys. zł) oraz sport i rekreacja (391 tys. zł). Wspomniany rok był również czasem inwestycji w infrastrukturę rowerową, na którą przeznaczono ok. 65 tys. zł. Rok budżetowy 2021 przyniósł gwałtowny wzrost nakładów na Budżet Obywatelski Nowego Sącza ogółem, a dla poszczególnych kategorii najbardziej widocznym tego przykładem był sport i rekreacja, na który przeznaczono w tym roku ponad 780 tys. zł. 581 tys. zł wykorzystano na rozbudowę i modernizację infrastruktury drogowej oraz komunikacyjnej, a po ok. 300 tys. zł na rzecz edukacji i młodzieży oraz infrastruktury komunalnej i bezpieczeństwa. W tym roku znaleziono też środki (po ponad 100 tys. zł) na zadbanie o tereny zielone i ochronę środowiska, a także na inne – drobniejsze – projekty.



Wykres 1. Wartość zrealizowanych projektów w latach 2018-2023 w ujęciu przedmiotowym. Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportów o stanie miasta Nowego Sącza (<https://bip.malopolska.pl/nowsacz,m,289761,raport-o-stanie-miasta-nowego-sacza.html>, dostęp: 30.05.2025).

W 2022 roku największa wartość zrealizowanych projektów należała podobnie do sportu i rekreacji – tym razem 1,2 mln zł. Ponad 870 tys. zł przeznaczono na infrastrukturę drogową i komunikacyjną, a ok. 477 tys. zł na cele edukacyjne i młodzieżowe. Istotną rolę odgrywał inny obszar niż wcześniej wspomniane, związany z rewitalizacją terenu cmentarzy, na który przeznaczono 210 tys. zł. W tym roku znalazło się też miejsce na rozwijanie infrastruktury komunalnej i bezpieczeństwa (46 tys. zł) i działania związane z ochroną środowiska (95 tys. zł). Ostatni analizowany rok, czyli 2023, przyniósł strukturę wydatków, w której na pierwszy plan zdecydowanie wysunęły się te na rekreację i sport – na sumę niemal 2,1 mln zł. Wartość ta była zupełnie innym rzędem wartości na tle pozostałych, ponieważ drugą największą grupę działań stanowiły te związane z edukacją i młodzieżą – 437 tys. zł. Kolejno uplasowała się infrastruktura drogowa i komunikacyjna, na którą przeznaczono 352 tys. zł, a na inne działania, podobnie jak w roku poprzednim, związane z rewitalizacją cmentarzy, przeznaczono 253 tys. zł. Pozostałe środki, w wysokości niecałych 60 tys. zł, wykorzystano na tereny zielone i ochronę środowiska.

Aby podsumować analizę w ujęciu przedmiotowym, warto przytoczyć dane końcowe, będące sumą pieniędzy wszystkich działań wykonanych w latach 2018-2023 w ramach Budżetu Obywatelskiego Nowego Sącza. Ukazane w tabeli 4 zestawienie daje pełny obraz priorytetów dla mieszkańców podejmujących inicjatywę za pomocą wspomnianego instrumentu. Zdecydowanie najbardziej kosztownymi działaniami były te z zakresu sportu i rekreacji, gdzie przewaga nad drugą pozycją była niemal dwukrotna.

Następnie inwestowano w infrastrukturę drogową i komunikacyjną oraz edukację i młodzież. Ważną częścią BO w omawianych latach były inne zadania, niedające się przyporządkować do żadnej konkretnej grupy, a mające duże znaczenie dla mieszkańców. Ci stawiali też na poprawę infrastruktury komunalnej i zwiększanie bezpieczeństwa, jak również działania proekologiczne związane z ochroną środowiska oraz dbaniem o powiększanie i rewitalizację terenów zielonych. Najmniejszą grupę stanowiły inwestycje w infrastrukturę rowerową, będące w znacznej mierze rozwinięciem potencjału dużej inwestycji na skalę województwa, czyli Velo Dunajec – malowniczej trasy wchodzącej w skład sieci tras rowerowych VeloMałopolska, rozpoczynającej się w Zakopanem, a kończącej w Wietrzychowicach i posiadającej długość 237 km (<https://narowery.visitmalopolska.pl/velodunajec>, dostęp: 05.05.2025).

Tabela 4

Łączna wartość zrealizowanych projektów

Obszar działania	Suma wydatków (zł)
Sport i rekreacja	5 042 086,52
Infrastruktura drogową i komunikacyjną	3 524 612,20
Edukacja i młodzież	3 105 093,21
Inne	570 184,62
Infrastruktura komunalna i bezpieczeństwo	454 958,86
Tereny zielone i ochrona środowiska	283 289,40
Infrastruktura rowerowa	65 620,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportów o stanie miasta Nowego Sącza.

Poza wyniosłymi ideami mu przyświecającymi, budżet obywatelski w Nowym Sączu posiada też swoje problemy i kontrowersje. Przykładem jest projekt „ReAktywacja” na kwotę 224 tys. zł, który polegał na aktywizacji mieszkańców przez zajęcia sportowe. Przeprowadzono zajęcia z karate tradycyjnego z elementami samoobrony dla 200 osób. Zamierzeniem było, aby każdy beneficjent tego projektu umiał się obronić w sytuacji zagrażającej jego życiu, ale i pozyskał dobre nawyki związane z codzienną aktywnością. Dodatkowo w okresie wakacyjnym w ramach tego zadania odbył się piknik sportowy dla całych rodzin z osiedla Zawada. Projekt ten stał się przedmiotem mocnej krytyki ze strony lokalnych mediów, które wymieniły go jako przykład „patologii, indolencji i antyobywatelskości” Budżetu Obywatelskiego Nowego Sącza. Wskazywano na szereg nieprawidłowości, takich jak:

- wskazana w projekcie lokalizacja, tj. ul. Piłsudskiego 1, to teren osiedla Wojska Polskiego, a nie Zawady;
- niezgodność z regulaminem, ponieważ jest niespójne merytorycznie – łączy w sobie dwa zadania niezwiązane ze sobą tematycznie – zajęcia sportowe i piknik;
- w kosztorysie ujęto koszt wynajmu sali (80 tys. zł), jednak wnioskodawca musiał mieć zgodę właściciela lokalu na ul. Piłsudskiego 1 o darmowym udostępnieniu tej lokalizacji celem organizacji zajęć sportowych (<https://twojsacz.pl/budzet-nieobywatelski-nowego-sacza-przyklady-psu-cia-czesc-2/>, dostęp: 06.05.2025).

Kolejnym problemem, co prawda nienaruszającym zasad realizacji budżetu, lecz wątpliwym moralnie i ideowo, są sytuacje, w których budżet obywatelski w Nowym Sączu wykorzystywany jest do promocji sylwetek lokalnych polityków. Budżet obywatelski został stworzony, by umożliwić mieszkańcom decydowanie o wydatkach publicznych w sposób bezpośredni i apolityczny. Tymczasem jeden z największych pod względem kosztowym projektów jest sztandarowym przykładem takiego działania, a mowa dokładnie o „Krzysztof Ziaja z Mieszkańcami Osiedla Kochanowskiego” (tabela 5). Sam projekt nie wyróżniał się niczym szczególnym – obejmował typowe działania z zakresu sportu i rekreacji, tj. organizacja zajęć sportowych dla mieszkańców, imprez okolicznościowych i cyklu wycieczek dla ok. 200 mieszkańców. Jego wkład w rozwój lokalny był nikły, a więc tym mocniejszy jest wydźwięk jako projektu mającego wartość promocyjną dla radnego miejskiego (<https://bo.nowysacz.pl/projekt/15133>, dostęp: 30.05.2025). Inny z radnych podejmował bardzo podobne działania, a co więcej – promocję budżetu obywatelskiego kierował bezpośrednio na swoją osobę, wyróżniając swoje imię największą czcionką na plakatach promocyjnych, natomiast źródło finansowania – Budżet Obywatelski Nowego Sącza – ukrył w rogu plakatu, niemal nieczytelnie (<https://sadeczanin.info/wiadomosci/prawda-malym-druczkiem-czyli-jak-radni-nowego-sacza-promuja-sie-za-publiczne-pieniadze>, dostęp: 30.05.2025).

4. Wnioski i propozycje zmian

Za pomocą Budżetu Obywatelskiego Nowego Sącza zrealizowano w ostatnich latach wiele znaczących projektów, które wpłynęły na rozwój miasta i poprawę jakości życia mieszkańców. Wśród 10 największych pod względem poniesionych nakładów pieniężnych – podobnie jak ogółem – zdecydowanie największą popularnością cieszyły się zadania z zakresu sportu i rekreacji, a także inwestycje w infrastrukturę drogową i komunikacyjną (tabela 5)². To, co zwraca uwagę w zaprezentowanych w tabeli 5 danych, to mnogość projektów z pierwszych dwóch analizowanych edycji – 2018 i 2019. Wówczas to przyjmowano podział zadań na dzielnicowe oraz ogólnomiejskie, zatem kumulowano osiedla i środki na nie przeznaczone, czego efektem są wysokie wartości poszczególnych projektów. Sądząc po tym, że model ten został porzucony, rozwiązanie to nie było optymalne – koncentrowało duże środki na najbardziej widocznych lub/i najpilniejszych potrzebach i pomysłach. Choć bez wątpienia budżety partycypacyjne są narzędziami demokratycznymi, zapewnienie realizacji bardziej zdywersyfikowanych potrzeb społecznych i środowiskowych jest konieczne dla poprawienia jakości życia w jak najrozleglejszy sposób.

Główny problem związany z budżetami obywatelskimi, występujący również w Nowym Sączu, to utrata zainteresowania obywateli. W początkowych latach instrument ten cieszył się znacznym zainteresowaniem, jednak w kolejnych edycjach odnotowano wyraźny spadek liczby głosujących. Wskazuje to na rosnący sceptycyzm wobec skuteczności BO i realnej sprawczości mieszkańców. Wśród potencjalnych przyczyn wskazać należy błędy w komunikacji oraz promocji inicjatywy, jak również – a może

² Zadanie „Sandecja to my!” finalnie zostało całkowicie zrealizowane ze środków klubu MKS Sandecja, jednak było ono elementem procedury budżetu obywatelskiego i zostało wybrane do realizacji w ramach demokratycznego procesu, Raport o stanie miasta Nowego Sącza za rok 2019 (<https://bip.malopolska.pl/nowysacz,a,1771327,raport-o-stanie-miasta-nowego-sacza-za-rok-2019.html>, dostęp: 28.05.2025).

przede wszystkim – nieuczciwą konkurencję obywateli z lokalnymi politykami, dysponującymi znacznie większymi możliwościami tworzenia projektów i ich promocji. Widząc wykorzystywanie Budżetu Obywatelskiego Nowego Sącza jako rezerwuaru środków na kampanię wyborczą, ci, do których jest (powinien być) on skierowany, popadają w apatię i tracą wiarę we własne możliwości.

Tabela 5

Największe projekty zrealizowane w ramach Budżetu Obywatelskiego Nowego Sącza

Lp.	Nazwa projektu	Rodzaj zadania / Osiedle	Wartość (zł)	Kategoria zadania	Edycja budżetu
1.	Nowoczesna Infrastruktura Miejska – Przyjazna Wszystkim Mieszkańcom	Biegonice, Dąbrówka, Szujskiego,	518 315,43	Infrastruktura drogowa i komunikacyjna	2019
2.	„Nasze osiedle na sportowo!”	Nawojowska, Wojska Polskiego	416 749,87	Sport i rekreacja	2018
3.	Sanecja to my!	Projekt ogólnomiejski	400 000,00	Sport i rekreacja	2019
4.	Nowy Sącz przyjazny, życzliwy i przychylny mieszkańcom	Helena, Kochanowskiego, Zabelcze	403 704,08	Infrastruktura drogowa i komunikacyjna	2018
5.	Terapia, edukacja, wychowanie przez prace w ogrodach i ścieżkach zmysłów	Nawojowska, Wojska Polskiego, Gorzków, Milenium	399 750,00	Sport i rekreacja	2019
6.	Niech szkoła bawi i uczy	Barskie, Westerplatte	346 368,00	Edukacja i młodzież	2018
7.	Bezpieczne osiedla – bezpieczni mieszkańcy, czyli modernizacja infrastruktury	Biegonice, Dąbrówka, Szujskiego, Poręba Mała, Kaduk, Wólki i Przydworcowe	339 305,25	Infrastruktura drogowa i komunikacyjna	2018
8.	„Kolorowe Jarmarki” – Nowosądecki smak i regionalny klimat świąt – organizacja targów świątecznych na sądeckim rynku	Projekt ogólnomiejski	271 441,49	Sport i rekreacja	2018
9.	Krzysztof Ziaja z Mieszkańcami Osiedla Kochanowskiego	Kochanowskiego	234 076,00	Sport i rekreacja	2023
10.	Osiedle Zawada dla każdego	Zawada	232 813,00	Sport i rekreacja	2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportów o stanie miasta Nowego Sącza.

Wśród propozycji zmian, oczywiste jest odpolitycznienie tego instrumentu przez regulacje zakazujące uczestnictwa w procedurze przedstawicielom władz lokalnych i stanowcze niedopuszczanie do konfliktów interesów, często pojawiających się przy rozstrzyganiu przetargów i realizacji konkretnych projektów. Kolejnym pomysłem, innowacyjnym na skalę kraju, jest wydzielenie osobnego budżetu obywatelskiego skierowanego do młodzieży, by pobudzić w nich aktywność obywatelską i kreatywność. Stanowiłoby to inwestycję w przyszłość i mogło zapobiec odpływowi ludności z Nowego Sącza oraz starzeniu się tutejszego społeczeństwa poprzez przekazanie młodym osobom możliwości do stworzenia dla siebie lepszej przestrzeni życiowej.

Poza tym, jednym z głównych zarzutów wobec budżetu obywatelskiego jest to, że realizuje się z jego środków to, co i tak miasto by musiało wykonać. Najjaskrawszym tego przykładem są remonty dróg i chodników. Ogromne środki wydatkowane są przez procedury budżetu obywatelskiego, który mógłby być przeznaczany na coś innego, zwiększając komfort życia mieszkańców na innych płaszczyznach. Wobec tego, rozwiązaniem byłoby ograniczenie procentowe wydatków na infrastrukturę drogową, a jednocześnie można byłoby spróbować wprowadzić partycypację społeczną przy tych działaniach już nie w ramach BO, lecz solidnych konsultacji społecznych przy decydowaniu o tym, jakie inwestycje mieszkańcy uznają za najpilniejsze. Jednocześnie zwiększanie nakładów przeznaczanych na budżet obywatelski w Nowym Sączu jest kierunkiem pożądanym, odpowiadającym współczesnym realiom inflacyjnym, a także dalszemu rozwojowi miasta.

Podsumowanie

Budżet obywatelski w Nowym Sączu jest instrumentem wspierającym rozwój miasta oraz zaangażowanie mieszkańców. Pozwala społeczności na decydowanie o przeznaczeniu części miejskich środków, co prowadzi do realizacji projektów odpowiadających realnym potrzebom obywateli. Dokonana analiza pozwoliła zaobserwować, co następuje:

- 1) Dzięki temu narzędziu mieszkańcy angażują się w procesy decyzyjne, wzmacniając swoją rolę w życiu miasta i budując kapitał społeczny. Poprzez aktywne uczestnictwo w zgłaszaniu, opiniowaniu i wyborze projektów, obywatele nabywają kompetencje obywatelskie, zwiększają swoją świadomość w zakresie funkcjonowania finansów publicznych i uczą się zasad współdecydowania.
- 2) W Nowym Sączu zrealizowano wiele inicjatyw, takich jak inwestycje w infrastrukturę, edukację i sport. Realizacja projektów w tych obszarach wskazuje na zróżnicowane potrzeby lokalnej społeczności oraz rosnącą świadomość mieszkańców co do możliwości wpływania na rozwój swojego otoczenia. Przeznaczanie środków publicznych – zgodnie z wolą obywateli – na modernizację przestrzeni publicznej, wsparcie placówek edukacyjnych czy rozbudowę infrastruktury sportowej sprzyja nie tylko poprawie jakości życia, lecz również stanowi przykład efektywnego zarządzania środkami JST w oparciu o mechanizmy partycypacyjne.
- 3) Funkcjonowanie budżetu obywatelskiego w Nowym Sączu interpretować można jako swoisty „barometr potrzeb społecznych”, gdyż wskazywał on obszary, które wymagają większej uwagi i inwestycji – także w skali strategicznej. Wśród nich szczególnie odznaczał się zakres sportu i rekreacji, a także modernizacji infrastruktury drogowej. W tym kontekście warto rozwijać jego potencjał nie tylko jako mechanizmu konsultacyjnego, lecz także jako trwałego elementu polityki zarządzania zasobami publicznymi, opartego na współpracy.

Aby jednak budżet obywatelski pozwalał w pełni wykorzystywać swój potencjał i realizować cele, konieczne jest zachowanie jego apolitycznego charakteru i pełnej transparentności. Mieszkańcy muszą czuć, że mają realny wpływ na decyzje, a proces ten nie jest wykorzystywany w celach promocyjnych przez władze lokalne. Rekomenduje się również wdrożenie systematycznej oceny realizowanych projektów zarówno pod względem finansowym, jak i społecznym, co pozwoli JST na bieżące dostosowywanie zasad BO i zwiększenie jego wpływu na jakość życia mieszkańców oraz racjonalność decyzji budżetowych.

Oceniając wpływ budżetu obywatelskiego na kształtowanie polityki rozwoju miasta oraz wzrostu świadomości obywatelskiej lokalnej społeczności, na podstawie powyższych obserwacji, należy stwierdzić, że budżet obywatelski na przestrzeni analizowanych sześciu edycji był i pozostaje istotnym narzędziem rozwoju miasta, a także wzmacniania poczucia sprawczości i odpowiedzialności społecznej wśród mieszkańców.

Bibliografia

- Dubicki, P. (2021). Budżet obywatelski jako element partycypacji społecznej. *Studia z Polityki Publicznej*, 8(1), 93-95.
- Gerwin, M., Grabkowska, M. (2010). *Dlaczego budżet obywatelski*. Pobrane z: <http://www.sopockainicjatywa.org/2010/09/10/dlaczego-budzet-obywatelski/>.
- Gneta, J. (2022). *Model budżetu obywatelskiego w Polsce – próba uporządkowania zagadnień teoretycznych*. Katowice: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Hajduk, S. (2021). *Partycypacja społeczna w zarządzaniu przestrzennym w kontekście planistycznym*. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Kęłowski, W. (2013). *Budżet partycypacyjny. Krótka instrukcja obsługi*. Warszawa: Instytut Obywatelski.
- Krasnowolski, A. (2020). *Budżety obywatelskie (partycypacyjne). Historia instytucji i jej funkcjonowanie w polskich samorządach*. Warszawa: Kancelaria Senatu.
- Miessen, M. (2011). *The Nightmare of Participation (Crossbench Praxis as a Mode of Criticality)*. Berlin: Sternberg Press.
- Musiał-Malago', M. (2022). Analiza budżetu obywatelskiego w polskich miastach – studium przypadku Nowego Sącza. *Studia Ekonomiczne. Gospodarka • Społeczeństwo • Środowisko*, 1(9), 152-160.
- Popławski, M. (2018). *Budżet obywatelski w Polsce. Model i lokalne rozwiązania*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek oraz Wydawnictwo Wydziału Politologii i Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.
- Rachwał, M. (2013). Budżet partycypacyjny jako nowa forma współdecydowania o finansach lokalnych. *Przegląd Politologiczny*, 4, 173-185.
- Raport o stanie miasta Nowego Sącza, Prezydent Miasta Nowego Sącza. Pobrane z: <https://bip.malopolska.pl/nowysacz,m,289761,raport-o-stanie-miasta-nowego-sacza.html>.
- Sintomer, Y., Herzberg, C., Röcke, A. (2008). Participatory Budgeting in Europe: Potentials and Challenges. *International Journal of Urban and Regional Research*, 32, 164-178.

Sobol, A. (2017). Budżet obywatelski jako narzędzie rozwoju lokalnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 316, 172-182.

Uchwała nr LXXXIV/1007/2023 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 20 czerwca 2023 r. w sprawie określenia zasad i trybu przeprowadzania procedury budżetu obywatelskiego miasta Nowego Sącza. Pobrane z: https://edziennik.malopolska.uw.gov.pl/eli/POL_WOJ_MP/2023/4497/ogl/pol/pdf.

Uchwała Nr X/98/2011 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 24 maja 2011 r. w sprawie: ogłoszenia tekstu jednolitego Statutu Miasta Nowego Sącza. Pobrane z: https://www.nowy.sacz.pl/content/resources/urząd/rada_miasta/uchwały/06/X_SRMNS/u_x_98_11_v.pdf.pdf.

Ustawa z dnia 11 stycznia 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w celu zwiększenia udziału obywateli w procesie wybierania, funkcjonowania i kontrolowania niektórych organów publicznych (Dz.U. z 2018 r., poz. 130).

Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Dz.U. z 2024 r., poz. 1411).

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2024 r., poz. 1465).

<https://bo.nowysacz.pl/popzednie-edycje/1/aktualnosci>.

<https://bo.nowysacz.pl/projekt/15133>.

<https://bo.nowysacz.pl/wszystko-o-budziecie/zasady-ogolne,30>.

<https://edziennik.malopolska.uw.gov.pl/>.

<https://narowery.visitmalopolska.pl/velodunajec>.

<https://sadeczanin.info/gospodarka/panowie-ze-zdj%C4%99cia-zadowoleni-reszta-nie-dostanie-nic-bud%C5%BCet-obywatelski-czy-prezydencki>.

<https://sadeczanin.info/wiadomosci/prawda-malym-druczkiem-czyli-jak-radni-nowego-sacza-promuja-sie-za-publiczne-pieniadze>.

<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-w-grudniu-2022-roku,2,134.html>.

<https://twojsacz.pl/budzet-nieobywatelski-nowego-sacza-przyklady-psucia-czesc-2/>.

https://www.polskawliczbach.pl/Nowy_Sacz.

PRZEGLĄD NOWOŚCI WYDAWNICZYCH

Monika Danielska (red.)
Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

Prawne aspekty zarządzania mieniem samorządu terytorialnego (wyd. I)

Autor: Joanna Jagoda
Wydawnictwo: C.H. Beck
Warszawa 2024

Monografia J. Jagody, profesor Uniwersytetu Śląskiego, uznanego autorytetu naukowego w dziedzinie prawa administracyjnego i prawa samorządu terytorialnego, szczegółowo przedstawia teoretyczne podstawy, normatywne regulacje i zagadnienia praktyczne zarządzania mieniem należącym do samorządu terytorialnego.

Punktem wyjścia dla autorki jest pojęcie „mienie samorządowe”. Porządkuje ona pojawiające się w tym kontekście kontrowersje terminologiczne, które mają swoje źródło w niekonsekwencji językowej aktów prawnych oraz ustala relacje zachodzące między ich zakresami znaczeniowymi. Terminy „mienie gminne”, „mienie powiatowe”, „mienie wojewódzkie”, „mienie komunalne”, „mienie samorządowe”, „mienie jednostek samorządu terytorialnego” przywołują różnicujące atrybuty w ramach jednej kategorii pojęciowej. Łącznie oznaczają one mienie publiczne (własność i inne prawa majątkowe), które należy do jednostek samorządu terytorialnego wszystkich szczebli i do związanych z nimi samorządowych osób prawnych. Termin „mienie samorządowe” (lub „mienie komunalne”) jest zatem „zbiorczą nazwą dla [mienia] wszystkich jednostek samorządu terytorialnego (gmin, powiatów, województw) i innych komunalnych (samorządowych) osób prawnych”. Analizując tę kategorię, J. Jagoda ustala relacje pomiędzy zakresami pojęć „mienie” i „majątek”. Mienie jest według niej „synonimem majątku definiowanego wyłącznie w znaczeniu aktywów majątkowych”. Podstawowym jego składnikiem jest własność, a także wywiedzione z niej bezwzględne i względne prawa podmiotowe. Do pierwszych, rzeczowych, należy użytkowanie wieczyste i ograniczone prawa rzeczowe. Do drugich, o charakterze obligacyjnym, należą wierzytelności, których źródłem są stosunki prywatnoprawne (np. czynsze z najmu i dzierżawy, odsetki od wkładów na rachunkach bankowych, dywidendy). Wchodzą tu też prawa majątkowe wynikające ze stosunków publicznoprawnych (np. podatki, opłaty lokalne, dotacje, subwencje). Autorka zwraca uwagę, że do mienia samorządowego zalicza się również mające wartość majątkową prawa na dobrach niematerialnych (prawa autorskie, prawa z zakresu własności przemysłowej czy korzystania z zasobów naturalnych). Mienie samorządowe nie obejmuje natomiast praw niemajątkowych (takich jak dobra osobiste, nazwy, herby, tradycje, tożsamość i identyfikacja kulturowa czy historyczna).

Kolejne (istotne dla dalszej analitycznej części pracy) ustalenia wstępne dotyczą pojęć „zarządzanie” i „gospodarowanie”. Ważne w tym zakresie jest przeznaczenie aktywów majątkowych do realizacji zadań publicznych samorządów. Odnośnie do

podmiotowej strony mienia samorządowego jest oczywiste, że jego podmiotami są jednostki samorządu terytorialnego i ich związki. Brak ustawowej definicji „samorządowej osoby prawnej” wywołuje jednak pewne trudności przy definiowaniu podmiotowych aspektów zakresu mienia samorządowego. Do uznania za samorządową osobę prawną konieczne są niewątpliwie jej „funkcjonalne, majątkowe i organizacyjne” związki z jednostką samorządu terytorialnego. Problematyczne jest jednak uznanie osoby prawnej za samorządową, jeśli jednostka samorządu terytorialnego nie jest jedynym właścicielem majątku. Doktryna przychyliła się do poglądu, że brak wyłączności jednostki samorządowej w tym zakresie nie pozwala zaliczyć osoby prawnej do podmiotów samorządowych.

Rozdział wstępny monografii kończą rozważania poświęcone określeniu prawnego charakterowi mienia samorządowego oraz źródeł i podstaw zarządzania tym mieniem.

Kolejne trzy rozdziały pracy (w sumie jest ich osiem) dotyczą także problematyki ogólnej, ale w ujęciu praktycznym. Autorka przedstawia najpierw pochodzenie mienia samorządowego, w istocie sposoby nabycia mienia przez jednostki samorządowe poszczególnych szczebli. Następnie omawia zasady zarządzania tym mieniem. Obok zasad ogólnych, a pamiętać trzeba o legalności, transparentności, efektywności gospodarczej, odpowiedzialności i ochronie mienia, a także partycypacji społecznej oraz zrównoważonym rozwoju, J. Jagoda zwraca w szczególności uwagę na zasadę samodzielności w zarządzaniu mieniem samorządowym, zasadę szczególnej staranności oraz zasadę podzielnosci mienia samorządowego. W dalszym biegu dyskursu zajmuje się podziałem kompetencji odnośnie do mienia i gospodarowania nim między organami stanowiącymi i kontrolnymi jednostek samorządu terytorialnego oraz ich organami wykonawczymi na każdym szczeblu samorządu. Z tym zakresem regulacji wiąże się podjęta w kolejnym rozdziale problematyka składania oświadczeń woli, odnoszących się do zarządu mieniem samorządowym na poziomie gminnym, powiatowym oraz wojewódzkim.

Ostatnie trzy rozdziały monografii są najobszerniejsze i rozważają wyczerpująco prawne aspekty praktycznej działalności jednostek samorządu terytorialnego w zakresie zarządzania ich mieniem. Mowa jest w nich najpierw o określeniu przestrzeni działalności gospodarczej jednostek samorządu terytorialnego i jej granicach, o formach prawnych, w których jest ona realizowana (jednostki i zakłady budżetowe, spółki prawa handlowego oraz inne jednostki organizacyjne), a także o szczególnej postaci zarządzania mieniem, która realizowana jest poprzez powierzenie zadań w zakresie gospodarki komunalnej podmiotom o zróżnicowanym charakterze i w różny sposób związanym z jednostkami samorządu terytorialnego. Autorka prezentuje pogłębioną analizę szczególnej postaci zarządzania mieniem w sferze gospodarki nieruchomościami. Przedstawione są prawne formy oraz zasady gospodarowania gminnymi, powiatowymi i wojewódzkimi zasobami nieruchomości, następnie cywilnoprawne formy obrotu nieruchomościami samorządowymi, a w końcu administracyjnoprawne formy gospodarowania nimi w świetle ustawy o gospodarce nieruchomościami. W centrum uwagi znajdują się zagadnienia trwałego zarządu, podziałów nieruchomości (a także ich scalania) oraz wywłaszczania nieruchomości i zwrotu nieruchomości wywłaszczonych. Osobne miejsce zajmują regulacje prawne dotyczące nieruchomości samorządowych w przepisach szczególnych. Dotyczą one: przekazywania nieruchomości Skarbu Państwa jednostkom samorządu terytorialnego, ograniczenia swobody gospodarowania należącymi do nich nieruchomościami rolnymi oraz leśnymi, zasad korzystania z nieruchomości

samorządowych przez organizacje pożytku publicznego, zasad rządzących samorządowymi (komunalnymi) zasobami mieszkaniowymi, a w końcu uregulowania nabywania nieruchomości samorządowych przez cudzoziemców.

Wiele uwagi publikacja poświęca na koniec prawnej ochronie odrębności majątkowej jednostek samorządu terytorialnego oraz ich samodzielności w zakresie zarządzania własnym mieniem. Jednostka samorządu terytorialnego, a także jej jednostki pomocnicze, ukazane są w związku z tym także jako strony postępowania cywilnego, przy czym przedmiotem szerszej analizy jest ich zdolność sądowa i procesowa oraz ich reprezentacja w tym postępowaniu. Osobny podrozdział zajmuje omówienie w tym kontekście postępowań przed sądami powszechnymi z udziałem samorządowych jednostek organizacyjnych. J. Jagoda podkreśla, jak istotna jest ochrona praw majątkowych i prawnej niezależności samorządów w kontekście zarządzania mieniem, zwracając przy tym uwagę na konstytucyjne i ustawowe zabezpieczenia ich samodzielności.

Całość publikacji jest interesującym głosem w szerszej debacie na temat funkcji oraz znaczenia samorządów, a także ich ochrony ustrojowej w prawie konstytucyjnym i administracyjnym. W szczególności wnikliwie przybliża zarówno prawnikom oraz ekonomistom zajmującym się praktyczną stroną funkcjonowania samorządu terytorialnego, jak i działaczom oraz pracownikom samorządowym złożone związki między prawnymi regulacjami dotyczącymi zarządzania mieniem a efektywnym wypełnianiem przez samorządy zadań publicznych.

opracował: Jarosław Reszczyński

Gamifikacja w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Teoria i praktyka implementacji (wyd. I)

Autor: Aleksandra Witoszek-Kubicka

Wydawnictwo: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Warszawa 2025

Dynamiczne zmiany w otoczeniu biznesowym sprawiają, że organizacje przykładają coraz większą wagę do poszukiwania nowych metod budowania zaangażowania pracowników, optymalizacji procesów i wspierania transferu wiedzy. W realizacji tych kluczowych aspektów pomocna okazuje się gamifikacja organizacyjna – nowoczesne narzędzie zarządzania kapitałem ludzkim. Wdrożenie gamifikacji w organizacji przynosi wiele korzyści, takich jak wzrost efektywności zespołów, poprawa jakości współpracy czy zwiększenie satysfakcji zawodowej. Wskazane argumenty zyskują szczególne znaczenie w kontekście możliwości zastosowania tego narzędzia przez menedżerów oraz specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi. Należy jednak podkreślić, że sukces gamifikacji w organizacji w dużej mierze zależy od jakości jej implementacji – nieodpowiednio zaprojektowane rozwiązanie może zaburzyć równowagę w środowisku pracy i negatywnie wpłynąć na funkcjonowanie organizacji.

Autorka książki pt. *Gamifikacja w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Teoria i praktyka implementacji* dostarcza cennych treści poznawczych, dotyczących metodyki wdrażania gamifikacji w organizacji. Monografia składa się z pięciu rozdziałów, stanowiących spójne i wartościowe opracowanie, przedstawiające nowoczesne narzędzie zarządzania kapitałem ludzkim. Przejrzysta struktura pracy umożliwia czytelnikowi logiczne przyswajanie omawianych zagadnień.

Rozdział pierwszy poświęcony został teoretycznym podstawom gamifikacji, uwzględniając jej genezę, definicje i psychologiczne uwarunkowania skuteczności tego narzędzia. Przedstawiono też elementy konstrukcyjne rozwiązania gamifikacyjnego.

W rozdziale drugim skupiono się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Autorka dokonała trafnego przeglądu literatury, który stanowi solidną podstawę do rozważań nad gamifikacją jako narzędziem wspierającym rozwój pracowników i procesów organizacyjnych. Omówiono również transfer wiedzy jako kluczowy element kapitału ludzkiego.

Rozdział trzeci koncentruje się na implementacji gamifikacji w środowisku pracy. Autorka przedstawiła modele wdrażania gamifikacji, jak również omówiła związane z nimi szanse oraz zagrożenia. Istotne aspekty funkcjonalne zilustrowano analizami przypadków implementacji gamifikacji w różnych organizacjach, co pozwoliło ukazać jej praktyczny wymiar.

W czwartym rozdziale przedstawiono badania własne autorki, będące empiryczną analizą siedmiu projektów gamifikacyjnych wdrożonych w różnych organizacjach. Badania miały charakter jakościowy i ilościowy, co umożliwiło pogłębioną analizę mechanizmów wdrożeniowych tego narzędzia. Wyniki pozwoliły sformułować szereg istotnych wniosków dotyczących efektywności gamifikacji w transferze wiedzy oraz realizacji celów organizacyjnych.

Rozdział piąty dotyczy metodyki implementacji gamifikacji w organizacji. Autorka przedstawiła kompleksowe podejście, obejmujące wszystkie niezbędne etapy wdrożenia gamifikacji. Zrozumienie poszczególnych etapów tego procesu stanowi istotny krok w tworzeniu nowoczesnych i unikalnych rozwiązań gamifikacyjnych, co ma szczególne znaczenie w kontekście zarządzania strategicznego.

Monografia stanowi obowiązkową pozycję literaturową zarówno dla środowiska akademickiego, jak i praktyków zarządzania. Jej nowatorski charakter przejawia się w interdyscyplinarności – łączeniu nauk o zarządzaniu i jakości z projektowaniem gier i psychologią. Autorka posługuje się przystępnym językiem, co w połączeniu z dobrze zaplanowanym układem książki umożliwia usystematyzowanie wiedzy z zakresu gamifikacji w organizacjach. Starannie dobrane, międzynarodowe odniesienia literaturowe wzmacniają wartość naukową publikacji, osadzając ją w globalnym kontekście badawczym. Ostatecznie to właśnie odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim przy wykorzystaniu skutecznych narzędzi, takich jak gamifikacja, kształtuje przyszłość organizacji. Podjęta w monografii problematyka wpisuje się w aktualne paradygmaty zarządzania, oferując przy tym wartość aplikacyjną oraz twórczą dla projektowania i wdrażania rozwiązań gamifikacyjnych.

opracował: Maciej Kędziera

Społeczna Gospodarka Rynkowa w dobie transformacji energetycznej w Unii Europejskiej i Ukrainie (wyd. I)

Autorzy: Elżbieta Mączyńska, Piotr Pysz, Maria Urbaniec

Wydawnictwo: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne

Warszawa 2024

Monografia stanowi wieloaspektowe ujęcie społecznej gospodarki rynkowej, czyli wzorcowego modelu ustroju społeczno-gospodarczego. Model ten został opracowany w celu wskazania możliwości wykorzystania nauk ekonomicznych i społecznych do wspierania współczesnych społeczeństw w rozwiązywaniu problemów stanowiących zagrożenie dla dalszego rozwoju cywilizacji. Problemy te wynikają głównie z nierówności społecznych, kulturowych, a zwłaszcza ekonomicznych. Ranga społecznej gospodarki rynkowej została podkreślona w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, w której, w art. 20, zdefiniowano istotę tego modelu.

Pomimo licznych publikacji na ten temat, podjęta problematyka wnosi nowe wartości w zakresie pokonywania trudności związanych z transformacją gospodarczą. Monografia została przygotowana w ramach współpracy Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, polskiego przedstawicielstwa Fundacji Konrada Adenauera, a także Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku. Jest to opracowanie interdyscyplinarne, którego autorami są ekonomiści, socjologowie, politolodzy oraz filozofowie. Prace autorów polskich i zagranicznych podzielono na trzy części.

Część pierwsza, pt. „Ewolucja społecznej gospodarki rynkowej”, obejmuje rozdziały poświęcone m.in.: ordoliberalizmowi jako koncepcji rozwiązywania problemów społeczno-gospodarczych; zarysowi badań nad społeczno-ekologiczną gospodarką rynkową; ekologizacji społecznej gospodarki rynkowej w perspektywie zrównoważonej transformacji energetycznej; rozszerzeniu koncepcji o aspekty niebieskiej gospodarki; redundancji zasobów i kompetencji wobec wymogów gospodarowania społeczno-ekologicznego oraz inteligencji społecznej jako remedium na współczesne wyzwania gospodarcze.

W części drugiej, „Zrównoważona transformacja gospodarczo-energetyczna w Europie”, autorzy koncentrują się na zagadnieniach związanych z transformacją energetyczną oraz gospodarczą w Europie, takich jak: wpływ zielonych obligacji na transformację energetyczną w Unii Europejskiej; wybrane aspekty przemian w sektorze elektroenergetycznym w Polsce w kontekście wojny w Ukrainie; wahania cen energii w Polsce po inwazji Rosji; szanse i wyzwania sprawiedliwej transformacji w regionach górniczych UE; oraz wpływ wojny w Ukrainie na gospodarkę niemiecką, zieloną transformację w Niemczech i funkcjonowanie banków w Polsce.

Ostatnia część, „Transformacja gospodarczo-energetyczna w Ukrainie”, porusza kwestie związane z powojenną odbudową tego kraju i możliwościami wykorzystania doświadczeń wybranych państw w przebudowie ukraińskiej gospodarki. Omawia również skutki sankcji ekonomicznych nałożonych na Rosję, mechanizmy działania międzynarodowych sankcji finansowych i handlowych, a także potencjał inwestycyjny Ukrainy. Część ta kończy się analizą wyzwań zrównoważonego rozwoju gospodarki energetycznej i znaczenia instytucji edukacyjnych we wspieraniu obywateli Ukrainy na niemieckim rynku pracy.

Publikacja ukazuje, w jaki sposób model społecznej gospodarki rynkowej może przyczynić się do ograniczania nieprawidłowości w rozwoju współczesnego świata. Stanowi istotny wkład do debaty na temat przeobrażeń współczesnej gospodarki. Zawarte w niej rozważania mogą być cenną inspiracją zarówno dla dalszych badań naukowych, jak i dla działalności edukacyjnej.

opracowała: Helena Zielińska

Ekonomia społeczna jako narzędzie przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu (wyd. I)

Autorzy: Irena Lipowicz, Magdalena Małecka-Łyszczyk, Radosław Mędrzycki

Wydawnictwo: Wolters Kluwer

Warszawa 2024

Ekonomia społeczna, jako forma działalności gospodarczej i społecznej, łącząca cele ekonomiczne ze społecznymi, zyskuje obecnie na znaczeniu z kilku powodów. Do kluczowych czynników wyjaśniających wzrost znaczenia ekonomii społecznej zaliczyć można m.in.: zmianę oczekiwań społecznych, kryzysy globalne, rozwój wspólnot lokalnych, zmianę polityki publicznej, a także narastające wykluczenie społeczne oraz nierówności.

Książka pt. *Ekonomia społeczna jako narzędzie przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu* to głos ekspertów na temat jednego z kluczowych wyzwań współczesnych czasów, którym jest wspomniane wcześniej zjawisko wykluczenia społecznego. Autorzy ukazują w niej wiele aspektów ekonomii społecznej, zwracając szczególną uwagę na sam proces legislacyjny w kontekście przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu oraz przedstawiają ekonomię społeczną jako narzędzie przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu. Książka ma charakter interdyscyplinarny, łącząc perspektywę prawną, administracyjną, ekonomiczną i społeczną. Autorzy nie ograniczają się w niej jedynie do analizy literaturowej czy przepisów prawnych, lecz także formułują cenne wnioski z przeprowadzonych analiz i adekwatne rekomendacje dla polityki społecznej oraz działań samorządów.

Publikacja składa się z pięciu rozdziałów. W pierwszym z nich autorzy ukazali historię prac nad ustawą regulującą ekonomię społeczną, w drugim – ekonomię społeczną w ujęciu regulacji międzynarodowych, a w trzecim ekonomię społeczną w prawie i polityce Unii Europejskiej. Dwa ostatnie rozdziały to prezentacja ekonomii społecznej jako innowacyjnego narzędzia do rozwiązywania problemów związanych z dysfunkcjami na poziomie wspólnot samorządowych oraz próba określenia roli ekonomii społecznej wobec zmieniających się potrzeb społecznych.

Styl autorów – z jednej strony precyzyjny i naukowy, a z drugiej czytelny oraz komunikatywny – sprawia, że książka może być z powodzeniem wykorzystywana zarówno jako kompendium wiedzy dla przedsiębiorców, urzędników i pracowników socjalnych, jak również w procesie edukacji – zwłaszcza na kierunkach związanych z prawem, administracją, polityką społeczną czy zarządzaniem.

opracowała: Natalia Jaśkiewicz

Informacje o Autorach

dr Patrycja BRAŃKA

Adiunkt w Katedrze Geografii Społeczno-Ekonomicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Autorka i współautorka ponad 50 artykułów oraz ponad 20 projektów badawczych z zakresu rozwoju terytorialnego. Swoje badania naukowe koncentruje na możliwościach analizy dysproporcji rozwoju społeczno-gospodarczego w układach przestrzennych, instytucjonalnych uwarunkowaniach rozwoju lokalnego, a zwłaszcza na obszarach wiejskich, roli turystyki w rozwoju tych obszarów i poziomu partycypacji społecznej w kreowaniu polityki lokalnej.

dr inż. Iwona GAWRON

Adiunkt w Katedrze Zarządzania na Wydziale Nauk Ekonomicznych Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu. Absolwentka Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Naukowe zainteresowania koncentruje na problematyce zarządzania przedsiębiorstwem, a głównie zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania informacją. Autorka kilkudziesięciu artykułów (jako autor i współautor), wydanych w Polsce i poza granicami kraju.

lic. Mateusz LEŚNIAK

Student studiów magisterskich na kierunku Ekonomika i finanse przedsiębiorstw oraz absolwent kierunku E-administracja na Wydziale Nauk Ekonomicznych Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu. Zainteresowania badawcze koncentruje wokół zagadnień demokracji oddolnej, partycypacji obywatelskiej i funkcjonowania samorządu terytorialnego, ze szczególnym uwzględnieniem ekonomicznych aspektów zarządzania lokalnego. Analizuje mechanizmy wspierające efektywność oraz transparentność procesów decyzyjnych i możliwości wzmacniania udziału społeczności lokalnych w tworzeniu polityk publicznych, które sprzyjają zrównoważonemu rozwojowi oraz spójności społecznej.

dr Joanna MARCISZ

Wykładowca w Katedrze Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu. Doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie). Posiada doświadczenie w pisaniu i realizacji projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Naukowe zainteresowania koncentruje wokół zagadnień związanych z kulturą organizacyjną, zarządzaniem projektami UE i źródłami finansowania organizacji trzeciego sektora w Polsce.

mgr Magdalena PROROK

Absolwentka Akademii Ekonomicznej w Krakowie i Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Specjalizuje się w zarządzaniu wiedzą, a szczególnie transferem wiedzy w organizacjach. W ramach pracy naukowej interesuje ją m.in. kreowanie mechanizmów współpracy nauki i biznesu, tworząc przez to synergiczne układy. Rozwijając kapitał relacyjny, inicjuje wspólne projekty B+R. Tam, gdzie przedsiębiorca poszukuje wkładu myśli naukowej, tam znajduje naukowca spełniającego wymagania. Tam, gdzie naukowiec poszukuje miejsca na implementację i testowanie swoich badań, tam znajduje partnera biznesowego, który jest chłonny wiedzy naukowej. Zainteresowania biznesowe i naukowe sprowadzają się do zagadnień transferu wiedzy, rozwijania działalności gospodarczej, innowacji oraz zarządzania projektami. W swoim dorobku posiada 48 publikacji wydanych w kraju i za granicą w języku polskim oraz angielskim.

lic. Krzysztof WILK

Absolwent studiów licencjackich z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, obecnie student studiów magisterskich na tym samym kierunku. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się na zastosowaniu metod zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania kompetencjami oraz ich wpływie na realizację funkcji HR w organizacjach administracji publicznej. Prywatnie pasjonat historii filozofii europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem realistycznej tradycji filozoficznej, jej kontekstu historycznego oraz późniejszego wpływu na rozwój kultury i cywilizacji Zachodu. Zawodowo zajmuje się analizą przyczynową nieprawidłowości w obszarze HR, wyciąganiem wniosków, jak również proponowaniem rozwiązań zapobiegawczych.