

ARBE

ACADEMIC REVIEW
OF BUSINESS
AND ECONOMICS

Vol. 4(1) 2023

Recenzowane czasopismo naukowe | Peer-reviewed scientific journal
ISSN 2720-457X



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach

ARBE.UE.KATOWICE.PL

ARBE

ACADEMIC REVIEW
OF BUSINESS
AND ECONOMICS

ISSN 2720-457X

Vol. 4(1) • 2023



University
of Economics
in Katowice



Publishing House
of the University
of Economics in Katowice

Komitet Redakcyjny

Redaktor naczelny	Małgorzata Dziembala
Zastępca redaktora naczelnego	Sylwia Talar
Sekretarz redakcji	Jakub Kubiczek
Redaktor statystyczny	Jan Acedański
Redaktorzy tematyczni	Aleksandra Burgiel, Bartłomiej Hadasik, Kinga Hoffmann-Burdzińska, Krystyna Mitrega-Niestrój

Rada Naukowa

Adam A. Ambroziak, Andrea Éltető, Lenka Fojtiková, Mara Grimaldi, Alina Grynia, Irina Heim, Jan Kaczmarzyk, Karolina Klecha-Tylec, Patrycja Klimas, Tatjana König, Wawrzyniec Michalczyk, Celina M. Olszak, Rahmi Deniz Özbay, Marta Pachocka, Sylwia Pangsy-Kania, Magdalena Proczek, Petr Rozehnal, Ausra Rutelione, Aleksandra Szewieczek, Shakir Ullah, Artur Walasik, Anna Wziętek-Staško, Sema Yilmaz Genç, Hubert Zydorek

Redakcja i korekta językowa

Karolina Koluch

ISSN 2720-457X

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2023



Czasopismo jest wydawane na licencji Creative Commons CC BY 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>
Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowe (CC BY 4.0)

Pierwotną i jedyną wersją czasopisma jest wersja elektroniczna (online)



WYDAWNICTWO UNIwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-33

www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

Facebook: @wydawnictwouekatowice

Editorial Board

Editor in Chief	Małgorzata Dziembala
Deputy Editor in Chief	Sylwia Talar
Editorial Assistant	Jakub Kubiczek
Statistical Editor	Jan Acedański
Thematic Editors	Aleksandra Burgiel, Bartłomiej Hadasik, Kinga Hoffmann-Burdzińska, Krystyna Mitrega-Niestrój

Scientific Board

Adam A. Ambroziak, Andrea Éltető, Lenka Fojtíková, Mara Grimaldi, Alina Grynia, Irina Heim, Jan Kaczmarzyk, Karolina Klecha-Tylec, Patrycja Klimas, Tatjana König, Wawrzyniec Michalczyk, Celina M. Olszak, Rahmi Deniz Özbay, Marta Pachocka, Sylwia Pangsy-Kania, Magdalena Proczek, Petr Rozehnal, Ausra Rutelione, Aleksandra Szewieczek, Shakir Ullah, Artur Walasik, Anna Wziętek-Staško, Sema Yilmaz Genç, Hubert Zydorek

Publishing Editor

Karolina Koluch

ISSN 2720-457X

© Copyright by Publishing House of the University of Economics in Katowice 2023



Journal is licensed under Creative Commons CC BY 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>
Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Original and only version of the journal is the online version



PUBLISHING HOUSE OF THE UNIVERSITY OF ECONOMICS IN KATOWICE

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-33
www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl
Facebook: @wydawnictwouekatowice

Spis treści

Marcin Marzec

Profesjonalna usługa edukacyjna jako produkt rynkowy wyższych szkół
niepublicznych w Polsce 1

Jakub Lesiak

Analiza potencjału i pozycji konkurencyjnej produkcji przemysłowej
gospodarek Grupy Wyszehradzkiej oraz Niemiec 16

Aleksandra Ryczko

Brand reputation as a critical success factor on the subscription-based
gaming market – research results 35

Filip Lipiński, Julianna Koczy

Zjawisko Quiet Quitting wśród polskich pracowników z pokolenia Z 54

Bartłomiej Homoncik

Conditions and assumptions of the Technology, Trade and Investment
Collaboration framework (TTIC) 73

Weronika Drzyzga, Paulina Nowosielska, Bartłomiej Poloczek

Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją
publiczną na przykładzie Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego 90

Table of contents

Marcin Marzec

Professional educational service as a market product of non-public higher education institutions in Poland..... 1

Jakub Lesiak

Analysis of the potential and competitive position of industrial production in the Visegrad Group and in Germany 16

Aleksandra Ryczko

Brand reputation as a critical success factor on the subscription-based gaming market – research results 35

Filip Lipiński, Julianna Koczy

The phenomenon of Quiet Quitting among Polish Generation Z workers 54

Bartłomiej Homoncik

Conditions and assumptions of the Technology, Trade and Investment Collaboration framework (TTIC) 73

Weronika Drzyzga, Paulina Nowosielska, Bartłomiej Poloczek

Using stakeholder analysis in managing a public organization on the example of a Nursing and Residential Care Facilities 90



Profesjonalna usługa edukacyjna jako produkt rynkowy wyższych szkół niepublicznych w Polsce

Marcin Marzec

marcin.marzec@op.pl, ORCID: 0000-0002-6252-9175

Streszczenie: Dynamiczny rozwój rynku usług edukacyjnych szkół wyższych w wyniku powstania wyższych szkół niepublicznych stał się interesującym obszarem badań w wielu dyscyplinach naukowych. Rynkowy charakter działalności edukacyjnej wyższych szkół niepublicznych sprawił, że szkoły te zaczęły działać jak podmioty rynkowe. Powodem tego jest przede wszystkim podstawowe źródło finansowania tych uczelni, którym są wpłaty odbiorców usług edukacyjnych. Uczelnie niepubliczne, aby funkcjonować i rozwijać się na konkurencyjnym rynku usług edukacyjnych, zaczęły budować własną pozycję rynkową. Wymagało to wykorzystania zasobów ludzkich umożliwiających wysoką jakość świadczonych usług edukacyjnych. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie profesjonalnej usługi edukacyjnej rozumianej jako produkt rynkowy wyższych szkół niepublicznych w Polsce. Aby tego dokonać, przeprowadzono badania bezpośrednie w postaci podjęcia próby oceny atrakcyjności kształcenia w wyższych szkołach niepublicznych w Polsce w latach 2021/2022. Badania te prowadzono wśród personelu badawczo-dydaktycznego i studentów uczelni niepublicznych. Chcąc rozpoznać opinie przedstawicieli szkół niepublicznych, wykorzystano metodę ankiety pocztowo-mailowej. Narzędziem pomiarowym był kwestionariusz ankietowy. W badaniu wzięło udział 78 przedstawicieli władz szkół. Następnie zastosowano ankietę bezpośrednią w celu rozpoznania opinii studentów wyższych szkół niepublicznych. W badaniu wzięło udział 535 studentów. Wyniki badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli uczelni niepublicznych wskazują, że najważniejszym atutem przesądającym o rynkowej atrakcyjności ich uczelni jest wykwalifikowany personel badawczo-dydaktyczny. Podobnego zdania są studenci. Deklarują, że studiowanie w uczelniach niepublicznych cieszy się wśród aktualnie studiujących dużym zainteresowaniem. Czynnikiem decydującym o wyborze kształcenia w szkołach niepublicznych jest zdaniem ankietowanych studentów właśnie jakość usług edukacyjnych.

Słowa kluczowe: profesjonalna usługa edukacyjna, cechy i jakość usług edukacyjnych, produkt rynkowy, wyższa szkoła niepubliczna.

Kod JEL: I23.

1. Wstęp

W warunkach coraz silniejszej konkurencji, internacjonalizacji kształcenia, niżu demograficznego, wzrostu mobilności studentów i pracowników zasadne staje się implementowanie narzędzi rynkowych w prowadzonej działalności edukacyjnej uczelni niepublicznych zmierzającej do zapewnienia swoim studentom wysokiej jakości świadczonych usług. Koncepcja marketingowa przywiązuje ogromną rolę do budowania przez podmioty rynkowe przewagi konkurencyjnej. Według niej istotą kreacji przewagi jest wykorzystanie narzędzi marketingowych (rynkowych). Nowo powstałe wyższe szkoły niepubliczne, by przetrwać i dalej się rozwijać na konkurencyjnym rynku usług edukacyjnych, zaczęły działać jak podmioty rynkowe. Szkoły te w procesie budowania pozycji rynkowej zaczęły doskonalić jakość świadczonych usług. Zatem istotnym elementem w prowadzonej działalności edukacyjnej szkół niepublicznych stało się profesjonalne świadczenie usług. Obecnie wyróżniające się uczelnie niepubliczne posiadają aktualną ofertę usług edukacyjnych zgodną z potrzebami rynku pracy w kraju i za granicą, a także własną kadre. Znajomość wspomnianej koncepcji marketingowej i umiejętność jej wykorzystania stały się koniecznym elementem prowadzonej działalności edukacyjnej tych uczelni. Problematyka opracowania jest szczególnie aktualna ze względu na aktywnie podejmowane działania rynkowe przez uczelnie niepubliczne, które mają na celu ich wyróżnienie. Od momentu urynkowienia szkolnictwa wyższego, czyli od ponad 30 lat funkcjonowania tych szkół, miało miejsce powszechne wykorzystanie narzędzi marketingowych w ich działalności.

Celem opracowania jest prezentacja profesjonalnej usługi edukacyjnej rozumianej jako produkt rynkowy wyższych szkół niepublicznych w Polsce. Istotnym elementem artykułu jest także przedstawienie wyników badań pierwotnych przeprowadzonych z przedstawicielami wyższych szkół niepublicznych w Polsce co do najważniejszych czynników decydujących o studiowaniu w ich szkołach. Ponadto podjęto próbę rozpoznania oczekiwań studentów wyższych szkół niepublicznych dotyczących możliwości studiowania w tych uczelniach.

We wstępie założono, że w obecnych warunkach funkcjonowania szkoły niepubliczne muszą implementować koncepcję marketingową, aby mogły istnieć na rynku. Podkreślono aktualność i ważność omawianej problematyki i ostatecznie zaprezentowano cel opracowania. Dodatkowo wskazano, że kluczowym elementem artykułu są badania własne przeprowadzone na podstawie wywiadów z przedstawicielami i studentami wyższych szkół niepublicznych. W przeglądzie

literatury wyszczególniono pozycje bibliograficzne, które wykorzystano w celu usystematyzowania wiedzy w zakresie usługi edukacyjnej świadczonej przez szkoły wyższe. Na część teoretyczną opracowania składają się dwa podrozdziały. W pierwszym przedstawiono usługę edukacyjną wykonywaną przez profesjonalistów. Obejmuje on zagadnienia związane z istotą i jakością usług edukacyjnych oraz uwypukla cechy osób (profesjonalistów) je świadczących. Z kolei w podrozdziale drugim podjęto próbę określenia usługi edukacyjnej jako produktu rynkowego wyższych szkół niepublicznych w Polsce. Przedmiotem rozważań są tu struktura i cechy usług edukacyjnych zaprezentowanych w kategoriach produktu rynkowego. W części metodycznej opracowania przedstawiono założenia badawcze. Wskazano w niej metodę, narzędzie i podmioty badań. Następnie omówiono rezultaty badań bezpośrednich przeprowadzonych z przedstawicielami i studentami wyższych szkół niepublicznych w Polsce. Zasadniczym zamierzeniem tej części było określenie roli usług edukacyjnych świadczonych przez uczelnie niepubliczne i ich wpływu na rynkową atrakcyjność tych szkół. Artykuł ostatecznie kończą dyskusja i wnioski, które podsumowują całość wywodów. Ważnym elementem wniosków końcowych są ograniczenia badawcze i wkład badań do nauki, które stanowią punkt wyjścia dla pogłębionych studiów nad konkurencyjnością uczelni niepublicznych w Polsce.

2. Przegląd literatury

Literatura wykorzystywana w artykule dotyczy zagadnienia profesjonalnej usługi edukacyjnej świadczonej przez wyższe szkoły niepubliczne w Polsce, która pełni rolę produktu rynkowego. W celu całościowego objaśnienia wykorzystano zarówno pozycje ciągłe, jak i zwarte autorstwa wielu znanych i cenionych badaczy. Do najbardziej renomowanych publikacji dotyczących szeroko pojętego marketingu w szkolnictwie wyższym należą prace polskich autorów (Drapińska, 2011; Koźmiński, 1999; Pluta-Olearnik, 2006). Ponadto studia literatury przedmiotu zostały uzupełnione o badania własne autora dotyczące próby oceny atrakcyjności kształcenia w wyższych szkołach niepublicznych w Polsce.

2.1. Profesjonalna usługa edukacyjna

Złożoność natury usługi edukacyjnej odróżnia ją od innych świadczonych usług. W przypadku usługi edukacyjnej liczy się przede wszystkim wysoka jakość jej wykonania. Dlatego należy ją postrzegać jako usługę profesjonalną,

której podstawą jest osoba profesjonalisty posiadająca wysokie kwalifikacje, wiedzę, umiejętności i zdolności, która potrafi je wykorzystać w celu oferowania preferowanych usług klientom. Należy tutaj przytoczyć wybrane definicje profesjonalnej usługi edukacyjnej, które oddają jej istotę. Usługę edukacyjną można definiować jako „świadczenie profesjonalisty, które dzięki jego unikatowym talentom umożliwia – w procesie interakcji z klientem – stworzenie unikatowej wiązki korzyści, dającej gwarancję realizacji dzieła zgodnie z oczekiwaniami klienta” (Chłodnicki, 2004, s. 12). Usługę tę należy również rozumieć jako wiązkę wiedzy i umiejętności, które wykładowca powinien wykorzystać w procesie jej świadczenia, oraz wzajemnych interakcji zachodzących między nim a studentem prowadzących do zdobycia wiedzy i rozwoju umiejętności przez studenta, efektywnie wykorzystywanych później na rynku pracy. Usługa edukacyjna¹ to także „społecznie użyteczne czynności skierowane bezpośrednio na człowieka (jego soma lub psyche), a których efekt jest niematerialny” (Bywalec, 1993, s. 95). W szkołach wyższych profesjonalistą jest wykładowca akademicki, który dzięki swojej wiedzy, umiejętnościom i doświadczeniu kształci studentów.

Profesjonalistę cechuje zatem (Imse, 1962):

- posiadanie wysokich kwalifikacji zawodowych, potwierdzone dyplomem akademickim;
- specjalistyczna wiedza (posiadana np. ze względu na zdobywanie kolejnych stopni i tytułu naukowego);
- potrzeba ciągłego zdobywania wiedzy i podnoszenia umiejętności intelektualnych;
- znaczny wpływ na życie innych osób (kształcenie w szkole wyższej warunkuje przyszłą karierę zawodową i życie osobiste);
- działanie oparte na samodoskonaleniu (samodzielność naukowa, podejmowanie wyzwań naukowych i twórczych);
- postępowanie zgodne z zasadą etyki i duchem altruizmu (wykorzystanie własnej wiedzy dla dobra studenta i uczelni).

Świadczone usługi edukacyjne charakteryzują się:

- kluczową rolą nauczycieli akademickich świadczących te usługi (ich kwalifikacje, wiedza, umiejętności);
- luką informacyjną/wiedzy występującą między nauczycielem a studentem (wynikającą z wiedzy i kompetencji posiadanych przez nauczycieli);

¹ Pluta-Olearnik (1993, s. 22) twierdzi, że usługa edukacyjna jest zaliczana do tzw. usług „czystych”, które charakteryzują się brakiem elementów materialnych.

- specyficzną relacją między nauczycielem a studentem (w procesie zdobywania wiedzy przez studenta, wymaga ona wzajemnego zaufania);
- szczególnym indywidualizmem w relacji nauczyciel – student (wynikającym z indywidualnego kontaktu między nauczycielem akademickim a studentem w przypadku prowadzonych seminariów, konsultacji) (Bailey, 2000, s. 358);
- występującymi trudnościami w ocenie ich jakości przez studenta (wynikającymi z braku posiadanych kwalifikacji przez studenta) (Drapińska, 2011, s. 25 i n.);
- interdyscyplinarnym charakterem, co oznacza, że usługa obejmuje zagadnienia z różnych dziedzin: pedagogiki, psychologii wychowania, teorii organizacji i zarządzania, ekonomii usług kształceniowych, zarządzania jakością usług;
- dualną rolą studenta, który jest zarówno klientem, jak i współtworzącym produkt końcowy w postaci wiedzy i kwalifikacji (tzw. prosumpcja polegająca na współtworzeniu usługi przez studenta);
- jednorazowym korzystaniem z kompleksowej usługi (zazwyczaj studia są podejmowane przez studentów raz w życiu) świadczonej systematycznie w dłuższym okresie (przez cały okres studiów);
- długofalowym czasem realizacji usługi edukacyjnej;
- złożonym procesem decyzyjnym związanym z wyborem uczelni, który w nie-dalekiej przyszłości przełoży się na ocenę trafności dokonanej decyzji (wiedza, kariera zawodowa);
- możliwością zmiany oczekiwań studenta co do usługi w trakcie jej świadczenia;
- występującą rozbieżnością pomiędzy dążeniem do zdobycia wiedzy (w efekcie zdobycia wyższego wykształcenia) a niechęcią do większego wysiłku intelektualnego związanego ze studiowaniem (Hall, 2007, s. 123; Dawidziuk, 2005, s. 458).

Ważnym czynnikiem, który odgrywa istotną rolę w procesach konkurowania o potencjalnych klientów, jest jakość produktów i usług (Hamrol & Mantura, 2006, s. 98; Karaszewski, 2005, s. 39 i n.). Jakość świadczonych usług edukacyjnych szkół wyższych wiąże się zwykle z zapewnieniem (Wnuk-Lipińska & Wójcicka, 1995, s. 10 i n.):

- akademickich standardów – czy uczelnia, wydział, instytut, kierunek studiów zapewniają kształcenie studentów na wysokim poziomie akademickim;
- finansowej efektywności – w jaki sposób uczelnia wydatkuje publiczne pieniądze;
- użyteczności społecznej.

Podmioty uczestniczące w procesie kształcenia na studiach wyższych odmiennie rozumieją jakość w usługach edukacyjnych. Personel badawczo-dydaktyczny szkół wyższych przez jakość świadczonych usług rozumie „doskonałość w rozwijaniu inteligencji, kreatywności i zdolności studentów”, dla studenta jest to „stopień spełnienia wyobrażeń o życiu studenckim” i powstałe możliwości zatrudnienia po ukończeniu studiów, z kolei dla pracodawcy „stopień przygotowania absolwenta do realizacji zadań zawodowych” (O’Sullivan, 2001, s. 152). W ujęciu ekonomicznym jakość jest też oceniana przez pryzmat stopnia „zgodności produktu z wymaganiami odbiorcy, a te z kolei wynikają z jego potrzeb, dochodów i cen” (Oyrzanowski, 1969, s. 586). Jakość usług kreowanych przez uczelnie może być oceniana w trzech okresach:

- przed rozpoczęciem procesu świadczenia usługi na etapie tworzenia przez potencjalnego nabywcę „w głowie” wizerunku i marki uczelni, w oparciu o fakty i informacje przekazywane przez uczelnie;
- w trakcie procesu świadczenia (kontakty studenta z kadrą naukowo-dydaktyczną/administracyjną, formy prowadzenia zajęć i egzaminów, dostępność do zaplecza materialnego itp.);
- po zakończeniu świadczenia usług, gdy umiejętności absolwenta są weryfikowane przez rynek.

Wyższe szkoły niepubliczne dokładają wielu starań, aby zapewnić wysoką jakość świadczonych usług. W tym celu prowadzą przede wszystkim takie działania, jak: okresowe oceny jakości wykładów dokonywane przez studentów poprzez kwestionariusz ankietowy czy hospitacje zajęć prowadzone przez doświadczonych dydaktyków. Ich rezultaty mogą dostarczyć przedstawicielom uczelni zbiorczych informacji o obecnej jakości zajęć. Dodatkowo determinują oczekiwania władz wobec nauczycieli akademickich, co może nakreślać cele z zakresu podnoszenia jakości i ułatwić formułowanie celów strategicznych (Geryk, 2007, s. 69). Aby uczelnie niepubliczne dążyły do wyróżnienia się na rynku, powinny spełniać wymagania formułowane przez różne grupy interesariuszy, które dotyczą procesu kształcenia i jego efektów (Roszczynialski & Kijanka, 2020, s. 1).

2.2. Usługa edukacyjna jako produkt

Konsekwencją rozwoju uczelni niepublicznych w Polsce jest komercjalizacja usług edukacyjnych, a także nasilająca się konkurencja między uczelniami. Prowadzi to do traktowania usługi edukacyjnej² jako produktu rynkowego. Podobnie jak w przypadku innych usług, usługa edukacyjna jest postrzegana jako produkt rynkowy. Można określić jego warstwy, na które składają się (rysunek 1):

- rdzeń (istota) usługi edukacyjnej;
- rzeczywista usługa edukacyjna;
- poszerzona usługa edukacyjna (Altkorn, red., 1996, s. 114 i n.).



Rysunek 1. Usługa edukacyjna jako produkt rynkowy szkoły wyższej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hall (2007, s. 124).

Wyróżniony w strukturze usługi edukacyjnej rdzeń (istota) usługi można określić mianem niezbędnego ogniwa, bez którego usługa nie miałaby racji bytu na rynku, ponieważ decyduje o zaspokojeniu głównej potrzeby klientów uczelni. Można stwierdzić, że dzięki usłudze edukacyjnej studenci mogą zdobyć wiedzę i umiejętności, które dają szansę na uzyskanie atrakcyjnej pracy, wyższych zarobków i lepszej pozycji społecznej.

² Zdaniem Kulig (2004, s. 97) usługa edukacyjna jest definiowana jako „(...) kierowanie procesem zdobywania wiedzy oraz kształtowania osobowości”. Pojęcie to pozwala na sformułowanie rynkowych i społecznych celów uczelni.

Drugą warstwę w strukturze produktu rynkowego szkoły wyższej tworzy tzw. rzeczywista usługa edukacyjna. Określają ją elementy, dzięki którym następuje świadczenie usługi edukacyjnej przez szkoły wyższe. Rzeczywista usługa edukacyjna tworzy opinię o szkole i często stanowi przesłankę wyboru uczelni oraz kierunku kształcenia przez potencjalnych studentów.

Poszerzona usługa edukacyjna to korzyści dodatkowe, jakie może uzyskać potencjalny student uczelni. Składają się na nią elementy, które tworzą nastrój i charakter szkoły wyższej, wpływają na jej wizerunek i markę oraz są przedmiotem konkurencji. Rolą poszerzonej usługi edukacyjnej jest zachęcenie i przyciągnięcie przyszłych studentów do skorzystania z oferty edukacyjnej uczelni. Elementy wchodzące w skład poszerzonej usługi edukacyjnej istotnie różnicują oferty szkół wyższych na rynku. Skutkuje to większym lub mniejszym zainteresowaniem potencjalnych klientów i wpływa na pozycję rynkową szkoły wyższej. Struktura usługi edukacyjnej może mieć wpływ na decyzje o wyborze uczelni.

Rozpatrując usługę edukacyjną w kategoriach produktu rynkowego, można dostrzec jej podstawową cechę, jaką jest niematerialność (Pluta-Olearnik, 2006, s. 33; Mudie & Cottan, 1998, s. 18 i n.; Rogoziński, 1998, s. 19 i n.; Payne, 1996, s. 36 i n.; Styś, red., 2003, s. 36 i n.; Drapińska, 2011, s. 23). Oznacza to, że usługi edukacyjnej:

- Nie można zobaczyć ani przechowywać, dlatego trudno ocenić jej jakość. Ocenie mogą podlegać jedynie materialne elementy związane z usługą, tj.: budynek szkoły i jej lokalizacja, sale wykładowe, kadra dydaktyczna. Natomiast prospekty (foldery) szkół wyższych prezentujące ofertę edukacyjną umożliwiają porównanie własnych oczekiwań z deklarowaną przez szkoły ofertą.
- Nie można rozdzielić, czyli procesy wytwarzania i konsumpcji usługi są nierozłączne. Wskazuje to na potrzebę bezpośredniego kontaktu kadry naukowo-dydaktycznej ze studentami w procesie świadczenia usługi. W obliczu rozwijających się innowacji technologicznych wykorzystywanych w procesie kształcenia, np. nauczanie na odległość (e-learning), ta cecha usługi edukacyjnej została w pewnym stopniu ograniczona. Stworzyło to szersze możliwości dostępu do oferty edukacyjnej.
- Nie można ujednoczyć (heterogeniczność usługi edukacyjnej), procesy wytwarzania i konsumpcji usługi są zróżnicowane w czasie i przestrzeni. Jej jakość jest uzależniona od: wyposażenia materialnego, materiałów dydaktycznych, wiedzy i umiejętności kadry naukowo-dydaktycznej oraz wielu innych trudnych do zmierzenia czynników.

- Nie można utrwalić. W jej przypadku nietrwałość ma charakter względny – oznacza, że wprawdzie nie można magazynować usługi w zamiarze późniejszej sprzedaży, ale jej efekty kumulują się w czasie. Ponadto wraz z rozwojem technik elektronicznych można mówić o możliwościach gromadzenia rezultatów usługi edukacyjnej, np. w postaci zapisu wykładu w rozmaitych technologiach, a także w publikacjach.

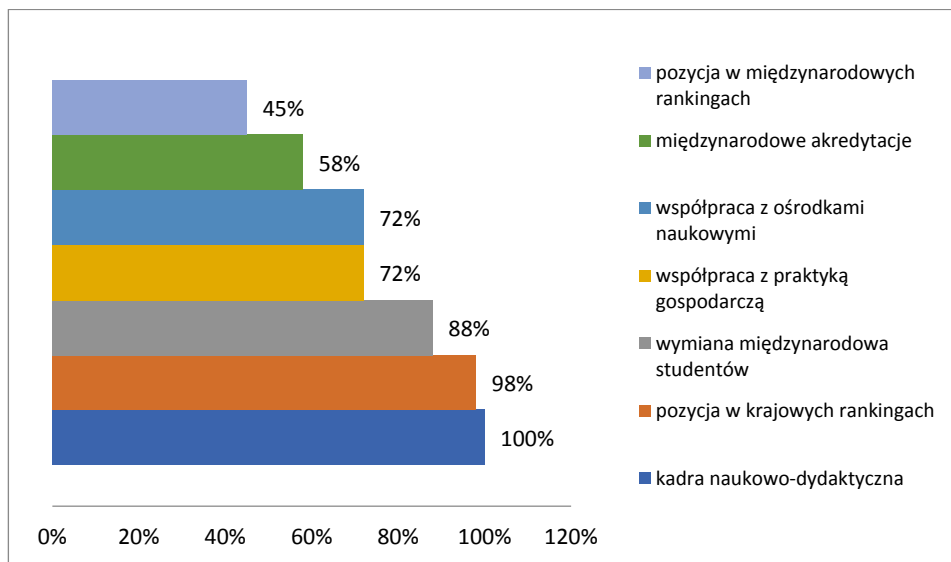
3. Metodyka

W badaniach bezpośrednich podjęto próbę oceny atrakcyjności kształcenia w wyższych szkołach niepublicznych w Polsce. W tym celu rozpoznano opinie przedstawicieli i studentów wyższych szkół niepublicznych. Badania zostały poprzedzone budową narzędzia pomiarowego w postaci kwestionariusza (składającego się z 22 pytań zarówno o charakterze zamkniętym, jak i otwartym) skierowanego do przedstawicieli uczelni niepublicznych w Polsce. W roku akademickim 2020/2021 działalność prowadziło 219 uczelni niepublicznych, w tym 10 prowadzonych przez organizacje wyznaniowe (www 1). W badaniu przeprowadzonym w latach 2021/2022 wzięło udział 78 przedstawicieli władz szkół. Zastosowano tutaj metodę ankiety pocztowo-mailowej. Z kolei w celu rozpoznania opinii studentów wyższych szkół niepublicznych wykorzystano ankietę bezpośrednią (rozdawaną do wypełnienia bezpośrednio wybranym respondentom). W badaniu wzięło udział 535 studentów. Dla zachowania rzetelności informacji badanie przeprowadzono osobiście, co umożliwiło wyjaśnienie pojawiających się wątpliwości oraz weryfikację poprawności wypełnienia ankiet. Kwestionariusze skierowane do studentów szkół niepublicznych zawierały 15 pytań o charakterze zamkniętym. Badania bezpośrednie zostały przeprowadzone wśród personelu badawczo-dydaktycznego oraz studentów uczelni niepublicznych. Formułując wnioski końcowe, skonfrontowano opinie przedstawicieli z ocenami studentów uczelni niepublicznych.

4. Wyniki badań

Przedstawiciele uczelni niepublicznych są świadomi, że w obliczu niżu demograficznego wyróżnienie się szkół na rynku może być warunkiem ich istnienia. Dlatego wykorzystują posiadane zasoby i prowadzą działania rynkowe, aby zapewnić interesującą ofertę edukacyjną i wysoką jakość świadczonych usług.

Usługi edukacyjne w wyższych szkołach niepublicznych pełnią znaczącą, nie do przecenienia rolę, co potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań (rysunek 2).



Rysunek 2. Atrybuty wyższych szkół niepublicznych (N = 78, tj. 100%)

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonej ankiety.

Przedstawiciele tych szkół uważają, że atrybutem przesądzającym o rynkowej atrakcyjności ich uczelni jest wykwalifikowana kadra naukowo-dydaktyczna. Było o tym przekonanych 78 ankietowanych (100%). Niewiele mniej osób wskazało na pozycję w krajowych rankingach (76 wskazań – 98%). Za bardzo ważną uznali też wymianę międzynarodową studentów (68 badanych – 88%). Istotnym atrybutem wyższych szkół niepublicznych okazała się także współpraca z praktyką gospodarczą i ośrodkami naukowymi (56 respondentów – 72%). Mniej wskazań dotyczyło międzynarodowych akredytacji (45 ankietowanych) oraz pozycji w międzynarodowych rankingach (35 badanych).

Zdaniem uczestników badania wysoka jakość świadczonych usług jest także uznawana za jeden z najważniejszych czynników decydujących o:

- wyborze wyższych szkół niepublicznych przez potencjalnych studentów;
- wielkości naboru na studia, co stanowi najlepszą zachętę do studiowania w ich szkołach;
- rynkowej atrakcyjności i powodzeniu ich uczelni na rynku.

Należy zatem uznać, że jakość kształcenia jest kluczowym elementem determinującym konkurencyjność, prestiż i silną markę szkoły. W opinii badanych wysoko została również oceniona jakość poszczególnych czynników kreujących rzeczywistość i poszerzoną strukturę usługi. Zaliczono do nich przede wszystkim: sale dydaktyczne, programy i plany zajęć, zasoby biblioteczne, budynki dydaktyczne i naukowe, stosowane nowoczesne technologie (e-learning).

Studenci szkół niepublicznych prezentują lojalną postawę wobec swoich uczelni. Ankietowani deklarują, że studiowanie w uczelniach niepublicznych cieszy się wśród aktualnie studiujących dużym zainteresowaniem. Czynnikiem decydującym o wyborze kształcenia w szkołach niepublicznych jest zdaniem ankietowanych właśnie jakość usług edukacyjnych.

Jakość świadczonej usługi edukacyjnej jest kluczowym czynnikiem decydującym o konkurencyjności, prestiżu i marce/wizerunku szkoły w środowisku akademickim. Badania przeprowadzone przez Ośrodek Rozwoju Studiów Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie wskazują, że w uczelniach publicznych i niepublicznych za najważniejsze czynniki konkurencyjności szkoły uznaje się prestiż i pozytywny wizerunek (Maliszewski, 2008, s. 72 i n.). Zdaniem A.K. Koźmińskiego (1999, s. 243) przewaga konkurencyjna uczelni wyraża się przez reputację, renomę uczelni nie tylko wśród kandydatów na studia, lecz również wśród potencjalnych zleceniodawców, pracodawców, administracji publicznej i władz lokalnych. M. Romanowska i S. Macioł (2006, s. 61) uważają, że właśnie wizerunek i marka szkół wyższych będą decydować o ich pozycji na rynku edukacyjnym. Potwierdzają tę opinię M. Kolasiński i P. Lisiecki (2006, s. 140). Wpływ na to ma przede wszystkim sytuacja na rynku pracy, na którym potencjalni pracodawcy wybierają absolwentów renomowanych szkół wyższych zajmujących wysokie miejsca w rankingach. Profesjonalnie wykonana usługa edukacyjna zapewnia wysoką jakość kształcenia, co w konsekwencji wpływa na pozytywny wizerunek, reputację i renomę uczelni. Dla renomowanych wyższych szkół niepublicznych w Polsce sytuacja na rynku usług edukacyjnych jest szansą na poprawę jakości kształcenia, oferty edukacyjnej, poziomu wymiany międzynarodowej, a także współpracy z praktyką gospodarczą i ośrodkami naukowymi. Niż demograficzny jest wyzwaniem, by intensywniej prowadzić badania naukowe, a także rozwijać ofertę kształcenia studentów (Marzec, 2019, s. 50-51). Mając na względzie, że to student jest finalnym weryfikatorem świadczonych przez szkoły usług edukacyjnych, należy uważnie monitorować i reagować na zmieniające się jego potrzeby i oczekiwania (Pacholarz, 2022, s. 68). Wysoka jakość świadczonych usług edukacyjnych warunkuje

przewagę, a tym samym określa pozycję konkurencyjną szkoły, dlatego kluczowe staje się ciągłe obserwowanie i podnoszenie jakości kształcenia w szkołach niepublicznych.

5. Dyskusja i wnioski

Badania bezpośrednio przeprowadzone w latach 2021-2022 potwierdziły, że jakość świadczonej usługi edukacyjnej jest atutem decydującym o rynkowej atrakcyjności wyższych szkół niepublicznych w Polsce. Pozytywne opinie przedstawiciele uczelni niepublicznych i ich studentów dotyczące wysokiej jakości kształcenia w ich szkołach należy jednak traktować z wielką ostrożnością. Wraz z postępującym niżem demograficznym jest likwidowanych coraz więcej szkół niepublicznych. Te uczelnie, które przetrwają, muszą zapewnić wysoką jakość kształcenia na kierunkach/specjalnościach zgodnych z zapotrzebowaniem rynku pracy w kraju i za granicą. Jakość kształcenia determinuje zatem przetrwanie i dalszy rozwój uczelni niepublicznych na konkurencyjnym rynku usług edukacyjnych. Istnieją jednak wyższe szkoły niepubliczne, które podejmują aktywne działania na rzecz podniesienia i utrzymania konkurencyjności. Działania te polegają przede wszystkim na podnoszeniu jakości kształcenia i stosowaniu nowoczesnych metod nauczania. Na rynku usług edukacyjnych większość szkół niepublicznych nie jest konkurencyjna wobec uczelni publicznych pod względem jakości świadczonych usług. Oceny procesu kształcenia dokonywane przez studentów często stanowią przesłankę prowadzonych działań i podejmowanych decyzji w uczelniach. Dzięki nim przedstawiciele szkół wyższych mają możliwość tworzenia odpowiednich warunków i obsługi procesu kształcenia w uczelniach, zapewniając satysfakcję i realizację aspiracji studentów. Władze uczelni, które podnoszą jakość kształcenia, zwłaszcza w postaci zatrudniania wykwalifikowanej kadry badawczo-dydaktycznej, stwarzają możliwości funkcjonowania i rozwoju szkoły na konkurencyjnym rynku usług edukacyjnych.

Głównym ograniczeniem badawczym opracowania była zwrotność ankiet, która kształtowała się na poziomie 35,6%. Na tej podstawie trudno dokonywać uogólnień, natomiast celem artykułu było przedstawienie profesjonalnej usługi edukacyjnej rozumianej jako produkt rynkowy wyższych szkół niepublicznych w Polsce. Dodatkowo dokonano obserwacji rynku usług edukacyjnych szkół wyższych i oceny sytuacji szkolnictwa niepublicznego, które pozwoliły zrealizować cel poparty badaniami własnymi. Niniejsze opracowanie wnosi wkład do badań dotyczących budowania przewagi konkurencyjnej szkół niepublicznych

na rynku usług edukacyjnych. Zaprezentowane badania stanowią punkt wyjścia do dalszych pogłębionych studiów nad szeroko podejmowaną problematyką z zakresu konkurencyjności uczelni niepublicznych w Polsce.

Marcin Marzec – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia, absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, wykładowca akademicki Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej, członek Rady Programowej Kierunku Zarządzanie Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Spis literatury

- Altkorn, J., red. (1996). *Podstawy marketingu*. Kraków: Instytut Marketingu.
- Bailey, J.J. (2000). Students as clients in a professional/client relationship. *Journal of Management Education*, 24, 3, June, 353-365.
- Bywalec, Cz. (1993). *Ekonomiczne i kulturowo twórcze aspekty konsumpcji usług społecznych*. W: J. Altcorn (red.), *Problemy teorii wymiany* (s. 95-110). Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Chłodnicki, M. (2004). *Usługi profesjonalne. Przez jakość do lojalności klientów* (s. 9-13). Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Dawidziuk, R. (2005). *Jakość usług edukacyjnych szkół wyższych – wybrane aspekty*. W: S. Makarski (red.), *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości* (s. 440-461). Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Drapińska, A. (2011). *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Geryk, M. (2007). *Rynek uczelni niepublicznych w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Hall, H. (2007). *Marketing w szkolnictwie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska – ABC Sp. z o.o.
- Hamrol, A., & Mantura, W. (2006). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hemsley-Brown, & J., Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace. A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19, 4, 316-338.
- Imse, T.P. (1962). *The professionalization of business management*. "Vantage Press": New York; za: Drapińska, A. (1999). Marketing usług profesjonalnych. *Marketing i Rynek*, 1, 12-15.
- Karaszewski, R. (2005). *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów biznesu*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK.

- Kolasiński, M., & Lisiecki, P. (2006). *Konkurencja cenowa na rynku usług edukacji wyższej*. W: J. Dietl (red.), *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej* (s. 139-171). Łódź: Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości.
- Koźmiński, K.A. (1999). *Misje i strategie szkół wyższych*. W: J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką* (s. 237-245). Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Kulig, A. (2004). *Rynek usług edukacyjnych w Polsce na poziomie wyższym*. W: G. Nowaczyk, M. Kolasiński (red.), *Marketing szkół wyższych* (s. 97-110). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Maliszewski, T. (2008). Marketing jako element strategii niepublicznych szkół wyższych. *MBA*, 5, 72-83.
- Marzec, M. (2019). Ocena pozycji rynkowej wyższych szkół niepublicznych w Polsce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Ekonomia*, 20, 50-51.
- Mudie, P., & Cottan, A. (1998). *Usługi. Zarządzanie i marketing*. Warszawa: WN PWN.
- O'Sullivan, G. (2001). *Elastyczny system studiów i ECTS jako systemy sprzyjające podnoszeniu jakości kształcenia*. W: K. Jankowski, B. Sitarska, C. Tkaczuk, A. Daniluk, J. Skrzyp (red.), *Jakość kształcenia w szkole wyższej – dążenie do doskonałości* (s. 152-312). Siedlce: Wydawnictwo Akademii Podlaskiej.
- Oyrzanowski, B. (1969). Ekonomiczne problemy jakości. *Ekonomista*, 2, 586-597.
- Pacholarz, W.M. (2022). Student jako weryfikator jakości usługi edukacyjnej oferowanej przez polskie uczelnie wyższe. Wyniki badań wstępnych. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 64(2), 67-89.
- Payne, A. (1996). *Marketing usług*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pluta-Olearnik, M. (1993). *Marketing usług. Idee – zastosowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pluta-Olearnik, M. (2006). *Rozwój usług edukacyjnych w erze społeczeństwa informacyjnego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rogoziński, K. (1998). *Nowy marketing usług*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Romanowska, M., & Macioł S. (2006). *Wybrane czynniki konkurencyjności na rynku edukacji wyższej*. W: J. Dietl (red.), *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej* (s. 55-63). Łódź: Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości.
- Roszczyński, W., & Kijanka A. (2020). Determinanty jakości edukacji zdalnej w szkołach wyższych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości*, 55, 1-15.
- Styś, A., red. (2003). *Marketing usług*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wnuk-Lipińska, E., & Wójcicka, M. (1995). *Jakość w szkolnictwie wyższym*. Warszawa: Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Warszawski.

(www 1) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/wykaz-uczelni-niepublicznych> (dostęp: 15.01.2022).

Professional educational service as a market product of non-public higher education institutions in Poland

Abstract: The dynamic development of the market of educational services of universities as a result of the establishment of non-public universities has become an interesting area of research in many scientific disciplines. The market nature of the educational activity of non-public higher education institutions meant that these schools began to operate as market entities. The reason for this is primarily the basic source of funding for these universities, which are payments from recipients of educational services. In order to function and develop on the competitive market of educational services, private universities began to build their own market position. This required the use of human resources enabling high quality of educational services provided. The purpose of this study is to present a professional educational service understood as a market product of non-public higher education institutions in Poland. To do this, direct tests were carried out in the form of an attempt to assess the attractiveness of education in non-public higher education institutions in Poland in 2021/2022. The research was conducted among the research and teaching staff and students of non-public universities. In order to recognize the opinions of representatives of non-public schools, the post-e-mail survey method was used. The measurement tool was a questionnaire. 78 representatives of school authorities took part in the study. Then, a direct survey (distributed by hand) was used to identify the opinions of students of non-public schools. 535 students took part in the study. The results of research conducted among representatives of non-public universities indicate that the most important asset determining the market attractiveness of their universities is qualified research and teaching staff. Students are of a similar opinion. They declare that studying at private universities is very popular among currently studying students. According to the surveyed students, the decisive factor in choosing education in private schools is the quality of educational services.

Keywords: professional educational service, features and quality of educational services, market product, private university.

JEL Classification: I23.



Analiza potencjału i pozycji konkurencyjnej produkcji przemysłowej gospodarek Grupy Wyszehradzkiej oraz Niemiec

Jakub Lesiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Ekonomii
kubax.1997@o2.pl, ORCID: 0009-0005-1679-4268

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie wyników analizy konkurencyjności przetwórstwa przemysłowego wybranych gospodarek UE. Podstawowym problemem badawczym jest wskazanie podobieństw państw UE w zakresie konkurencyjności przetwórstwa przemysłowego oraz porównanie determinant pozycji konkurencyjnej niemieckiego przetwórstwa z czynnikami warunkującymi pozycję gospodarek Grupy Wyszehradzkiej (V4). Przyjęta procedura badawcza opiera się na krytycznej analizie literatury oraz metodzie analizy skupień Warda. Przeprowadzona analiza ukazuje rozbieżność między pozycją konkurencyjną produkcji przemysłowej Niemiec a krajów V4. Gospodarka niemiecka posiada relatywnie lepsze warunki do rozwoju krajowego przetwórstwa przemysłowego. Dystans między konkurencyjnością niemieckiej produkcji a państwami V4 wynika w głównej mierze z poziomu zaawansowania technologicznego krajowego przetwórstwa przemysłowego. Wymiar technologiczny oraz środowiskowy ma coraz większy wpływ na pozycję konkurencyjną przetwórstwa przemysłowego UE, m.in. za sprawą Nowej Strategii Przemysłowej.

Słowa kluczowe: przetwórstwo przemysłowe, Nowa Strategia Przemysłowa UE, wartość dodana, transformacja cyfrowo-klimatyczna.

Kod JEL: L60, L52.

1. Wstęp

Pomimo zauważalnego procesu dezindustrializacji w większości krajów członkowskich produkcja przemysłowa odgrywa istotną rolę w generowaniu dochodu narodowego oraz miejsc pracy w Unii Europejskiej. Pod względem wartości dodanej w 2019 roku przetwórstwo przemysłowe stanowiło 85% cał-

kowej wartości dodanej przemysłu w UE (EUROSTAT, 2022). Ponadto w reakcji na zmiany dokonujące się w gospodarce globalnej, także w zakresie organizacji produkcji przemysłowej, i towarzyszące im wyzwania Komisja Europejska podejmuje wiele inicjatyw mających na celu poprawę efektywności i konkurencyjności produkcji przemysłowej. Najnowszy komunikat zatytułowany *Nowa Strategia Przemysłowa UE* wskazuje, że budowanie przewagi konkurencyjnej produkcji przemysłowej nie zależy jedynie od czynników stricte ekonomicznych, a coraz większą rolę w zwiększaniu efektywności przetwórstwa przemysłowego odgrywają determinanty ekologiczne oraz technologiczne.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników analizy pozycji konkurencyjnej produkcji przemysłowej krajów Grupy Wyszehradzkiej (V4) i Niemiec z uwzględnieniem czterech wymiarów, tj. ekonomicznego, społecznego, technologicznego oraz środowiskowego. Badaniem objęto lata 2004, 2012 oraz 2019 z uwagi na możliwość wskazania zmian pozycji konkurencyjnej przetwórstwa w danych latach, a także ze względu na najbardziej aktualne dostępne dane.

W opracowaniu zostanie zweryfikowana hipoteza badawcza dotycząca tego, czy niemiecka gospodarka posiada lepsze warunki kreacji pozycji konkurencyjnej produkcji przemysłowej w porównaniu do państw V4.

W części teoretycznej przedstawiono rolę produkcji przemysłowej w gospodarce i jej znaczenie w generowaniu PKB. Ponadto zidentyfikowano globalne tendencje zachodzące w organizacji produkcji przemysłowej oraz opisano założenia *Nowej Strategii Przemysłowej Unii Europejskiej*. W części empirycznej dokonano analizy zmian wartości dodanej oraz eksportu przetwórstwa przemysłowego w badanych państwach. Określono poziom zaawansowania technologicznego produkcji przemysłowej, a także wskazano poziom zintegrowania określonych państw w międzynarodowych sieciach produkcyjnych za pomocą dwóch indeksów: partycypacji wstecznej oraz przedniej. W dalszej części przedstawiono przyjętą metodologię badania konkurencyjności przetwórstwa przemysłowego, tj. metodę Warda. Zidentyfikowano wymiary oraz czynniki, które mają kluczowy wpływ na pozycję konkurencyjną produkcji przemysłowej, a także uzasadniono ich wybór. Opisano etapy przeprowadzenia badania, a w ostatniej części wskazano homogeniczne skupienia danej grupy obiektów (metoda Warda) pod kątem pozycji konkurencyjnej produkcji przemysłowej.

Analityczne przedstawienie badanych zjawisk zostało opracowane w oparciu o bazy danych: Eurostat, OECD, UNIDO, ODYSSEE, International Energy Agency. Do empirycznej analizy konkurencyjności przetwórstwa przemysłowego posłużono się oprogramowaniem STATISTICA.

2. Wpływ przemysłu na rozwój gospodarczy państw

Od lat 80. XX wieku znaczenie produkcji przemysłowej w generowaniu PKB znacznie zmalało na korzyść sektora usług. Głównym skutkiem tego zjawiska był spadek zatrudnienia w II sektorze gospodarki. Trend ten wynika z ewolucyjnego charakteru rozwoju gospodarczego i jest ściśle związany z robotyzacją produkcji. Nasuwa się więc pytanie: czy obecnie produkcja przemysłowa jest istotną determinantą wzrostu gospodarczego? Badania przeprowadzone przez Nicholasa Kaldora wskazują na dodatnią korelację pomiędzy wzrostem produkcji przemysłowej a rozmiarami PKB w gospodarkach narodowych. Zależność ta jest określana mianem pierwszego prawa Kaldora, które wskazuje, że państwa o wysokim tempie wzrostu produkcji przemysłowej będą miały relatywnie wyższe tempo wzrostu gospodarczego niż gospodarki, których produkcja rośnie wolniej (Kaldor, 1966, s. 4-6).

W obecnych postindustrialnych gospodarkach również jest zauważalny ścisły, dodatni związek pomiędzy wzrostem produkcji przemysłowej a wzrostem gospodarczym. Fakt ten został opisany w opracowaniu UNIDO z 2020 roku pt. *Industrialization as the Driver of Sustained Prosperity*. Analiza miała na celu zidentyfikowanie trendu między zmianami udziałów sektorowych gospodarki, tj. rolnictwa, przemysłu i usług, a realnym wzrostem PKB w latach 1970-2017. Badaniem objęto państwa o różnym poziomie PKB. Finalnie wykazano, że dodatnia korelacja kształtuje się pomiędzy zmianami udziału przemysłu oraz usług a wzrostem realnego PKB. Dodatkowo zależność ta jest silniejsza w przypadku produkcji przemysłowej niż w przypadku usług. Analiza stała się kolejnym dowodem na nadrzędną rolę industrializacji w stymulowaniu wzrostu gospodarczego (UNIDO, 2020b, s. 12-13). Na kluczową pozycję produkcji przemysłowej w gospodarce wskazuje fakt, że jest ona głównym bodźcem innowacji i postępu technologicznego. Tym samym w gospodarkach opartych na wiedzy tworzenie nowoczesnych produktów przemysłowych za pomocą nowych technologii pobudza kreację przewag konkurencyjnych. Unia Europejska w *Nowej Strategii Przemysłowej na Rzecz Zielonej i Cyfrowej Europy* podkreśla silną potrzebę osiągnięcia wysokiego poziomu konkurencyjności UE na świecie. Strategia ta ma obejmować transformację klimatyczną (zapewnienie neutralności klimatycznej do 2050 roku) oraz transformację cyfrową (wyposażenie przedsiębiorstw unijnych w nowe technologie i umiejętności) (Komisja Europejska, 2020b). Biorąc pod uwagę pierwszy priorytet strategii, przemysł, a w szczególności gałęzie energochłonne będą musiały zredukować swój ślad węglowy. Ponadto produkcja przemysłowa musi się opierać na zielonych technologiach przy wsparciu nowych modeli biznesowych. Dodatkowo przemysł oparty na obie-

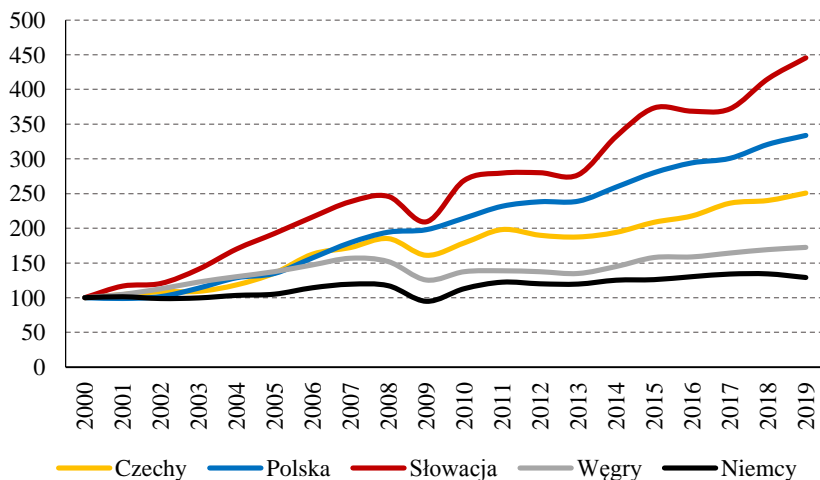
gu zamkniętym powinien mieć zapewnione dostawy zielonej i cenowo konkurencyjnej energii. Działania te wpisują się w ideę zrównoważonego rozwoju, a dokładniej w zieloną politykę przemysłową, w której zwraca się uwagę na wzrost bezpieczeństwa energetycznego oraz spadek intensywności zużycia surowców i energii. Cyfryzacja przemysłu UE wpisuje się w koncepcję Przemysłu 4.0, który musi się opierać na inwestowaniu w takich obszarach, jak: 5G, sztuczna inteligencja oraz analiza danych. Dużym atutem UE w danej transformacji jest wysoki poziom wykształcenia pracowników, przeprowadzone badania oraz bardzo rozwinięta infrastruktura. Wzmocnienie konkurencyjności przemysłu musi bazować na zasadach wolnego handlu oraz konkurencji. Ponadto Unia Europejska powinna wykorzystać potencjał oraz wielkość jednolitego rynku, by móc ustanawiać globalne standardy w zakresie przemysłu (Komisja Europejska, 2020a).

3. Potencjał przemysłowy gospodarek Grupy Wyszehradzkiej oraz Niemiec

Zmiany zachodzące w gospodarce światowej w XX wieku ukazały nowy paradygmat rozwoju produkcji przemysłowej¹. Uwidocznione zostało przejście od gałęzi przemysłu, w których główną rolę odgrywały surowce oraz siła robocza, do gałęzi opartych na wiedzy, których kluczowym zasobem jest dostęp do informacji, innowacji oraz kapitału ludzkiego. Wzrost znaczenia przemysłów nowoczesnych oraz odejście od tradycyjnych form produkcji (głównie przemysłów surowcowych) są określane mianem reindustrializacji. Należy tutaj również wskazać istotną różnicę pomiędzy reindustrializacją a dezindustrializacją. Pierwszy termin oznacza unowocześnienie już powstałych przedsiębiorstw przemysłowych w celu zwiększenia ich konkurencyjności oraz wydajności. Natomiast dezindustrializacja określa zjawisko zmniejszenia znaczenia przemysłu oraz spadku zatrudnienia w omawianym sektorze gospodarki (Sagan, 2019, s. 131-133). Proces załamania produkcji przemysłowej był także widoczny w krajach Europy Środkowo-Wschodniej wskutek rozpadu ZSRR. Transformacja zachodząca w wyżej wymienionych państwach, w tym zmiany strukturalne spowodowały modernizację całych gałęzi przemysłu oraz wycofywanie głównie przemysłu ciężkiego (Górka & Łuszczuk, 2017, s. 10).

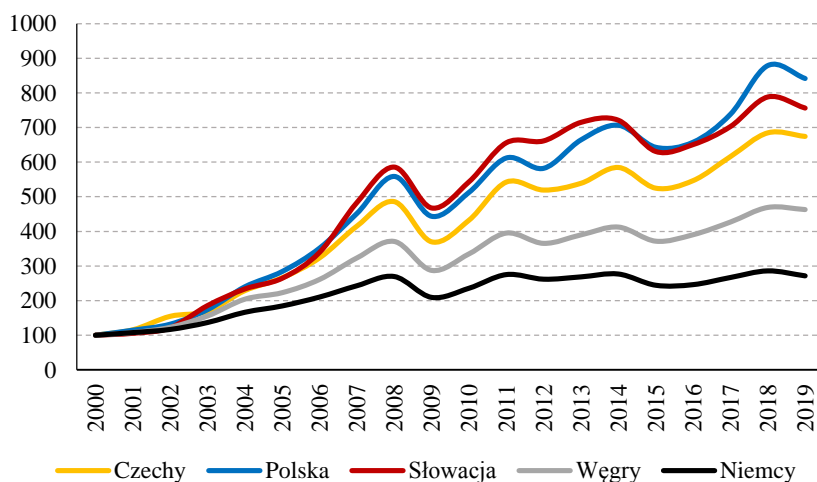
¹ Według OECD produkcja przemysłowa odnosi się do produkcji zakładów przemysłowych funkcjonujących w takich sektorach, jak górnictwo, przetwórstwo przemysłowe, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, wodę oraz dostawy wody i gospodarowanie ściekami.

Na zmianę charakteru przemysłu miały wpływ również pewne tendencje usieciowienia produkcji przemysłowej na świecie w wyniku szybkiego postępu technologicznego, wzrostu innowacyjności, a tym samym wydajności produkcji. Często nowe rozwiązania dotyczyły sytuacji, w której człowiek był w jakimś stopniu zastępowany przez technologię w określonym procesie wytwórczym. Poza tym coraz bardziej zmniejszano udział wykorzystywania czynników materialnych w procesie produkcji na rzecz ich niematerialnych odpowiedników (dematerializacja produkcji). Skutkiem było widoczne oddzielenie wzrostu gospodarczego danego państwa od ilości zużytych surowców naturalnych. Dematerializacja produkcji przemysłowej doprowadziła do wzrostu udziału usług w tworzeniu PKB określonego kraju przy jednoczesnej redukcji udziału przemysłu. Często ten proces jest określany mianem serwicyzacji (Szukalski, 2004, s. 48). Widoczne różnice w rozwoju gospodarczym państw na świecie powodowały sytuację, w której przedsiębiorstwa lokowały swoją produkcję, kapitał na obszarach o stosunkowo niskich kosztach wytwarzania. Tym trendem była fragmentaryzacja produkcji przemysłowej, która oznaczała podział scalonego procesu produkcyjnego na części, które były zlokalizowane w innych miejscach niż w kraju macierzystym. Proces ten prowadził do wzrostu zysków oraz konkurencyjności danej firmy. Ostatnim trendem był rozwój globalnego łańcucha wartości, który jest często charakteryzowany jako pewna sekwencja działań prowadzących do wytworzenia produktu końcowego (Ulbrich, 2016b, s. 154-155).



Rysunek 1. Dynamika zmian wartości dodanej przetwórstwa przemysłowego per capita w państwach V4 oraz w Niemczech w latach 2000-2019 (2000 = 100) [w %]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z UNIDO (2022c).



Rysunek 2. Dynamika zmian eksportu przetwórstwa przemysłowego per capita w państwach V4 oraz w Niemczech w latach 2000-2019 (2000 = 100) [w %]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z UNIDO (2022c).

Rysunki 1 oraz 2 przedstawiają dynamikę zmian wartości dodanej oraz eksportu przetwórstwa przemysłowego per capita w państwach V4 oraz w Niemczech w latach 2000-2019. Analiza danych jednoznacznie wskazuje na fakt intensyfikacji obu wskaźników po 2000 roku w badanych gospodarkach. Największą dynamiką zmian wartości dodanej w produkcji przemysłowej odznaczała się Słowacja (w 2019 roku wartość ta była o 346% większa niż w 2000 roku). Biorąc pod uwagę eksport przetwórstwa przemysłowego, liderem tej kategorii była Polska (w 2019 roku wartość ta była o 742% większa niż w 2000 roku). Należy również wspomnieć o spadkach tych dwóch wskaźników w analizowanych krajach w 2009 roku, co było spowodowane redukcją globalnego popytu na dobra przemysłowe (bezpośredni skutek kryzysu finansowego z 2008 roku). W przypadku eksportu przetwórstwa przemysłowego per capita, w 2009 roku wskaźnik ten zmniejszył się o 20-24% w zależności od państwa (w porównaniu do 2008 roku). Tempo wzrostu badanych wskaźników w gospodarce niemieckiej nie było aż tak wysokie, jak w przypadku pozostałych państw V4. W 2019 roku wzrost danego wskaźnika był jedynie o 29% większy, gdzie w samej Polsce wzrost ten był o 234% większy w odniesieniu do 2000 roku. Dysproporcja w dynamice zmian wartości obu wskaźników jest wynikiem zmian społeczno-gospodarczych, jakie odnotowano w państwach V4. Transformacja systemowa, a w późniejszej kolejności dostęp do jednolitego rynku UE doprowadziły do gwał-

townego napływu kapitału do państw Europy Środkowo-Wschodniej, który był stymulowany głównie dostępem do taniej siły roboczej w analizowanych państwach.

Tabela 1. Wartość dodana oraz eksport przetwórstwa przemysłowego według zaawansowania technologicznego w państwach V4 oraz w Niemczech w latach 2004, 2012 oraz 2019 [w %]

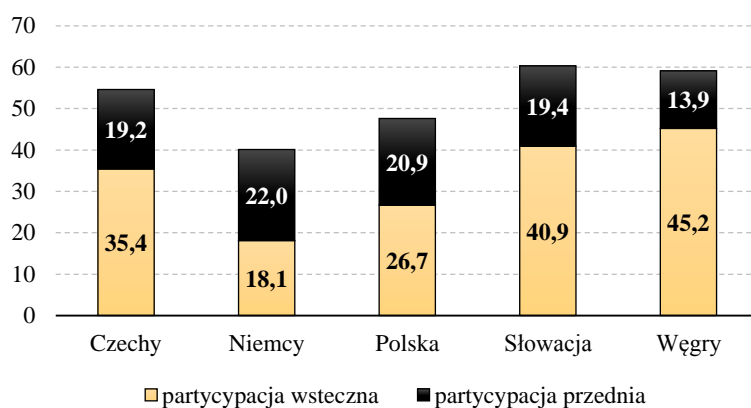
Wyróżnienie	Udział produkcji średnio- i wysokozaawansowanej technologicznie w wartości dodanej przetwórstwa przemysłowego (%)			Udział eksportu produkcji średnio- i wysokozaawansowanej technologicznie w eksporcie przetwórstwa przemysłowego (%)		
	2004	2012	2019	2004	2012	2019
Czechy	40,65	46,74	52,08	63,86	67,62	71,86
Polska	28,43	37,04	33,06	53,37	54,96	54,82
Słowacja	35,18	48,49	50,73	56,42	66,48	72,70
Węgry	52,00	57,03	53,54	76,12	73,46	77,11
Niemcy	56,45	60,94	60,67	73,16	72,44	73,90

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z UNIDO (2022c).

Analiza wartości dodanej oraz eksportu przetwórstwa przemysłowego powinna również zostać pogłębiona o aspekt zaawansowania technologicznego. Dane zawarte w tabeli 1 przedstawiają wartość dodaną oraz eksport przetwórstwa przemysłowego według zaawansowania technologicznego w państwach V4 oraz w Niemczech w latach 2004, 2012 oraz 2019. Powyższe wartości wskazują, że w 2019 roku największy udział produkcji średnio- i wysokozaawansowanej technologicznie w wartości dodanej przetwórstwa przemysłowego odnotowały Niemcy – 60,67%. W państwach V4 udział ten oscylował na poziomie 50-54%, z wyjątkiem Polski, gdzie udział ten wyniósł 33,06%. Wskazuje to na poważną lukę technologiczną polskiej produkcji przemysłowej. Od 2004 do 2019 roku w Czechach oraz na Słowacji udział ten wzrósł odpowiednio o prawie 12 p.p. i 15,5 p.p., gdzie w Polsce udział ten zwiększył się jedynie o niecałe 5 p.p. Patrząc na Węgry, już w 2004 roku ich udział w produkcji średnio- i wysokozaawansowanej technologicznie był na wysokim poziomie: 52%. Natomiast na przestrzeni lat wzrost wskaźnika na Węgrzech był najmniejszy z analizowanych państw (od 2004 do 2019 roku udział podniósł się o 1,5 p.p.). Przechodząc do udziału eksportu produkcji średnio- i wysokozaawansowanej technologicznie, w 2019 roku liderem były Węgry z wynikiem 77,11%. Najmniejszy udział został zarejestrowany w Polsce: 54,82%. Różnica w udziale eksportu produktów średnio- i wysokozaawansowanych technologicznie pomiędzy Polską a Węgrami wynosiła 22,3 p.p. Może być to sygnał dla polskich decydentów, że pomimo

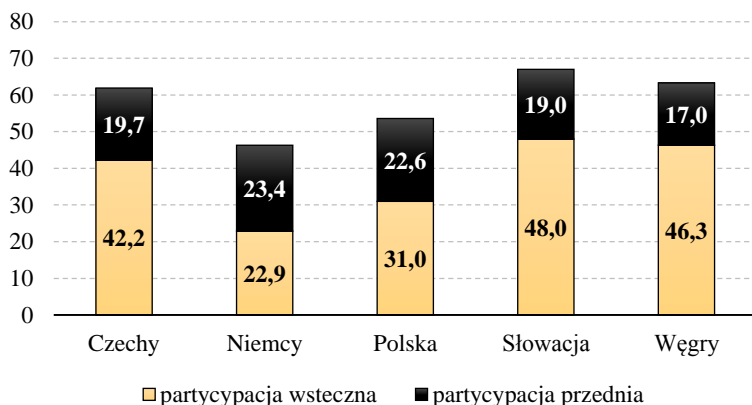
osiągania wysokich wartości bezwzględnych w produkcji i sprzedaży wyrobów, należy również zwrócić uwagę na aspekt zaawansowania technologicznego w omawianym sektorze.

W bardziej pogłębionej analizie należy się przyjrzeć skali internacjonalizacji krajowej produkcji, tym samym wskazując jej udział w globalnych łańcuchach wartości. Udział danej gospodarki w GVC jest określany za pomocą dwóch indeksów: partycypacji wstecznej (*backward participation*) oraz partycypacji przedniej (*forward participation*). Pierwszy z nich jest interpretowany jako udział zagranicznej wartości dodanej, np. półproduktów w eksporcie brutto danego państwa. Im badany wskaźnik jest wyższy, tym wyższa jest jego zależność eksportowa od importu towarów zagranicznych. Analogicznie drugi wskaźnik wskazuje na udział krajowej wartości dodanej w eksporcie brutto zagranicy. Im wyższa wartość danego wskaźnika, tym większa rola (krajowej) wartości dodanej w eksporcie innych państw. Suma wskazanych indeksów, tj. partycypacji przedniej oraz wstecznej, tworzy indeks partycypacji, który wskazuje poziom zintegrowania danego państwa w międzynarodowych sieciach produkcji (Ulbrych, 2016a, s. 67).



Rysunek 3. Partycypacja wsteczna i przednia w państwach V4 oraz w Niemczech w globalnych łańcuchach wartości (GVC) w przemyśle w 2004 roku [w %]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Organisation for Economic Co-operation and Development (2022).



Rysunek 4. Partycypacja wsteczna i przednia w państwach V4 oraz w Niemczech w globalnych łańcuchach wartości (GVC) w przemyśle w 2018 roku (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Organisation for Economic Co-operation and Development (2022).

Rysunki 3 oraz 4 wskazują poziom partycypacji wstecznej i przedniej w państwach V4 oraz w Niemczech w globalnych łańcuchach wartości w przemyśle w 2018 roku. Indeksy partycypacji od 2004 do 2018 roku zwiększyły się we wszystkich analizowanych państwach, co świadczy o wzroście uczestnictwa określonych gospodarek w globalnych łańcuchach wartości. Biorąc pod uwagę samą partycypację wsteczną, jej udział wzrósł we wszystkich analizowanych krajach w badanym okresie. Porównując dane wyniki państw V4 z Niemcami, należy stwierdzić, że produkcja nastawiona na eksport w Słowacji, na Węgrzech oraz w Czechach jest bardziej uzależniona od komponentów importowanych niż ma to miejsce w Niemczech (22,9%), a nawet w Polsce (31,0%). Inaczej mówiąc, towarzyszy im wzrost importochłonności eksportu produkcji przemysłowej. Odnosząc się do drugiego rodzaju partycypacji, udział krajowej wartości dodanej w eksporcie państw trzecich wzrósł od 2004 roku. Wyjątkiem jest Słowacja, w której partycypacja przednia zmalała o 0,4 p.p. Największy wzrost wykazały Węgry (3,1 p.p.). W ujęciu procentowym partycypacja przednia dominuje w Niemczech (23,4%) oraz w Polsce (22,6%), co świadczy o wyższym uzależnieniu zagranicy od krajowych komponentów niż w pozostałych krajach V4. Z przeprowadzonej analizy wypływa także wniosek, że polski rozkład partycypacji jest bliższy strukturze niemieckiej niż słowackiej, węgierskiej bądź czeskiej.

4. Charakterystyka metody badawczej oraz zmiennych diagnostycznych

Analiza potencjału i pozycji konkurencyjnej produkcji przemysłowej w państwach V4 oraz w Niemczech zostanie zaprezentowana z użyciem metody porządkowania nieliniowego (metoda Warda). Polega na ukazaniu podobieństwa wskazanych obiektów bez próby jej hierarchizacji. Należy ona do aglomeracyjnych metod porządkowania zmiennych. W metodzie tej odległości między skupieniami są szacowane na podstawie analizy wariancji, które docelowo prowadzą do powstawania homogenicznych skupień (Łogwiniuk, 2011, s. 13-19).

Tabela 2. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję konkurencyjną przetwórstwa przemysłowego

Rodzaj wymiaru	Zmienne objaśniające	Charakter zmiennej	Źródło danych
Wymiar ekonomiczny	X1. Wartość dodana przetwórstwa przemysłowego per capita [w USD]	Stymulanta	UNIDO
	X2. Eksport przetwórstwa przemysłowego per capita [w USD]	Stymulanta	UNIDO
	X3. Udział wartości dodanej przetwórstwa przemysłowego w całkowitym PKB [w %]	Stymulanta	UNIDO
	X4. Udział eksportu przetwórstwa przemysłowego w całkowitym eksporcie [w %]	Stymulanta	UNIDO
Wymiar społeczny	X5. Udział zatrudnienia w przetwórstwie przemysłowym w całkowitym zatrudnieniu [w %]	Stymulanta	UNIDO
	X6. Udział naukowców i inżynierów w całkowitym zatrudnieniu w przetwórstwie przemysłowym [w %]	Stymulanta	EUROSTAT
Wymiar technologiczny	X7. Udział średnio- i wysokozaawansowanej technologii w wartości dodanej przetwórstwa przemysłowego [w %]	Stymulanta	UNIDO
	X8. Udział wydatków prywatnych na B+R w przetwórstwie przemysłowym w całkowitych wydatkach prywatnych na B+R	Stymulanta	OECD.STAT
Wymiar środowiskowy	X9. Emisja CO ₂ na jednostkę wartości dodanej przetwórstwa przemysłowego [kg CO ₂ na 1 jednostkę; USD 2015]	Destymulanta	UNIDO
	X10. Intensywność energetyczna wartości dodanej przetwórstwa przemysłowego [MJ/USD PPP 2015]	Destymulanta	IEA
	X11. Końcowe zużycie energii w przetwórstwie przemysłowym [Mtoe]	Destymulanta	ODYSSEE
	X12. Ilość wytworzonych odpadów na 1 tys. jednostek wartości dodanej w przetwórstwie przemysłowym [tona na 1 tys. wartości dodanej]	Destymulanta	EUROSTAT

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: UNIDO (2022b); EUROSTAT (2022b); OECD (2022); IEA (2022); ODYSSEE (2022).

W tabeli 2 wskazano kluczowe determinanty określające pozycję konkurencyjną przetwórstwa przemysłowego. Zestawienie to składa się z czterech wymiarów: ekonomicznego, społecznego, technologicznego oraz środowiskowego.

Mierniki w pierwszych dwóch wymiarach służą do kreacji wskaźnika syntetycznego *Competitive Industrial Performance (CIP)*, który jest kalkulowany przez agendę ONZ ds. Rozwoju Przemysłowego (*UNIDO*). Wskaźnik *CIP* wskazuje, które państwa są bardziej lub mniej wydajne w sektorze przetwórstwa przemysłowego. Im wyższa wartość miernika *CIP*, tym dane państwo charakteryzuje się wyższą pozycją konkurencyjną w globalnej produkcji przemysłowej. Niski wskaźnik syntetyczny jest sygnałem ostrzegawczym dla państw, które charakteryzują się niską efektywnością lokalnej produkcji przemysłowej (*UNIDO*, 2020a, s. 1). Odnosząc się do dwóch pozostałych obszarów, tj. wymiaru technologicznego oraz środowiskowego, UE, przyjmując *Nową Strategię Przemysłową*, zobowiązała się do rozwoju unijnego przemysłu w oparciu o transformację klimatyczną oraz cyfrową. Podmioty gospodarcze coraz bardziej podlegają restrykcjom ekologicznym, których głównym zadaniem jest motywacja przedsiębiorstw w celu poprawy ich efektywności energetycznej. Tym samym podmioty te tworzą oraz wdrażają nowoczesne technologie wspomagające proces rozwoju zrównoważonej produkcji przemysłowej. Tym bardziej uzasadniony jest wybór czynników technologicznych oraz środowiskowych, które coraz częściej będą określały pozycję konkurencyjną produkcji przemysłowej (*Komisja Europejska*, 2020c). W tabeli 2 określono również charakter zmiennych diagnostycznych. Stymulanty charakteryzują zmienne, których wzrost wartości prowadzi do korzystnego rozwoju zjawiska. W przeciwieństwie do destymulant określających zmienne, których wzrost wartości prowadzi do niekorzystnej sytuacji dla danego zjawiska (*Kopiński*, 2011, s. 60).

Analiza potencjału i pozycji konkurencyjnej przetwórstwa przemysłowego zostanie przeprowadzona na podstawie konkretnych wskaźników w państwach V4 oraz w Niemczech. Uzasadnieniem wyboru powyższych państw jest fakt, że Grupa Wyszehradzka charakteryzuje się podobnym poziomem rozwoju gospodarczego, zbieżną strukturą wytwarzania PKB, zbliżoną historią przemian społeczno-gospodarczych po upadku „żelaznej kurtyny”, a także zbliżonymi warunkowaniami kulturowymi (*Czyż*, 2014, s. 13). Natomiast wybór Niemiec jest motywowany faktem, że państwo to odznaczało się największym potencjałem wartości dodanej w przetwórstwie przemysłowym – w 2019 roku niemiecka produkcja przemysłowa stanowiła 32% unijnego przetwórstwa przemysłowego (*UNIDO*, 2022). Ponadto Niemcy są największym partnerem handlowym państw Grupy Wyszehradzkiej (*WITS*, 2022). Badanie obejmuje trzy lata, tj. 2004, 2012 oraz 2019, ze względu na próbę uchwycenia zmian w kształtowaniu się wybranych wskaźników.

Tabela 3. Charakterystyka zmiennych wpływających na pozycję konkurencyjną produkcji przemysłowej w państwach V4 oraz w Niemczech w latach 2004, 2012 oraz 2019

	2004				
	Czechy	Polska	Słowacja	Węgry	Niemcy
X ₁	2410,41	1008,84	1453,48	2134,99	6846,59
X ₂	6042,77	1684,30	4846,59	5107,21	9836,24
X ₃	0,17	0,12	0,14	0,20	0,19
X ₄	0,94	0,88	0,94	0,93	0,88
X ₅	0,27	0,20	0,27	0,23	0,23
X ₆	0,18	0,17	0,17	0,16	0,27
X ₇	0,41	0,28	0,35	0,52	0,56
X ₈	0,60	0,50	0,45	0,79	0,89
X ₉	0,82	0,96	1,03	0,26	0,17
X ₁₀	10,40	9,50	15,20	3,80	4,20
X ₁₁	9,64	16,40	4,49	3,35	61,03
X ₁₂ *	0,32	1,47	0,44	0,26	0,05
	2012				
	Czechy	Polska	Słowacja	Węgry	Niemcy
X ₁	3863,42	1867,90	2416,73	2252,26	7953,30
X ₂	13 708,93	4086,54	13 716,73	9137,40	15 484,60
X ₃	0,23	0,16	0,16	0,20	0,20
X ₄	0,93	0,87	0,93	0,88	0,89
X ₅	0,27	0,19	0,25	0,21	0,20
X ₆	0,11	0,12	0,12	0,18	0,22
X ₇	0,47	0,37	0,48	0,57	0,61
X ₈	0,51	0,48	0,54	0,63	0,86
X ₉	0,30	0,39	0,52	0,21	0,14
X ₁₀	4,60	4,60	8,40	3,30	3,70
X ₁₁	7,35	14,55	4,30	3,33	62,06
X ₁₂	0,10	0,39	0,15	0,13	0,08
	2019				
	Czechy	Polska	Słowacja	Węgry	Niemcy
X ₁	5026,50	2639,37	3498,08	2871,13	8549,15
X ₂	17 798,96	5907,71	15 681,74	11 578,21	16 055,76
X ₃	0,25	0,18	0,19	0,19	0,20
X ₄	0,95	0,89	0,95	0,92	0,90
X ₅	0,27	0,21	0,25	0,22	0,19
X ₆	0,15	0,13	0,13	0,21	0,21
X ₇	0,52	0,33	0,51	0,54	0,61
X ₈	0,55	0,43	0,70	0,48	0,85
X ₉	0,21	0,31	0,35	0,22	0,12
X ₁₀	3,30	3,70	6,30	3,50	3,10
X ₁₁	7,31	17,54	4,30	4,50	60,40
X ₁₂ **	0,10	0,30	0,16	0,09	0,08

* Dane z 2005 roku.

** Dane z 2018 roku.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza potencjału i pozycji konkurencyjnej przetwórstwa przemysłowego została opracowana za pomocą poniższego postępowania:

- a) Dokonano wstępnej analizy statystycznej, tj. wyznaczono średnią arytmetyczną (\bar{x}_j) oraz odchylenie standardowe (s_j) zmiennych diagnostycznych. W dalszej kolejności określono wskaźnik zmienności, który wskazuje na poziom zróżnicowania danych zmiennych:

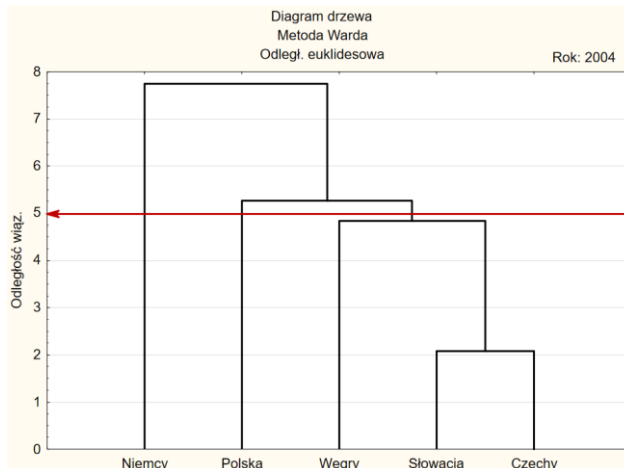
$$V_j = \frac{s_j}{\bar{x}_j}$$

Tym samym z analizy wykluczono zmienną X_4 , która określała udział eksportu przetwórstwa przemysłowego w całkowitym eksporcie. Przyczyną tej decyzji był niski poziom zróżnicowania danej zmiennej w kolejnych latach, tj. 3,06%, 2,81% oraz 2,69%. Powszechnie graniczną wartością, która wskazuje na brak jednorodności w badanej zbiorowości, jest $V_j \geq 10\%$ (Chudy-Laskowska & Wierzbńska, 2011, s. 397).

- b) Przeprowadzono standaryzację zmiennych z zastosowaniem poniższego wzoru (Cymerman & Cymerman, 2017, s. 59):

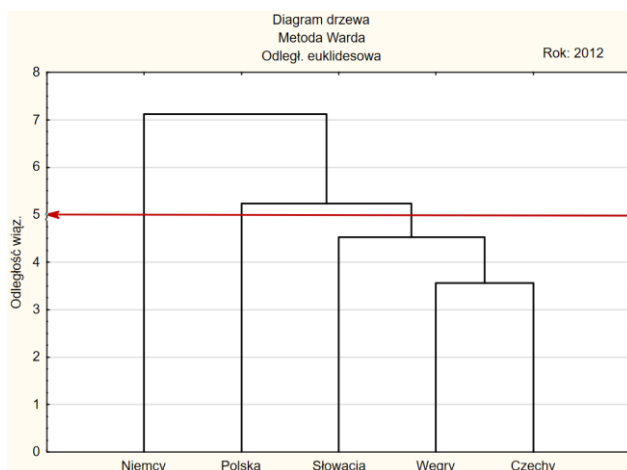
$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j}$$

- c) Finalnie opracowano graficzne modele homogenicznych skupień (dendrogramy) za pomocą oprogramowania STATISTICA.



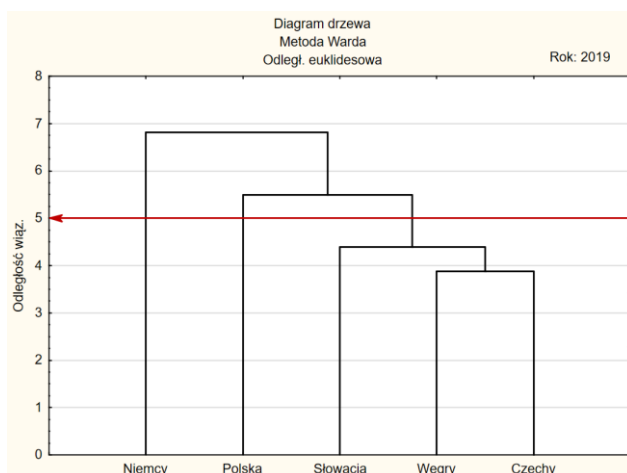
Rysunek 5. Dendrogram uzyskany po zastosowaniu metody Warda przedstawiający podobieństwo cech pod względem konkurencyjności produkcji przemysłowej w państwach V4 oraz w Niemczech w 2004 roku

Źródło: Opracowanie własne za pomocą programu STATISTICA.



Rysunek 6. Dendrogram uzyskany po zastosowaniu metody Warda przedstawiający podobieństwo cech pod względem konkurencyjności produkcji przemysłowej w państwach V4 oraz w Niemczech w 2012 roku

Źródło: Opracowanie własne za pomocą programu STATISTICA.



Rysunek 7. Dendrogram uzyskany po zastosowaniu metody Warda przedstawiający podobieństwo cech pod względem konkurencyjności produkcji przemysłowej w państwach V4 oraz w Niemczech w 2019 roku

Źródło: Opracowanie własne za pomocą programu STATISTICA.

Rysunki 5, 6 oraz 7 przedstawiają podobieństwo cech pod względem konkurencyjności produkcji przemysłowej w państwach V4 oraz w Niemczech w 2004, 2012 oraz w 2019 roku. Rozpoczynając analizę, można zauważyć, że na

początku osi Y (przy odległości wiązań równej 0) badane gospodarki są osobnymi bytami. Wraz ze wzrostem odległości wiązań kraje te łączą się w podgrupy. Zestawianie państw ze sobą jest determinowane zbliżonymi cechami. Wraz ze wzrostem odległości wiązań podobieństwo cech obiektów w grupie się zmniejsza. Przy maksymalnej odległości tworzy się jedno skupienie, które zawiera wszystkie kraje. Miejsce podziału dendrogramów przyjęto arbitralnie na poziomie $d_0 = 5$ w celu ich porównywalności w poszczególnych latach, jednakże istnieją pewne formalne metody pozwalające na jego ustalenie, np. miara Grabińskiego, reguła Mojeny (Mikołajczyk, 2017, s. 110). Tym samym w latach 2004, 2012 oraz 2019 zostały wyróżnione trzy grupy państw z pewnymi podobnymi cechami:

- Grupa I: Niemcy,
- Grupa II: Polska,
- Grupa III: Czechy, Węgry, Słowacja.

Grupę I stanowią jedynie Niemcy, które wyróżniają się pozytywnie na tle innych państw UE. Przodują one w siedmiu wskaźnikach określających konkurencyjność przetwórstwa przemysłowego (analizie poddano 11 zmiennych). Najkorzystniej Niemcy wypadają w obszarze ekonomicznym oraz technologicznym produkcji przemysłowej. Grupa II obejmuje jedynie Polskę, która charakteryzuje się bardzo słabymi wynikami produkcji przemysłowej w porównaniu z innymi analizowanymi państwami UE. W 2004 roku żaden z 11 wskaźników nie wyróżniał się korzystnie na tle badanych państw. Wręcz przeciwnie, sześć mierników odnotowało relatywnie najniższe wartości. Były to m.in.: bardzo niski poziom wartości dodanej (X_1) oraz eksportu przetwórstwa per capita (X_2), mały udział wartości dodanej przetwórstwa przemysłowego w całkowitym PKB (X_3), niewielki udział zatrudnienia w produkcji przemysłowej w całkowitym zatrudnieniu (X_5), niski poziom zaawansowania technologicznego w wartości dodanej przetwórstwa przemysłowego (X_7) oraz bardzo duża ilość wytworzonych odpadów w danej sekcji przemysłu (X_{12}). W 2019 roku sytuacja nieco się poprawiła, z niechlubnej listy sześciu wskaźników zostały jedynie cztery. Nadal najgorzej wygląda sytuacja w wymiarze ekonomicznym oraz w poziomie zaawansowania technologicznego. Z tego powodu przetwórstwo przemysłowe Polski wyróżnia się również niską zbieżnością cech w badanej grupie. Grupa III składa się z Czech, Węgier oraz Słowacji. W 2019 roku wspólnym punktem odniesienia był relatywnie wysoki poziom eksportu przetwórstwa przemysłowego per capita (X_2) oraz duży udział zatrudnienia w przetwórstwie przemysłowym w całkowitym zatrudnieniu (X_5). Ponadto kraje te wykazują duże podobieństwo pod względem

wysokiego udziału średnio- i wysokozaawansowanej technologii w wartości dodanej produkcji przemysłowej (X_7), niewielkiego końcowego zużycia energii (X_{11}) oraz niskiej ilości wytworzonych odpadów na 1 tys. jednostek wartości dodanej (X_{12}) w przetwórstwie przemysłowym. Istotną kwestią jest również wskazanie, że w 2004 roku państwami, które charakteryzowały się bardzo zbliżonymi miernikami pozycji konkurencyjnej przetwórstwa przemysłowego, były Czechy oraz Słowacja. Po 2012 roku w danej podgrupie Słowację zastąpiły Węgry, co było spowodowane faktem, że Czechy w sposób bardziej efektywny poprawiały swój potencjał przemysłowy, zbliżając się coraz bardziej do i tak wysokich wyników gospodarki Węgier.

5. Dyskusja i wnioski

Analiza zagregowanych zmiennych diagnostycznych z użyciem metody Warda wskazuje na fakt, że państwa ugrupowania wyszehradzkiego (poza Polską) rozwijają swoje przetwórstwo przemysłowe w podobnym otoczeniu, czego dowodem mają być porównywalne wartości wskaźników określających pozycję konkurencyjną. Podobieństwa mogą wynikać z podobnej historii gospodarczo-politycznej, a także ze zbliżonego charakteru i struktury przemysłu. Pozostałe dwa skupiska stanowiły Polska oraz Niemcy. Polska znalazła się w grupie, w której udział wartości dodanej przetwórstwa przemysłowego w generowaniu PKB oraz eksport przetwórstwa przemysłowego per capita jest relatywnie niższy w porównaniu do pozostałych państw V4 oraz Niemiec. Przyczyną niskiej zbieżności Polski z Grupą Wyszehradzką może być niski poziom zaawansowania technologicznego produkcji przemysłowej. Państwa, takie jak Czechy i Węgry, wzmacniając swoją bazę technologiczną, przyczyniają się do zwiększania swojej wydajności w dłuższym okresie. Przepływ wiedzy oraz technologii (współczesne czynniki wytwórcze), które umacniają konkurencyjność produkcji przemysłowej, jest ściśle związany z gwałtownym napływem kapitału zagranicznego do państw V4 po 1989 roku. Ponadto relatywnie wyższy poziom technologiczny w analizowanych krajach (w ujęciu bezwzględny państwa odnotowują dalej niskie wartości) może się opierać na wysokim poziomie zintegrowania państw (Czech, Węgier oraz Słowacji) w międzynarodowych sieciach produkcji. Analiza empiryczna za pomocą metody Warda pozwoliła potwierdzić hipotezę badawczą mówiącą, że niemiecka gospodarka posiada lepsze warunki kreacji pozycji konkurencyjnej produkcji przemysłowej od państw V4. Niemcy jako lider danej grupy charakteryzują się bardzo wysokim zapleczem technologicznym.

Udział średnio- i wysokozaawansowanej technologii w wartości dodanej przetwórstwa przemysłowego Niemiec jest prawie dwukrotnie większy w porównaniu do Polski. Ponadto udział wydatków prywatnych na B+R w przetwórstwie przemysłowym jest dwukrotnie wyższy w porównaniu do Węgier lub Polski. Niemcy charakteryzują się także wysokim poziomem uzależnienia zagranicy od swoich komponentów. W 2018 roku wskaźnik partycypacji przedniej wynosił 23,4%, co wskazuje na silną pozycję niemieckich komponentów w regionie. Relatywnie lepsze wyniki niemiecka produkcja przemysłowa uzyskuje w wymiarze społecznym czy środowiskowym. Pomimo faktu, że w latach 2004-2019 takie wskaźniki, jak: udział naukowców i inżynierów w całkowitym zatrudnieniu w przetwórstwie przemysłowym czy redukcja emisji CO₂ na jednostkę wartości dodanej produkcji przemysłowej notowały niskie wartości, to i tak państwo to posiada znaczącą przewagę konkurencyjną w dalszym rozwijaniu przetwórstwa przemysłowego w UE.

Jakub Lesiak – absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Ukończył studia magisterskie na kierunku Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze ze specjalizacją Ekonomia Biznesu Międzynarodowego. Finalista międzynarodowego konkursu na najlepszą pracę magisterską na temat pozycji krajów Grupy Wyszehradzkiej w Unii Europejskiej w 2022 roku. Finansista Koła Naukowego „Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze” w roku akademickim 2019/2020.

Spis literatury

- Chudy-Laskowska, K., & Wierzbńska, M. (2011). Analiza infrastruktury transportowej w Polsce – wyniki badań. *Logistyka*, 3, 393-405.
- Cymerman, J., & Cymerman, W. (2017). Zastosowanie analizy skupień do klasyfikacji województw według rozwoju rynków nieruchomości rolnych. *Świat Nieruchomości*, 3(101), 55-62.
- Czyż, A. (2014). Grupa Wyszehradzka – 20 lat współpracy. *Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne*, 42, 7-23.
- EUROSTAT. (2022a). Pobrano z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_sca_r2 (dostęp: 24.09.2022).
- EUROSTAT. (2022b). Pobrano z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (dostęp: 26.09.2022).
- Górka, K., & Łuszczuk, M. (2017). Kontrowersje wokół reindustrializacji gospodarki. *Przegląd Nauk Stosowanych*, 16, 7-19.
- IEA. (2022). Pobrano z: <https://www.iea.org/data-and-statistics> (dostęp: 27.09.2022).

- Kaldor, N. (1966). Causes of the slow rate of growth of the United Kingdom. *Cambridge University Press*, 1-40.
- Komisja Europejska. (2020a). A new industrial strategy for Europe. Pobrano z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?qid=1593086905382&uri=CELEX%3A52020DC0102> (dostęp: 25.09.2022).
- Komisja Europejska. (2020b). A new industrial strategy for a globally competitive, green and digital Europe. Pobrano z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_425 (dostęp: 26.09.2022).
- Komisja Europejska. (2020c). European industrial strategy. Pobrano z: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy_en (dostęp: 24.09.2022).
- Kopiński, A. (2011). Elementy systemu kontrolno-ostrzegawczego w zarządzaniu finansami. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 88, 59-70.
- Łogwiniuk, K. (2011). Zastosowanie metod taksonomicznych w analizie porównawczej dostępu do infrastruktury ICT przez młodzież szkolną w Polsce. *Ekonomia i Zarządzanie*, 1, 13-19.
- Mikołajczyk, Ł. (2017). Podział miast wojewódzkich na jednorodne grupy pod względem ich lokalnych rynków nieruchomości przy wykorzystaniu analizy skupień. *Przegląd Nauk Stosowanych*, 14, 106-118.
- ODYSSEE. (2022). Pobrano z: <https://www.indicators.odyssee-mure.eu/energy-efficiency-database.html> (dostęp: 27.09.2022).
- OECD. (2022). Pobrano z: <https://stats.oecd.org/> (dostęp: 26.09.2022).
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Pobrano z: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_2021_C1 (dostęp: 25.09.2022).
- Sagan, M. (2019). Procesy deindustrializacji i reindustrializacji przestrzeni miejskich na przykładzie Lublina. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*, 49, 131-133. <https://doi.org/10.31743/ppe.9947>
- Szukalski, S.M. (2004). Serwicyzacja gospodarki i industrializacja usług. *Handel Wewnętrzny*, 4-5, 48-52.
- Ulbrych, M. (2016a). Indeks partycypacji polskiego przetwórstwa przemysłowego w globalnych łańcuchach wartości. *Prace Komisji Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie*, 3(30), 59-74.
- Ulbrych, M. (2016b). Znaczenie produkcji przemysłowej krajów UE w gospodarce światowej. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach*, 2(3), 154-155.
- UNIDO. (2020a). Competitive Industrial Performance Report 2020, 1. Pobrano z: https://stat.unido.org/content/publications/competitive-industrial-performance-index-2020%253a-country-profiles?_ga=2.197707564.2009025131.1663536226-533011740.1650808320 (dostęp: 20.09.2022).

UNIDO. (2020b). Industrialization as the Driver of Sustained Prosperity 2020, 12-13. Pobrano z: <https://www.unido.org/industrialization-driver-sustained-prosperity> (dostęp: 24.09.2022).

UNIDO. (2022a). Manufacturing Value Added (MVA). Pobrano z: <https://stat.unido.org> (dostęp: 18.09.2022).

UNIDO. (2022b). Pobrano z: <https://stat.unido.org/cip/> (dostęp: 26.09.2022).

UNIDO. (2022c). Pobrano z: <https://stat.unido.org/database/CIP%202021> (dostęp: 23.09.2022).

WITS. (2022). Pobrano z: <https://wits.worldbank.org/Default.aspx> (dostęp: 19.09.2022).

Analysis of the potential and competitive position of industrial production in the Visegrad Group and in Germany

Abstract: The aim of this article is to present the results of the analysis of manufacturing competitiveness in selected EU economies. The main research question is to identify similarities of EU countries in terms of the competitiveness of manufacturing and to compare the determinants of the competitive position of German manufacturing with the factors, which are determining the position of the Visegrad Group economies. The research procedure is based on critical analysis of the literature and on Ward's method. The conducted analysis shows the discrepancy between the competitive position of industrial production in Germany and in the V4 countries. The German economy has relatively better conditions to develop domestic manufacturing. The discrepancy between the competitiveness of manufacturing in German and in Visegrad Group results mainly from the level of technological advancement of domestic industrial production. The technological and environmental dimensions have an increasing impact on the competitive position of manufacturing in EU economies due to New Industrial Strategy.

Keywords: manufacturing, European Industrial Strategy, value added, digital-climate transformation.

JEL Classification: L60, L52.



Brand reputation as a critical success factor on the subscription-based gaming market – research results

Aleksandra Ryczko

University of Economics in Katowice, Department of Consumer Research
mailto:aleksandra.ryczko@edu.uekat.pl, ORCID: 0000-0001-9865-4659

Abstract: This study aims to establish the role of a brand reputation as a critical success factor. Although there are studies on brand reputation, none of them focuses on the topic in the context of the subscription-based gaming market. The aim of the study is to establish how opinions of gamers about a game subscription provider and its performance (i.e. brand reputation) impact the success of this brand. An online survey was used as a method. All the findings reveal that the brand with a positive reputation is more successful than the brand with a negative or less positive reputation. Therefore, it may be stated that the positive reputation of a brand providing a video game subscription service supports the success of this service, while the negative reputation may contribute to its failure.

Keywords: brand reputation, video games, subscription services.

JEL Classification: M21, M31.

1. Introduction

The development of the video game industry brought new solutions and ideas, including new types of monetization. At first, revenue on the video game market came only from selling game copies (Klimas, 2019). The widespread availability of the Internet and online games has led to the creation of new sources of income for game producers, such as pay-to-play monthly subscriptions in the case of games like World of Warcraft, or the getting revenue from microtransactions – in-game purchases available mainly for free to play games, which allow players to purchase in-game items and bonuses.

The rising popularity of a subscription model can be observed in the last couple of years. It has been visible on many markets with particular regard to the movie industry. Also, game producers came out with subscription options for video games (Hansen, 2019; Klimas, 2019) allowing them to create a more steady revenue than the one coming from new game releases (Ashraf & Goodwin, 2020). Consumers of game subscription services pay a monthly fee to gain access to a vast library of games.

The global video game market has been growing significantly and rapidly since it started out in the 1950s. It was estimated to be worth \$178.73bn in 2021, which was an increase of 14.4% since 2020 (Padilla, 2018). The video game market constantly evolves and expands as far as demographics go. Gamers include a worldwide audience of any age as gaming has become a popular source of entertainment on a mass scale. Moreover, the growth of the gaming industry goes hand in hand with the rising involvement of gamers. Therefore, it seems reasonable to analyze the popularity of video game subscriptions in the context of opinions and behaviors of consumers.

The literature review has shown that there are not many studies covering this topic. Several studies deal with video games and subscription services separately, but hardly any study analyzes the subscription-based service model on the gaming market. The purpose is to fill the above research gap by exploring opinions of gamers about the brands offering video game subscription services. The aim of the study is to identify the potential relationship between a brand's reputation reflected in the opinions of users about the selected game subscription providers and the popularity of those providers. The following research question will be addressed: *How does the brand reputation of a game subscription provider, as reflected in the opinions of gamers about this brand, impact its market success?*

2. Literature review

Video games are among the most popular leisure activities in the modern society (Griffiths, 2019). In the literature, video games are defined as 'interactive electronic games, created with the aim to entertain players' (Quwaider, Alabed, & Duwairi, 2019, p. 576). They can be in a 2D or 3D form (some mention 2.5D) and specific rules apply to different game titles in a natural manner. As any other media format, they can be categorized into various types, depending on their unique characteristics. There are many genres of video games played throughout

the world, to mention only few, like adventure, action, racing, fighting, puzzle, RPG, shooter, simulation, sport or strategy (Sevin & DeCamp, 2020).

Video games are the subject of constant transformation, defining their aesthetics, functions, and audiences. Video game content can vary significantly from one game to another (Sevin & DeCamp, 2020). The game theory seems to be constantly swaying back and forth on a threshold, with many academics perceiving it as a predominantly academic discipline, while others seek to broaden the conversation between game designers, consumers, journalists, and scholars (Holland, Jenkins, & Squire, 2013).

Modern video game players represent a specific type of e-consumers (Teng, 2018). Their motivation to play video games has been studied by scientists (Vigato & Babic, 2021; Mills et al., 2017; Phillips et al., 2018) although the most natural interpretation would suggest that players are involved in playing video games just as a form of entertainment. There are many factors influencing the choice of a game by consumers, however, the previously released titles are the major factor that shapes the expectations towards every new game released by a publisher.

Reputation is one of the primary contributors to perceive quality of the products and services carrying the brand name. Companies and brands with good reputation are likely to attract more customers. According to Daugirdas (2019), a good reputation is valuable, but it is the bad one that may have a critical impact on the business and is really costly. Reputation builds expectations as the market expects consistency from brands. Customers will not perceive a brand as reliable and credible when it does not deliver what it promises. When a brand loses a good reputation and eventually develops a bad one, it means it repeatedly failed to fulfill its obligations and promises made to the market (Veloutsou & Moutinho, 2009).

The role of a positive reputation as the key factor of a brand's position is especially visible on the video game market, where the ratings of users or experts may either increase or destroy the chances for a success of a particular product. The perceived quality of a video game might explain up to 15% of a video game's distribution (Joeckel, 2007). Video game vendors recognize that a community of fans has a significant impact on the commercial success of the game and the company's brand.

The video game market is a sub-sector within the creative business, which includes numerous companies with different characteristics by size, types, and activity (Angelova, 2019). A specific part of the video game market makes subscription-based services, where consumers of a video game pay a monthly fee to

gain access to a vast library of games. There are multiple services available on consoles, mobile devices, or personal computers. Subscription services are offered at different prices by various companies, with multiple games to choose from (ReportLinker, 2022).

Examples of the most popular subscription services offered on the gaming market are Xbox Game Pass, EA Play and Ubisoft+. All of those services offer access to a library of video games for a monthly fee payment. They differ significantly except for one common thing, i.e. that they are all available at least on personal computers. Xbox Game Pass offers the greatest number of games. EA Play offers much fewer games at a higher price, while Ubisoft+ offers the smallest number of games, which is still more than a hundred, at the highest price. EA Play, available from 2016, is the oldest available service out of those three, Ubisoft+ is the newest one as it started in 2019.

3. Methods and measures

The study utilizes both types of data, primary and secondary ones. Literature studies were conducted with the use of online databases (i.e. Scopus, Science Direct, Google Scholar, Proquest) to identify relevant works to be included in the analysis. The search covered scientific and popular articles published mostly in English, as well as conference papers and book chapters, published in the years 2005-2022. The keywords used for the search were related to video games, subscriptions, consumer behavior and brand reputation. Data about companies offering subscription-based gaming services was gathered online as a part of the secondary research. Information was taken from the official websites of Xbox Game Pass, EA Play and Ubisoft+, as well as from the social media of the companies offering these services (see Table 1).

As the primary source of the data, an online survey was chosen as the method that allowed to gather information about the popularity of video game subscription services and to check the assessment of their various attributes. A non-random method of self-selected sampling was used. The link to the online survey was posted on the social media, as well as on the gaming Discord servers. The sample included 100 participants. The sample size is not representative due to the time and financial restrictions but the exploratory character of the study may prove it sufficient. The study was conducted between March and July 2022. The average time each respondent took to fill in the questionnaire was 10 minutes.

The survey was conducted mostly among gamers. The questionnaire consisted of over 20 questions and the respondents were asked about their gaming habits and preferences. The participants were also asked to evaluate 3 subscription service platforms: Xbox Game Pass, EA Play, and Ubisoft+. They rated several features of each platform on a 5-point scale, where 1 represented the lowest rating. Another part of the survey was related to the use of the subscription platforms, e.g. reasons for using and not using them, habits connected with using the platforms, factors determining the choice of a service, currently used subscriptions, etc. The respondents, who had used some of the selected platforms (Xbox Game Pass, EA Play, Ubisoft+), were asked to assess their satisfaction with the services. The last part of the questionnaire included demographic questions.

Table 1. Comparison of Xbox Game Pass, EA Play and Ubisoft+ subscription services

Feature	Xbox Game Pass	EA Play	Ubisoft+
Creation date	1 June 2017	12 January 2016 (as Origin Access)	3 September 2019 (as Uplay+)
Number of games available (11.12.2021)	393, including 66 from EA Play	138 or 187 in Pro version	130
Number of subscribers (Q1 2021)	18 mil	6.5 mil	N/a
Appearance in rankings (based on 5 rankings)	5/5	3/5	4/5
Price per month	PLN 39.99	PLN 14.99 or PLN 59.90 for EA Play Pro	PLN 59.90
Availability of games	Games made by Microsoft are kept in the library forever. The exception is Forza Horizon series, caused by licensing problems. Games made by other developers are rotating, e.g. Red Dead Redemption 2 was available for the shortest amount of time – 4 months	Games made by other developers are removed after ca. 2 years, sports games made by EA are also removed because of licensing problems (e.g. licensing of cars, sports players). Older games from FIFA series, from FIFA 15 up to 19 are not available anymore. FIFA 20, 21 and 22 are available in a Pro version	A full library of games made only by Ubisoft, none of the games leaves the service
Extra information	Promotions are available very often, first month costs 4 PLN. Games available in subscription are discounted, as well as DLCs. Xbox Game Studios games are available to play on the release date. Xbox Game Pass access includes access to a basic EA Play subscription	Available on Steam. Games available in subscription are discounted, as well as DLCs. Bonuses such as skins in games. Pre-release access to games for 10 h in a basic version. Pro version offers more than 10 h of pre-release access as well as season passes available in games	Pre-release access without any limits, extra skins and season passes

Source: Own study based on: PC Game Pass (n.d.); Electronic Arts (n.d.); Ubisoft+ (n.d.); Ackerman (n.d.); De Leon (n.d.); Rosa (2021); Lyles (2021); Clemons (2022).

Before the reputation of each video game subscription service was assessed by the means of the survey, to assess whether a brand reputation could be a critical success factor, some measures of success had to be adopted. As for the specific nature of the subscription-based gaming market, the most obvious measure of success would be the number of subscribers each service has.

According to the data released by the companies, Xbox Game Pass reached 18 million subscribers in the first quarter of 2021 (Makuch, 2021), while EA reached 6.5 million at the same time (McAloon, 2020). Unfortunately, Ubisoft does not publish the number of Ubisoft+ subscribers, hence, in the case of this platform the approximation to estimate this number based on other accessible data had to be used. It was decided to use the number of Twitter followers and the average ratio of subscribers to followers, that was calculated for two other service providers as a benchmark for this approximation. The ratio of subscribers to followers for Xbox Game Pass was 15:1 and for EA Play 36,5:1, making the average subscriber-to-follower ratio 25,7:1. With 246 787 Twitter followers, the number of Ubisoft+ subscribers can be estimated between 6.2-8.7 million. This is just a rough estimate, and the number can be higher. As it can be seen, Xbox Game Pass with the best reputation has the highest number of subscribers, as well as overwhelmingly the highest number of Twitter followers. EA Play, with the worst reputation among the researched services, has the smallest number of Twitter followers.

To compensate for the weaknesses of the previous approach, yet another success indicator was used. One way to reflect the success of companies developing games is to measure the success of their products. Therefore, the average Metacritic¹ ratings of the most popular franchises available in each service (Metacritic, n.d.) were used. The newest titles for the ten most popular franchises of all three providers were considered. Metascore is based on critics' reviews, with a maximum score of 100. The user score is based on customer reviews, with a maximum score of 10. Aggregated scores for the analyzed companies are presented in Table 2.

¹ Metacritic aggregates reviews of e.g. movies, books, and video games.

Table 2. Average metascores and user scores for the most popular games available on Xbox Game Pass, Ubisoft+ and EA Play

Brand \ Indicator	Xbox Game Pass		Ubisoft+		EA Play	
	metascore*	user score**	metascore	user score	metascore	user score
Average	79.1	6.8	76.2	5.7	70.7	3.8

* max score = 100, ** max score = 10.

Source: Own study based on: Metacritic (n.d.).

According to the average scores, Xbox Game Pass is the most successful, with Ubisoft right behind and EA Play scoring much lower – particularly in terms of the assessment of users.

Based on the survey, the overall reputation of video game subscription services of Xbox Game Pass, EA Play and Ubisoft+ was assessed. Results are presented in the next sections.

4. Survey results

The survey on the video game subscription services popularity was conducted by means of the Sphinx Declic platform. A total of 100 respondents were questioned, among which 90 declared playing video games on PCs or laptops. When it comes to socio-demographic characteristics, most of the respondents were males (68%) aged between 21 and 26 (49%) who had a higher education (48%). In terms of finances, the majority of the respondents (53%) declared a good financial situation.

4.1. Gamers' habits

Table 3 presents the summary information about the gaming habits of the respondents. More than half (57%) of the surveyed gamers have been playing games for more than 15 years. The biggest group of gamers (41%) spends between 3 and 5 hours gaming daily, while only 14% play video games for less than an hour a day.

Table 3. Gaming habits of the respondents (N=90)

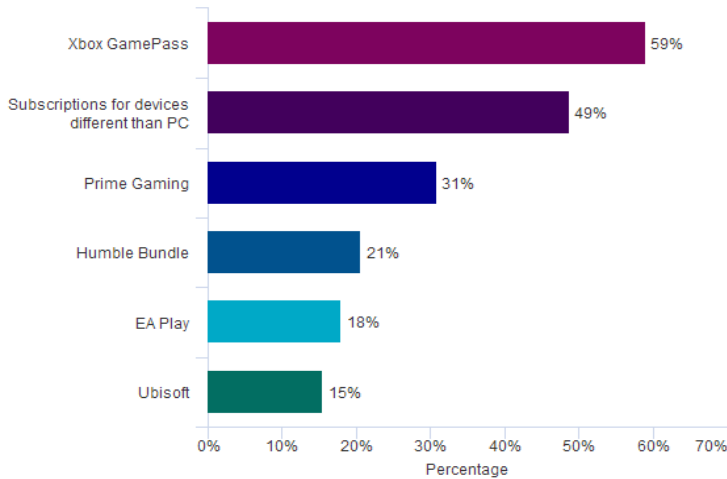
Detail	Frequency	Percentage
Time spent on playing video games		
Less than 5 years	9	10%
6-10 years	14	16%
11-15 years	16	18%
More than 15 years	51	57%
Time spent on games daily		
Less than 1 hour	13	14%
1-2 hours	23	26%
3-5 hours	37	41%
More than 6 hours	12	19%
Preferred game mode		
Single-player	50	56%
Multi-player with at least one player known to the respondent	33	37%
Multi-player with random players	6	7%
Subscription period		
Less than 3 months	14	32%
3-6 months	6	14%
6-12 months	5	11%
Over 1 year	19	43%
Frequency of buying a subscription		
Every month	14	32%
Only use trial periods and promotions	2	5%
Only when they are interested	24	55%
Annual package	4	9%
Number of other gamers known by a respondent		
0-5	18	20%
6-20	33	37%
More than 20	39	43%

Source: Own calculations based on the survey data.

The preferred game mode for 56% of the respondents is single-player, while the smallest percentage of the respondents (7%) choose to play multi-player games with unknown random players. One-third of the respondents have been using subscription services for less than 3 months, while 43% have been using such services for more than a year. More than half of the gamers (55%) purchase a subscription only when they are interested in a specific game and 43% of the participants know more than 20 other gamers.

The respondents were asked which video game subscription services they currently used (Figure 1). The majority of them (59%) indicated Xbox Game Pass. Nearly half of them use subscriptions for devices other than a PC, i.e. con-

soles or mobile devices. Almost one-third use Prime Gaming, included for free with Amazon Prime, while more than one-fifth selected Humble Bundle – a subscription that offers ownership over a bundle of different games each month and gives a portion of their income to charity.



The numbers do not total to 100% as respondents could select more than one option.

Figure 1. Currently used subscription services (N=39)

Source: Own calculations based on the survey data.

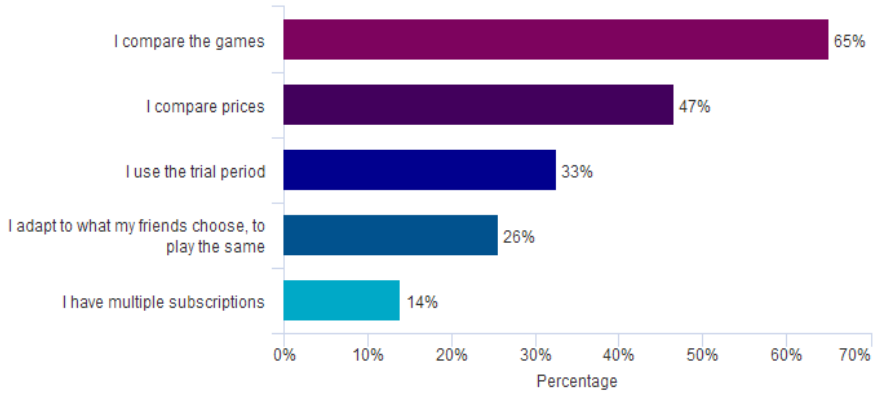
Only 18% of the respondents use EA Play, a service that has been included for free with the PC version of Xbox Game Pass since 2021, but it is also available for consumers to purchase it separately. The smallest percentage of the participants (15%) use Ubisoft+ subscription.

4.2. Role of brand reputation in platform selection

More than half of the respondents (52%) have used a gaming subscription service before. The money the majority of the subscribers (66%) spend on a monthly subscription is between EUR 5 and 15. When it comes to knowledge about the platforms, almost every respondent has heard about Xbox Game Pass, 87% of the participants know the EA Play service, and 84% know the Ubisoft+ service.

The respondents that purchased a subscription service at least once were asked how they chose it (Figure 2). The majority of them usually select a platform by comparing the games available in each option (65%). Less than half of

the subscribers compare prices across the services, while one third use the trial period.

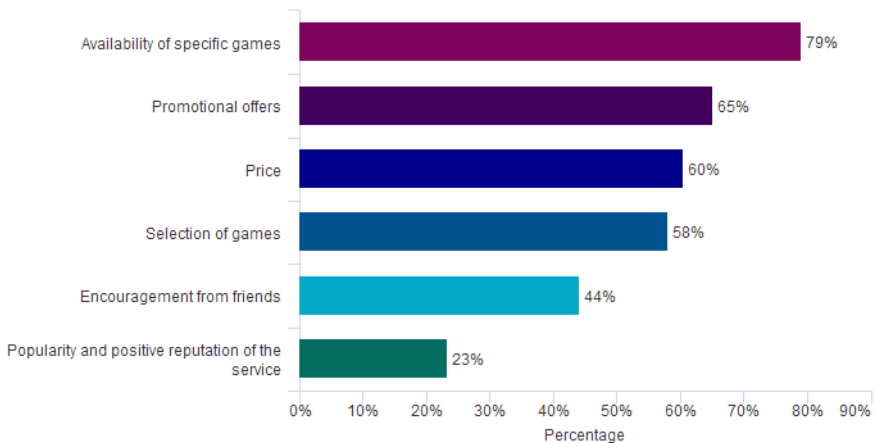


The numbers do not total to 100% as respondents could select more than one option.

Figure 2. Ways of selecting a subscription service (N=43)

Source: Own calculations based on the survey data.

Almost 80% of the respondents purchased a subscription service for the first time based on the availability of specific games they were interested in (Figure 3).



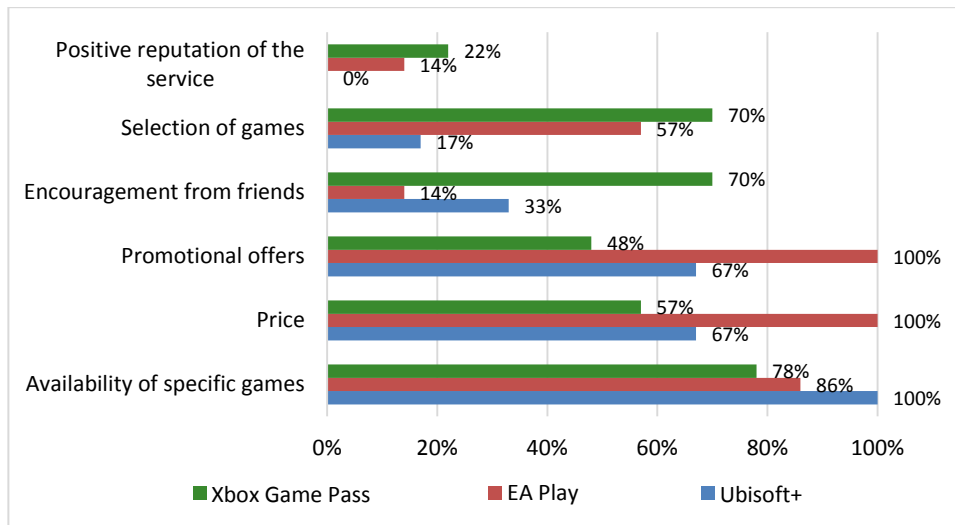
The numbers do not total to 100% as respondents could select more than one option.

Figure 3. Factors that convinced customers to subscribe to a gaming subscription platform for the first time (N=43)

Source: Own calculations based on the survey data.

Almost two-third of the respondents subscribed to a platform because of the availability of promotional offers, such as free trials or discounts. More than half of them decided to use a subscription because of the low price (60%) and wide selection of games (58%). When asked about the role of popularity and reputation of a service, no more than a quarter of the respondents stated they paid attention to this factor. But it should be considered that for an average consumer, the reputation is reflected in opinions of others about a certain service. Therefore, the respondents were asked about the meaning of encouragement from friends to use a subscription service, assuming that it would mirror its reputation. It occurs that as many as 44% of the respondents purchased a subscription for the first time because of encouragement from their friends which indirectly indicates the role of the opinions of others.

The respondents, who use one of the considered services, i.e. Xbox Game Pass, Ubisoft+ or EA Play, were asked about the determinants convincing them to select that platform (Figure 4).



The numbers do not total to 100% as respondents could select more than one option.

Figure 4. Factors that convinced customers of Xbox Game Pass, EA Play and Ubisoft+ to subscribe to these services (N=43)

Source: Own calculations based on the survey data.

The main reasons for the participants to choose Xbox Game Pass was the availability of specific titles and the overall wide selection of games. The former was also critical for the Ubisoft+ subscribers. The factors that convinced all of

the EA Play subscribers to purchase its services were promotional offers and the price of the service.

The respondents were once again asked about the role of brand reputation in their decision-making process. When asked directly about the meaning of positive reputation, the interviewees assessed it as relatively low in comparison with the criteria mentioned above. However, as many as 22% of Xbox Game Pass users considered this factor when selecting a platform. Taking into account that the respective data for EA Play equals 14%, and none of the Ubisoft subscribers used this criterion, this is the first sign that the Xbox Game Pass may have a much better reputation than the two other services. Considering a broader perspective on the reputation, i.e. encouragement from friends as the factor determining the choice of a specific platform, it may be noted that 70% of Xbox Game Pass subscribers were motivated by their friends to choose this offer. The respective indication for Ubisoft+ was 33% and only 14% for EA Play.

4.3. Evaluation of the selected platforms

The main focus of this paper is the reputation of the selected platforms and brands. Reputation should not be treated only as an overall positive or negative perception of a brand in the minds of consumers. It is also a detailed reflection of all the features characterizing a product or service. In the case of video game subscription services, such features may include a choice of games, the attractiveness of the games offered, the convenience of use, innovation, brand credibility, brand image, company's involvement in the gaming community, pricing, reliability and stability of the offered software, and quality of customer service.

Considering the above, the participants familiar with the selected platforms were asked to rate their attributes on a scale from 1 to 5, with 1 representing the lowest rating. Both individual scores for all attributes, as well as the overall score for a platform, were used as the basis for assessing the reputation of the three brands. The results, in the form of mean ratings, are presented in Figure 5.

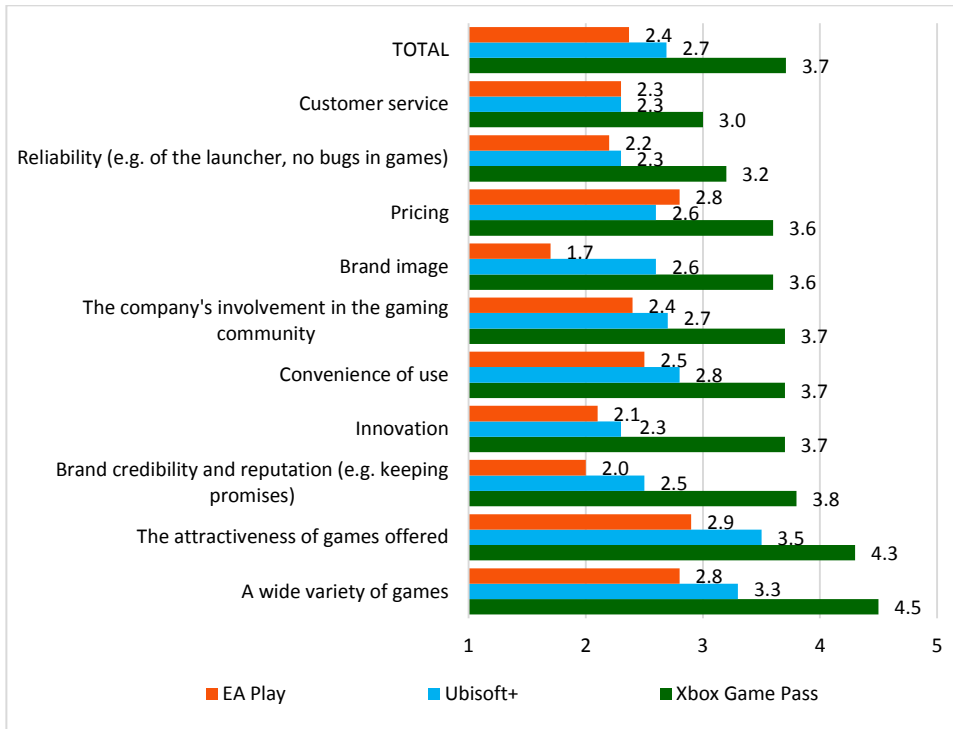


Figure 5. Assessment of the platforms according to the selected attributes (mean rating, scale 1-5, N=43)

Source: Own calculations based on the survey data.

Xbox Game Pass received the best total rating of 3.7. It also scored the highest points in every category. On a scale 1-5, their best-rated attributes are: the wide variety of games (4.5) and attractiveness of the games offered (4.3). There was not a single category where Xbox Game Pass would score a mean rating lower than 3.0.

Ubisoft+ total mean rating was 2.7. Its service had the highest score (but still only slightly above the average) in the case of the attractiveness of the games offered – the mean rating was 3.5. Consumers rated a variety of games offered at 3.3. The brand received the lowest scores (2.3) for customer service, reliability of its software and innovation.

EA Play received the lowest total mean rating of 2.4. The highest rated attribute, the attractiveness of the offered games, received a rating just below the average of 2.9. However, it was rated higher than Ubisoft+ when it comes to pricing – for Ubisoft+ the mean score for pricing was 2.6, for EA Play 2.8. EA

had the lowest score from all the attributes in the brand image category, ending up with a score of 1.7. Consumers do not perceive this brand as credible (2.0) or innovative (2.1). This brand scored low or below the average in every presented category.

To obtain the complete assessment of the perception of the three platforms among the respondents, they were asked to rate their satisfaction with each subscription on a scale from 1 to 5, 1 being the lowest score (Figure 6).

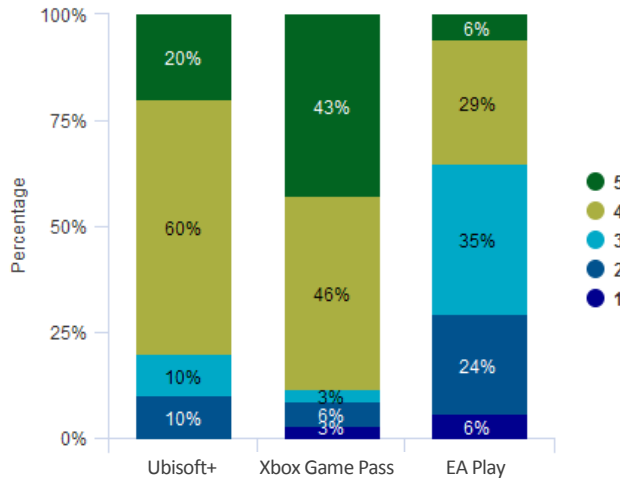


Figure 6. Satisfaction of consumers with Xbox Game Pass, EA Play and Ubisoft+ (scale 1-5, N=62)

Source: Own calculations based on the survey data.

It occurs that 43% of Xbox Game Pass users are extremely satisfied with the service, with a total of 89% of them being satisfied. Only 9% declared some level of dissatisfaction. At the same time, 80% of Ubisoft+ subscribers are satisfied with the subscription, including 20% of them being extremely satisfied. Ubisoft+ did not receive any rating representing extreme dissatisfaction. Finally, EA Play has the smallest number of satisfied consumers – 35%, with only 6% of them being extremely satisfied. More than one-third of the participants rated their satisfaction with EA Play as average, while 30% of them expressed their dissatisfaction.

To establish overall knowledge of the selected video game subscription services among the gamers, the number of their Twitter followers was compared (Figure 7). As Ubisoft+ does not have its own FB page, Ubisoft Connect account was considered.

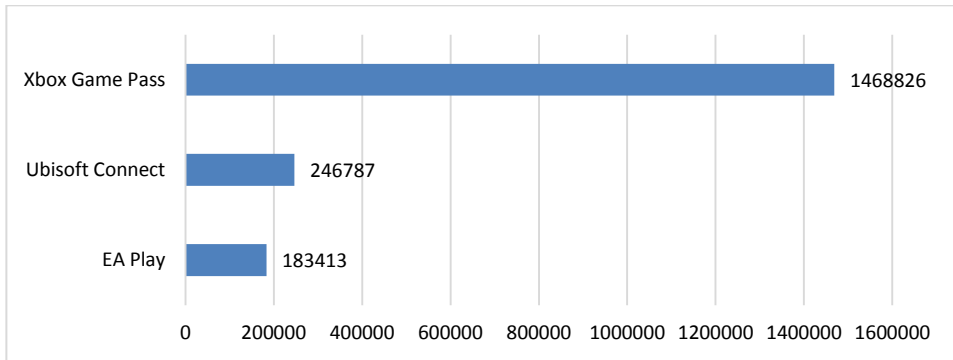


Figure 7. Comparison of the followers of Xbox Game Pass, EA Play and Ubisoft Connect accounts on Twitter (as of 9.01.2023)

Source: Own calculations based on: Xbox Game Pass (n.d.); Ubisoft Connect (n.d.); EA Play Twitter account (n.d.).

Xbox Game Pass has the biggest number of followers – over 1.4 million. Ubisoft Connect has more than 240 000 followers. EA Play closes the chart with only 183 000 followers. This comparison confirms the survey results, proving the highest popularity of Xbox Game Pass.

5. Discussion and conclusions

The study was aimed at answering the question: *How does the brand reputation of a game subscription provider, as reflected in the opinions of gamers about this brand, impact its market success?* Taking into account the results of the above analyses, the reputation of the three services can be ranked as follows: Xbox Game Pass having the best, Ubisoft+ – mediocre, and EA Play having the worst reputation among the players.

When compiling data about the success of the companies and their identified brand reputation, it can be concluded that the most successful is the company with the best reputation, i.e. Xbox Game Pass, while EA Play, having relatively negative reputation, scored the lowest in this ranking.

All the findings reveal that the brand with a positive reputation is more successful than the brand with a negative or less positive reputation. There is no doubt that opinions of players about subscription services shape the reputation of brands, and at the same time they influence the success or failure of their providers.

Therefore, the results support the introductory assumption that there is a relationship between the positive reputation of a brand providing a video game subscription service and the success of this service. At the same time a negative reputation may contribute to the failure of this business.

The role of the brand itself can also be considered a competitiveness factor. Brand reputation shapes expectations of gamers, pulling them in and encouraging subscriptions. The necessity of understanding the role of reputation on the contemporary market is essential for the brand to achieve success. The empirical findings lead to a better understanding of reputation factors in relation to brand success. The results confirm that the better reputation, the more successful the service. Brands offering video game subscription services can draw practical conclusions from this paper – working on a positive reputation and maintaining it will likely bring success to the offered service. A good plan for creating a successful video game subscription service should not only be aimed at the service itself but also consider the factor of brand reputation. The suggested methods to build a better reputation mainly improve the stability of launchers, increase community involvement and introduce more newly released games within services. Increasingly positive brand reputation can lead to a success of a service. It has been discovered that consumers show a positive attitude towards the idea of a subscription service when they are offered a library of games for a monthly price.

The results of this research are subject to serious limitations. The survey was conducted on a very small sample of 100 respondents, with some questions answered only by half of them. Therefore, the analyses have descriptive character and cannot provide any statistical verification of the analyzed relationship. However, they offer a valuable insight into the unexplored area and a good starting point for more advanced studies. The findings are also limited to only 3 subscription services. Further research on this topic is necessary as thorough knowledge about the role of a brand in the consumer purchase decision process will allow to compare it with other factors influencing the process. It should include more companies/brands, employ a bigger sample and possibly use other methods to define brand success.

Aleksandra Ryczko – PhD student of the University of Economics in Katowice, MA degree in E-commerce as well as in Global Business, Finances and Governance. Research interests include consumer behavior, sharing economy and video game market.

References

- Ackerman, D. (n.d.). Best game subscription services. *CNET*. Retrieved 6.04.2022 from <https://www.cnet.com/tech/gaming/best-game-subscription-services/>
- Angelova, M. (2019). Perspectives of video games market development as a part of creative business. *2019 II International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech)*. <https://doi.org/10.1109/hitech48507.2019.9128120>
- Ashraf, Z., & Goodwin, M. (2020). *Growth in the video gaming market: The changing state of play*. OC&C. Retrieved 3.02.2022 from https://www.ocstrategy.com/media/2685/growth-in-the-video-gaming-market_the-changing-state-of-play_online.pdf
- Clemons, T. (2022, January 24). Games subscriptions 2020: The best PC games services on the market right now. *TechRadar*. Retrieved 22.02.2022 from <https://www.techradar.com/best/games-subscriptions>
- Daugirdas, K. (2019). Reputation as a disciplinarian of international organizations. *American Journal of International Law*, 113(2), 221-271. <https://doi.org/10.1017/ajil.2018.122>
- De Leon, N. (n.d.). Best video game subscription and streaming services. *Consumer Reports*. Retrieved 6.04.2022 from <https://www.consumerreports.org/gaming/best-video-game-subscription-streaming-services-a5008588137/>
- EA Facebook page. (@EA). (n.d.). *Facebook*. Retrieved 16.06.2022 from <https://www.facebook.com/EA>
- EA Play Facebook page. (@eaplay). (n.d.). *Facebook*. Retrieved 16.06.2022 from <https://www.facebook.com/eaplay/>
- EA Play Twitter account. (@EAPlay). (n.d.). *Twitter*. Retrieved 16.06.2022 from <https://twitter.com/EAPlay>
- EA Twitter account. (@EA). (n.d.). *Twitter*. Retrieved 16.06.2022 from <https://twitter.com/EA>
- Electronic Arts. (n.d.). EA Play – EA video game membership – EA official site. *Electronic Arts Inc.* Retrieved 9.04.2022 from <https://www.ea.com/en-gb/ea-play>
- Griffiths, M.D. (2019). The therapeutic and health benefits of playing video games. *The Oxford Handbook of Cyberpsychology*, 484-505. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198812746.013.27>
- Hansen, D. (2019). *Game on!: Video game history from Pong and Pac-man to Mario, Minecraft, and more*. Feiwel & Friends.
- Holland, W., Jenkins, H., & Squire, K. (2013). Theory by design. In M.J. Wolf & B. Perron (eds.), *The video game theory reader* (pp. 25-47). Routledge.
- Joeckel, S. (2007). The impact of experience: The influences of user and online review ratings on the performance of video games in the US market. *DiGRA '07 – Proceedings of the 2007 DiGRA International Conference: Situated Play*, (4), 629-638.

- Klimas, P. (2019). Current revenue (Monetisation) models of video game developers. *Journal of Management and Financial Sciences*, 28, 119-136. <https://doi.org/10.33119/jmfs.2017.28.5>
- Lyles, T. (2021, April 1). The best video game subscription deals right now. *The Verge*. Retrieved 6.04.2022 from <https://www.theverge.com/22348957/best-video-game-subscription-playstation-plus-xbox-game-pass-nintendo-switch-online-deals-price-sale>
- Makuch, E. (2021, January 27). Xbox Series X|S has record-setting launch, but Microsoft expects shortages to continue. *GameSpot*. Retrieved 4.07.2022 from <https://www.gamespot.com/articles/xbox-series-xs-has-record-setting-launch-but-microsoft-expects-shortages-to-continue/1100-6486774/>
- McAloon, A. (2020, November 5). EA Play crosses 6.5 million paying subscribers. *Game Developer*. Retrieved 4.07.2022 from <https://www.gamedeveloper.com/console/ea-play-crosses-6-5-million-paying-subscribers>
- Metacritic. (n.d.). Metacritic – Movie reviews, TV reviews, game reviews, and music reviews. *Metacritic*. Retrieved 6.07.2022 from <https://www.metacritic.com>
- Mills, D.J., Milyavskaya, M., Heath, N.L., & Derevensky, J.L. (2017). Gaming motivation and problematic video gaming: The role of needs frustration. <https://doi.org/10.31219/osf.io/tx3c2>
- Padilla, J.A. (2018, May 15). 2019 video game industry statistics, trends & data. *WePC.com*. Retrieved 8.01.2022 from <https://www.wepc.com/news/video-game-statistics/>
- PC Game Pass (n.d.). *Xbox.com*. Retrieved 9.04.2022 from <https://www.xbox.com/pl-pl/xbox-game-pass/pc-game-pass>
- PC Game Pass Twitter account. (@XboxGamePassPC). (n.d.). (Xbox Game Pass PC Twitter account). *Twitter*. Retrieved 16.06.2022 from PC Game Pass Twitter account, <https://twitter.com/xboxgamepasspc>
- Phillips, C., Johnson, D., Klarkowski, M., White, M.J., & Hides, L. (2018). The impact of rewards and trait reward responsiveness on player motivation. *The Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play Extended Abstracts – CHI PLAY '18*, 393-404. <https://doi.org/10.1145/3242671.3242713>
- Quwaider, M., Alabed, A., & Duwairi, R. (2019). The impact of video games on the players behaviors: A survey. *Procedia Computer Science*, 151(1), 575-582. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.04.077>
- r/EAAccess. (n.d.). *Reddit*. Retrieved 16.06.2022 from <https://www.reddit.com/r/EAAccess/>
- r/ubisoft. (n.d.). *Reddit*. Retrieved 16.06.2022 from <https://www.reddit.com/r/ubisoft/>
- r/uplay. (n.d.). *Reddit*. Retrieved 16.06.2022 from <https://www.reddit.com/r/uplay/>
- r/XboxGamePass. (n.d.). *Reddit*. Retrieved 16.06.2022 from <https://www.reddit.com/r/XboxGamePass/>

- ReportLinker (2022, April 22). Global subscription-based gaming market – Growth, trends, COVID-19 impact, and forecasts (2022-2027). *GlobeNewswire*. Retrieved 8.01.2023 from <https://www.globenewswire.com/news-release/2022/04/22/2427145/0/en/Global-Subscription-based-Gaming-Market-Growth-Trends-COVID-19-Impact-and-Forecasts-2022-2027.html>
- Rosa, G. (2021, February 20). Najlepsze abonamenty na gry w jednym miejscu. Ceny i wielkie porównanie. *PlanetaGracza.pl*. Retrieved 6.04.2022 from <https://planetagracza.pl/najlepsze-abonamenty-na-gry-cena-porownanie/>
- Sevin, R., & DeCamp, W. (2020). Video game genres and advancing quantitative video game research with the genre diversity score. *The Computer Games Journal*, 9(4), 401-420. <https://doi.org/10.1007/s40869-020-00115-3>
- Teng, C. (2018). Look to the future: Enhancing online gamer loyalty from the perspective of the theory of consumption values. *Decision Support Systems*, 114, 49-60. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.08.007>
- Ubisoft Connect. (@UbisoftConnect). (n.d.). (Ubisoft Connect Twitter account). *Twitter*. Retrieved 16.06.2022 from <https://twitter.com/UbisoftConnect>
- Ubisoft Facebook page. (@ubisoft). (n.d.). *Facebook*. Retrieved 6.06.2022 from <https://www.facebook.com/ubisoft/>
- Ubisoft Twitter account. (@ubisoft). (n.d.). *Twitter*. Retrieved 16.06.2022 from <https://twitter.com/Ubisoft>
- Ubisoft+. (n.d.). Retrieved 9.04.2022 from <https://plus.ubisoft.com/>
- Veloutsou, C., & Moutinho, L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, 62(3), 314-322. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.010>
- Vigato, M., & Babic, T. (2021). Research on gamer motivation factors based on the gamer motivation model framework. *2021 44th International Convention on Information, Communication and Electronic Technology (MIPRO)*. <https://doi.org/10.23919/mipro52101.2021.9596942>
- Xbox Game Pass Players. (n.d.). (Xbox Game Pass players group). *Facebook*. Retrieved 16.06.2022 from <https://www.facebook.com/groups/168547835086961>
- Xbox Game Pass. (@XboxGamePass). (n.d.). (Xbox Game Pass Twitter account). *Twitter*. Retrieved 16.06.2022 from <https://twitter.com/XboxGamePass>



Zjawisko Quiet Quitting wśród polskich pracowników z pokolenia Z

Filip Lipiński^a, Julianna Koczy^b

^a Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Koło Naukowe Zarządzania „Menedżer”
filip.lipinski@edu.uekat.pl, ORCID: 0009-0009-2293-6487

^b Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Koło Naukowe Zarządzania „Menedżer”
julianna.koczy@edu.uekat.pl, ORCID: 0009-0000-8266-4019

Streszczenie: W drugiej połowie 2021 roku w USA powstało nowe zjawisko zwane Quiet Quitting (QQ) dotyczące nastawienia do pracy. Zjawisko jest swego rodzaju trendem, który za sprawą mediów społecznościowych zyskał dużą popularność, zwłaszcza wśród osób z pokolenia Z ze względu na ich stosunkowo dużą aktywność w świecie wirtualnym. QQ dotyczy wyrzeczenia się tzw. kultu pracy oraz wykonywania swoich obowiązków służbowych na poziomie absolutnego minimum w celu zachowania work-life balance, a także uniknięcia wypalenia zawodowego. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie nastawienia do pracy osób z pokolenia Z pod kątem występowania w nim tendencji charakterystycznych dla zjawiska QQ, a także określenie kluczowych dla tej grupy aspektów pracy, które motywują ich do wykonywania obowiązków zawodowych. Można założyć, że wśród pracowników pokolenia Z zachowania charakterystyczne dla zjawiska QQ występują w większym stopniu niż wśród ogółu polskich pracowników, ponieważ to oni, za pomocą mediów społecznościowych, w największej ilości wpłynęli na rozprzestrzenienie się tego trendu, zatem można zadać pytanie: czy pracownicy pokolenia Z podchodzą do pracy zgodnie z założeniami QQ? Wyniki pokazały, że podejście do pracy osób z pokolenia Z nie pokrywa się z założeniami zjawiska QQ. Pracownicy pokolenia Z dążą do zachowania balansu pomiędzy pracą a życiem prywatnym, jednak w dalszym ciągu angażują się w obowiązki zawodowe, a praca jest dla nich istotnym elementem życia. W życiu zawodowym cenią sobie przede wszystkim dobrą atmosferę i integrację z zespołem, co też stanowi najważniejszą składową ich motywacji do pracy.

Słowa kluczowe: Quiet Quitting, pokolenie Z, rynek pracy, zachowania pracowników.

Kod JEL: J00, J5.

1. Wstęp

Quiet Quitting (QQ) jest zjawiskiem coraz częściej występującym na rynku pracy. Swoją popularność zyskał dzięki mediom społecznościowym, przez co udział w rozpowszechnianiu się trendu biorą głównie młode osoby. Mimo że w dosłownym tłumaczeniu QQ oznacza „ciche odchodzenie”, nie jest to bezpośrednio związane ze zmianą pracy. QQ po polsku można określić terminem pracowniczego minimum. Pracownicy, którzy działają pod wpływem trendu, zaczynają bowiem stawiać granice w sprawach zawodowych – nie pracują po godzinach, w tym również nie odpowiadają na maile i wiadomości SMS. Nie wykonują także dodatkowych zadań, a wręcz wykonują jedynie wymagane minimum w celu utrzymania pracy (Wellbeing Polska, 2023). Jak podaje Harter (2022), za początki zjawiska QQ uważa się drugą połowę 2021 roku, zaraz po tzw. wielkiej rezygnacji mającej miejsce w USA, kiedy to około 4 mln pracowników porzuciło swoje obecne miejsce zatrudnienia. Ta sytuacja była skutkiem pandemii COVID-19, która skłoniła ludzi do przewartościowania życiowych priorytetów.

Celem artykułu jest przedstawienie nastawienia do pracy osób z pokolenia Z pod kątem występowania w nim tendencji charakterystycznych dla zjawiska QQ, a także określenie kluczowych dla tej grupy aspektów pracy, które motywują ich do wykonywania obowiązków zawodowych. W artykule przedstawiono stosunek do pracy pokolenia Z na tle ogółu polskich pracowników, a także zaprezentowano sugestie dla kadry menedżerskiej dotyczące zwiększania zaangażowania i efektywności pracowników pokolenia Z. By zrealizować te cele, posłużono się metodą studiów literaturowych oraz przeprowadzono badanie z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, którego wyniki porównano z wynikami firmy Blue Colibri odnoszącymi się do tendencji QQ występujących wśród ogółu polskich pracowników. Artykuł jest głosem w dyskusji na temat nastawienia osób z pokolenia Z do pracy.

2. Przegląd literatury

2.1. Charakterystyka pokolenia Z

Do pokolenia Z są zaliczane osoby urodzone pomiędzy 1995 a 2010 rokiem (Chillakuri, 2020) – w podanym przedziale czasowym mogą występować różnice spowodowane postępowaniem technologicznym. Pokolenie Z „w najbliższych la-

tach zastąpi pokolenie Baby Boomers oraz stopniowo zaczną konkurować z pokoleniem X” (Kawka, 2021, s. 34). Są to ludzie charakteryzujący się mobilnością oraz komunikatywnością. Bardzo ważne jest dla nich wyłamanie się z panujących standardów i odnalezienie własnego ja. Możemy się również spotkać z określeniem pokolenia Z jako *True Gen*, ponieważ osoby należące do niego utożsamia się z cechami, które są związane z jednym elementem – poszukiwaniem prawdy. Do zachowań dla nich charakterystycznych należy indywidualne wyrażanie siebie i unikanie stereotypów. Są oni wytrwali w realizacji swoich celów oraz głęboko wierzą w skuteczność dialogu podczas rozwiązywania konfliktów. Osoby z pokolenia Z, podejmując decyzje, ufają własnemu instynktowi, a do instytucji państwowych odnoszą się w sposób pragmatyczny i analityczny (Francis & Hoefel, 2018). Jedną z cech najbardziej odróżniających osoby z pokolenia Z od przedstawicieli poprzednich pokoleń jest wyjątkowa zdolność do swobodnego poruszania się i funkcjonowania jednocześnie w świecie online i offline (EY Polska, 2022). Te umiejętności są następstwem codziennego wykorzystywania nowoczesnej technologii, do której osoby z pokolenia Z mają dostęp od najmłodszych lat. Występuje ona przede wszystkim w postaci dostępu do internetu, w którym to osoby z pokolenia Z, częściej niż „twarzą w twarz”, wolą dokonywać różnego rodzaju interakcji (Wajnbrener & Werczyńska, 2022). Można się spotkać z teorią, że „dla Gen Z życie wirtualne jest ważniejsze niż realne” (Sury, 2023). Głównym kanałem komunikacji oraz sposobem dotarcia do przedstawicieli pokolenia Z są media społecznościowe, które są miejscem, gdzie wyrażają swoje opinie, komentują, a także reagują na posty i komentarze innych użytkowników. Dzięki temu mają możliwość wyrażenia siebie w internecie (EY Polska, 2022).

2.2. Pokolenie Z a praca

Pokolenie Z można scharakteryzować ze względu na ich odmienną postawę w stosunku do pracy zawodowej. Jest to wyzwanie dla pracodawcy, który w celu utrzymania pracowników pokolenia Z w przedsiębiorstwie jest poniekąd zobligowany do zapewnienia im możliwości ciągłego poszerzania kompetencji, a także rozwijania umiejętności. Przedstawiciele tego pokolenia cenią sobie rzeczy praktyczne w użyciu, a podejmując konkretne działania, dbają o efektywne rozplanowanie ich w czasie (Szymczyk, 2022). Są to osoby, które od najmłodszych lat myślą o swojej karierze. Chętnie uczestniczą w stażach czy praktykach, dzięki czemu stosunkowo szybko podejmują decyzję odnośnie do swojej ścieżki zawo-

dowej. Nie mają oni problemu z nowoczesnymi technologiami i obsługą internetu, dlatego świetnie odnajdują się m.in. w branży IT. Można powiedzieć, że fakt bycia nieustannie otoczonym przez technologię sprawił, że uznają ją oni za nieodłączną i istotną część swojego życia (Bieleń & Kubiczek, 2020). Z uwagi na ich wysoką mobilność przedstawiciele pokolenia Z elastycznie dopasowują się do miejsca wykonywanej pracy. Doskonale odnajdują się w takich warunkach, jak home office (grhpolska.com, 2021). Poszukując pracy, przedstawiciele pokolenia Z są pewni swoich umiejętności. Wierzą, że posiadają właściwe kwalifikacje, a także odpowiednie wykształcenie do zajmowania stanowiska, którym są zainteresowani, co sprawia, że mają duże oczekiwania co do swoich przyszłych pracodawców. Przedstawiciele generacji Z poszukują atmosfery sprzyjającej pracy, wsparcia rozwoju zawodowego oraz możliwości wykazania się (Jagielska, 2023).

Młodzi ludzie mają również inne podejście do rozwoju technologii niż starsi pracownicy. Automatyzację, której obawiają się starsze pokolenia, pokolenie Z postrzega jako szansę na zdobycie kreatywnego zawodu, którego nie są w stanie wykonywać roboty (EY Polska, 2021). Według badania pracuj.pl „Cyfrowa ewolucja kariery” pokolenie Z częściej niż poprzednie pokolenia sięga w pracy po narzędzia czy też rozwiązania technologiczne. Spośród narzędzi najczęściej wykorzystywanych podczas realizacji swoich obowiązków zawodowych respondenci wymieniali: smartfony (91%), social media (88%), aplikacje mobilne (85%), laptopy (80%) oraz technologie oprogramowań chmurowych (71%) (INFOR, 2021). Ze względu na umiejętności, kwalifikacje, wykształcenie oraz pewnego rodzaju standardy dotyczące wykonywanej pracy i sposób bycia charakterystyczny dla pokolenia Z, „można zakładać, że w przyszłości znacznie więcej osób z pokolenia Z będzie chciało prowadzić własną firmę niż w przypadku ich poprzedników, choć samozatrudnienie jest i tak bardzo popularne w Polsce” (Messyasz, 2021, s. 106).

Pokolenie Z nie odczuwa przywiązania do zawodu, jaki wykonują. Jeżeli w ich głowie pojawiają się myśli, że aktualnie wykonywana praca w danej firmie, czy nawet branży, nie jest dla nich satysfakcjonująca, bez wahania decydują się na zmianę. Osoby będące przedstawicielami starszych pokoleń zarzucają im przez to brak lojalności wobec firmy, w której pracują, a także brak identyfikacji z przedsiębiorstwem (money.pl, 2023). Wśród problemów, przed którymi pokolenie Z stawia pracodawców, wyróżnia się najczęściej problemy z poufnością. Wynika to z faktu, iż pokolenie Z jest przyzwyczajone do łatwego dostępu do informacji. Stawia to przed pracodawcami wyzwanie – muszą oni na nowo

zakreślić granicę pomiędzy tym, co jawne, a tym, co powinno zostać w strukturach organizacji (grhpolska.com, 2021).

2.3. Zjawisko Quiet Quitting

Quiet Quitting (QQ) bądź silent resignation to kolejne zjawisko na rynku pracy. Nie oznacza zrezygnowania z pracy, lecz przyjęcie nowych norm na poczet wykonywanych obowiązków w celu poprawy work-life balance (Yasemin & Sürmeli, 2023). Pracownicy przyjmujący tę filozofię wypełniają swoje obowiązki zawodowe, otrzymują za to wynagrodzenie, jednak praca nie jest dla nich najważniejszą wartością w życiu. Nie są skoncentrowani na rozwoju swojej kariery zawodowej czy na wyróżnianiu się na tle innych pracowników w firmie. Zależy im na zachowaniu wyraźnej granicy między życiem prywatnym a zawodowym (Jackowska, 2023).

Za początki zjawiska QQ uznaje się okres zaraz po tzw. wielkiej rezygnacji, która miała miejsce w USA w 2021 roku (Harter, 2022). Podczas niej około 4 mln pracowników porzuciło dotychczasowe miejsce zatrudnienia. Powody tego zjawiska były takie same, jak zjawiska QQ, tj.: brak poczucia sensu, pożyteczności i sprawczości wykonywanej pracy oraz chęć zadbania o work-life balance (Niko, 2022). Samo zjawisko stało się popularne za sprawą platformy Tik Tok, na której Zaid Khan zamieścił wideo odnoszące się do zjawiska QQ. Autor powiedział: „Ostatnio dowiedziałem się o terminie «quiet quitting», gdzie nie rezygnujesz z pracy, ale rezygnujesz z idei, że musisz robić więcej niż jest to wymagane. Wciąż wykonujesz swoje obowiązki, ale nie podpisujesz się już pod mentalnością pracy jako życia. Rzeczywistość jest taka, że praca nie jest życiem. Twoja wartość jako osoby nie jest określona przez Twoją pracę”¹ (Khan, 2022). Podkreśla to istotę QQ – chodzi o zmianę mentalności. Wszechobecny kult pracy stawia ją jako najważniejszą wartość w życiu człowieka, jednak nie trzeba biernie akceptować i przyjmować takich przekonań. Trend QQ wpływa na budowanie własnego „ja” pracowników i kształtuje ich poczucie własnej wartości, nie definiując jej jedynie przez pryzmat wykonywanych przez nich obowiązków zawodowych.

¹ „I recently learned about this term called quiet quitting, where you’re not outright quitting your job but you’re quitting the idea of going above and beyond, you’re still performing your duties, but you’re no longer subscribing to the hustle-culture mentality that work has to be your life. The reality is it’s not. And your worth as a person is not defined by your labor” (Khan, 2022).

Zjawisko QQ może spowodować znaczne zmiany w sytuacji pracodawców oraz wywołać u nich niepokój. Do ich głównych obaw należy strach przed spadkiem produktywności w firmie, wynikającym z mniejszego zaangażowania ze strony pracowników w wykonywane obowiązki zawodowe. Pracodawcy obawiają się, że to może mieć negatywny wpływ na osiągnięte przez firmę wyniki. W obliczu takiej sytuacji pracodawcom pozostaje stworzyć środowisko, w którym pracownik będzie się czuł doceniany i szanowany w pracy. Pracownik powinien mieć świadomość, że otrzymuje wynagrodzenie adekwatne do wykonywanych zadań. Pozytywny wpływ na nastroje pracowników wywołuje także zainteresowanie pracodawcy samopoczuciem pracownika, a w razie potrzeby – wsparcie w tym zakresie, ponadto promowanie dbania o zdrowie psychiczne oraz prowadzenie regularnych spotkań z pracownikami, na których są omawiane na bieżąco warunki wykonywanej pracy (Grzywna, 2022).

Zjawisko QQ można określić mianem kryzysu, który jest wynikiem złego zarządzania i braku zaangażowania kadry kierowniczej. Jak pisze Harter (2022), tylko jeden na trzech menedżerów jest zaangażowany w pracę. W celu rozwiązania kryzysu QQ menedżerowie muszą się nauczyć, jak rozmawiać ze swoimi pracownikami, aby im pomóc i zmniejszyć ryzyko wypalenia zawodowego oraz zwiększyć ich zaangażowanie. Jim Harter uważa, że najlepszym nawykiem, jaki należy wykształcić u menedżerów, jest przeprowadzanie 15-30-minutowej rozmowy tygodniowo z każdym z pracowników. Pracownicy muszą widzieć, że menedżerowie są zaangażowani, oraz mieć świadomość, jak ich praca wpływa na korzyść przedsiębiorstwa (Harter, 2022).

2.4. Zjawisko Quiet Quitting na polskim rynku pracy

Z uwagi na to, iż QQ jest nowym zjawiskiem, większość badań, opublikowanych w artykułach naukowych, została przeprowadzona na rynku zagranicznym. Wiedzę na temat QQ na rynku polskim, w głównej mierze, można czerpać z publikowanych raportów branżowych. Na zlecenie firmy Blue Colibri zostało przeprowadzone badanie na temat obecnej sytuacji na rynku pracy i zjawiska QQ. Wzięło w nim udział 1000 osób w wieku od 18 do 65 lat. Bazując na badaniu, można się dowiedzieć, że respondenci określili niepodjęcie dodatkowych obowiązków jako troskę o zdrowie psychiczne, czyli jeden z aspektów work-life balance. Samo zjawisko QQ może się więc okazać nawet początkiem zmiany kultury pracy w Polsce. Jeden na trzech respondentów rozważa zmianę pracy w tym roku, a reszta pracowników jest niekoniecznie zaangażowana w sprawy

firmy, przy czym co czwarty pracownik szuka w pracy dodatkowych aktywności i obowiązków, zakładając, że pomoże mu to w awansie. Jednocześnie trzech na dziesięciu respondentów wykonuje w pracy tylko absolutne minimum, konieczne do utrzymania posady. Z badania można się również dowiedzieć, że ludzie szukają pracy, w której nie będą jedynie biernie wykonywać swoich obowiązków, ale również będą włączeni w proces decyzyjny. Tymczasem organizacje często nie potrafią właściwie nakreślić pracownikom misji firmy ani określić, jaką rolę powinni pełnić w jej realizacji, przez co pracownicy nie czują się zmotywowani do pracy (Blue Colibri, 2023).

Badanie platformy pracuj.pl (2023) wykazało, że 79% pracujących Polaków angażuje się w wykonywane zadania zawodowe, a 63% z nich nie trzyma się jedynie formalnych obowiązków i wykonuje dodatkowe zadania. Mimo to znacząca większość respondentów przyznaje, że w ich miejscu pracy ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę nie opłaca się pracownikowi. Ten czynnik może negatywnie wpływać na postrzeganie przez ankietowanych zarówno samej pracy, jak i sensu jej wykonywania, gdyż jedynie ponad połowa respondentów deklaruje, że ich praca przynosi im satysfakcję oraz że lubią ją wykonywać.

3. Metodyka przeprowadzonego badania

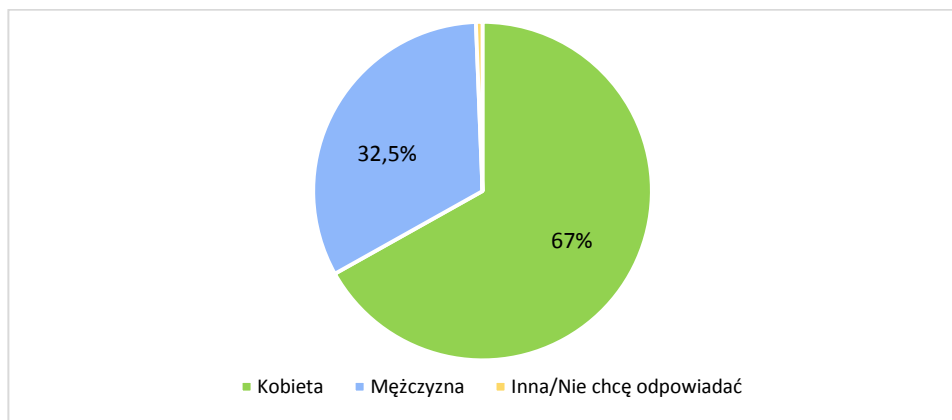
Celem prowadzonych badań było przedstawienie nastawienia do pracy osób pokolenia Z pod kątem występowania w nim tendencji charakterystycznych dla zjawiska QQ, a także określenie kluczowych dla tej grupy aspektów pracy, które motywują ich do wykonywania obowiązków zawodowych. Uznano, że istotne jest wyszczególnienie pokolenia Z jako grupy, która znacząco wpłynęła na rozprzestrzenienie się zjawiska QQ, przez co wpływ trendu na ich podejście do pracy może być silniejszy niż w przypadku pracowników z innych grup wiekowych.

W badaniu wykorzystano ilościowe podejście z zastosowaniem metody CAWI z użyciem kwestionariusza ankiety elektronicznej, który został wykonany za pomocą Google Forms w maju 2023 roku. Hipotezą badania było stwierdzenie, że wśród pracowników pokolenia Z zachowania charakterystyczne dla zjawiska QQ występują w większym stopniu niż wśród ogółu polskich pracowników. To oni za pomocą mediów społecznościowych najbardziej wpłynęli na rozprzestrzenienie się tego trendu, pojawia się zatem pytanie: czy pracownicy pokolenia Z podchodzą do pracy zgodnie z założeniami QQ? Empiryczna weryfikacja postawionej hipotezy nastąpiła z wykorzystaniem elementów statystyki opisowej, a próba badawcza obejmowała 320 przedstawicieli pokolenia Z.

4. Wyniki badania

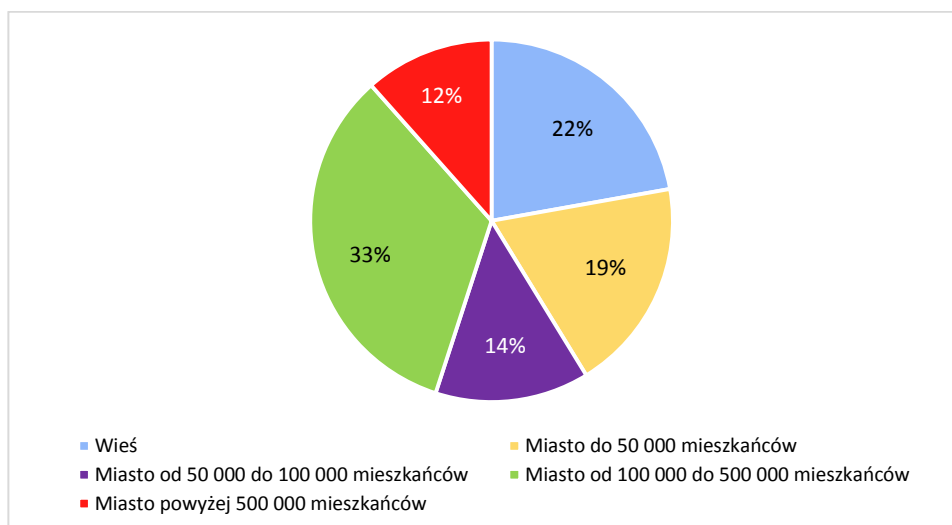
4.1. Charakterystyka próby badawczej

Badaniu zostali poddani pracujący studenci z województwa śląskiego, małopolskiego i opolskiego. Charakterystyka próby badawczej przedstawia się następująco:



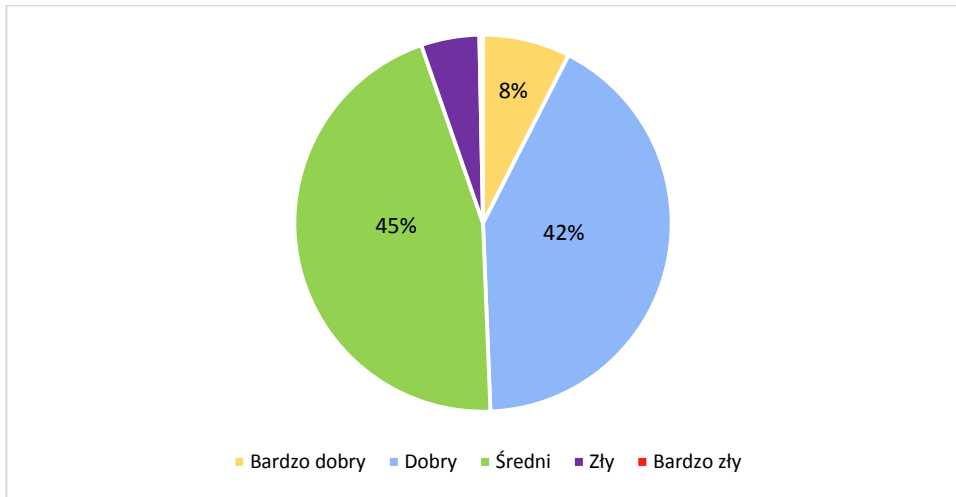
Rysunek 1. Płeć respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.



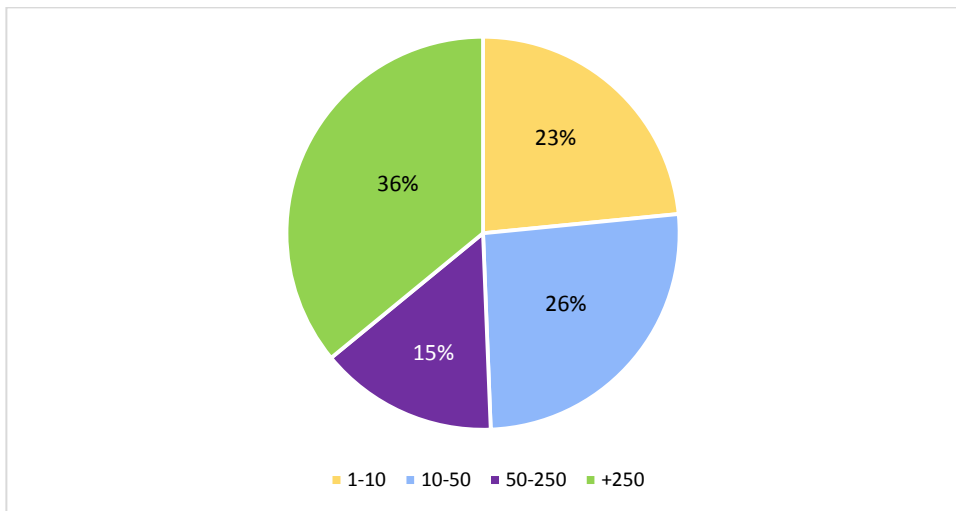
Rysunek 2. Liczba mieszkańców miejscowości, z których pochodzą respondenci

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.



Rysunek 3. Status materialny respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.



Rysunek 4. Liczba pracowników zatrudnionych przez przedsiębiorstwo, w którym pracują respondenci

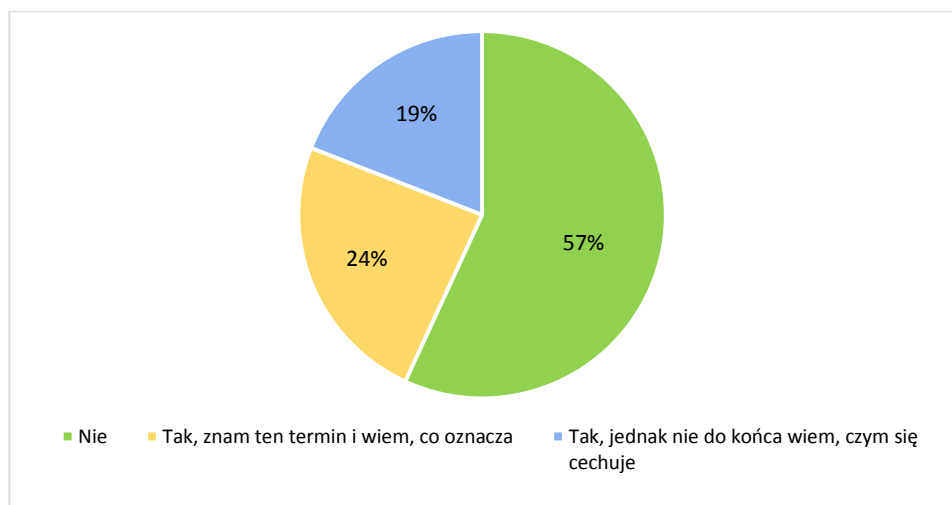
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

Próba badawcza stanowi przekrój studentów pokolenia Z, posiadających status osoby zatrudnionej, przy czym większą część respondentów stanowiły kobiety. Istotny jest fakt, iż 2/3 badanych uczęszcza na studia stacjonarne, co może ograniczyć wyniki badania, ponieważ ma to determinujący wpływ na specyfikę pra-

cy. Osoby pracujące i jednocześnie studiujące dziennie częściej wybierają pracę w niepełnym wymiarze godzin. Zazwyczaj też finansowo pomagają im rodzice, a zatrudnienie traktują jedynie jako dodatkowe źródło dochodu, co bezpośrednio przekłada się na ich podejście do pracy.

4.2. Przedstawienie wyników badania

Wyniki badań wskazują, że ponad połowa (57%) studentów nie słyszała dotąd o zjawisku QQ, jednakże 43% z nich ten termin zna, z czego 24% deklaruje, że wie, czym dokładnie charakteryzuje się to zjawisko (rysunek 5).



Rysunek 5. Znajomość zjawiska QQ wśród osób z pokolenia Z

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

Badani w większości zadeklarowali, że angażują się w zadania zawodowe. Ze stwierdzeniem „Angażuję się w wykonywane zadania zawodowe” w przynajmniej dużym stopniu zgadza się 80% respondentów. Poza zaangażowaniem w pracę badani deklaruje również, że nie skupiają się jedynie na formalnych zadaniach i starają się wychodzić z inicjatywą – zgodziło się z tym 41% ankietowanych. Pomimo deklarowanego zaangażowania w pracę prawie połowa respondentów (48%) przyznaje, że ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę nie jest dla nich opłacalne (nie wiążą się z tym dla nich premie czy bonusy). Ze stwierdzeniem „Wykonuję tylko te zadania, o które mnie poproszono” zgadza się 38% ankietowanych. Prawie połowa respondentów przyznała, że ich praca

przynosi im satysfakcję i lubią ją wykonywać (48%). W związku z tym badani raczej nie poszukują aktywnie nowego miejsca pracy (46%) bądź nie są zdecydowani (22%). Swoim współpracownikom pomagają, jeśli są obciążeni dużą ilością zadań, 66% ankietowanych. Jedynie 24% ankietowanych raczej nie miało możliwości w ciągu ostatniego roku załatwienia spraw prywatnych w trakcie pracy. O sprawach związanych z pracą nie rozmyśla po wyjściu z niej 42% przebadanych. Ankietowani zostali zapytani, czy dbają o swoje zdrowie psychiczne dzięki temu, że nie podejmują się dodatkowych obowiązków w pracy, i 36% respondentów temu zaprzeczyło (tabela 1).

Tabela 1. Stopień, w jakim pokolenie Z zgadza się z określonymi stwierdzeniami dotyczącymi ich miejsca pracy

Stwierdzenia	1	2	3	4	5
Angażuję się w wykonywane zadania zawodowe	4	17	45	123	131
Nie skupiam się jedynie na formalnych zadaniach, staram się wychodzić z inicjatywą	20	50	88	101	61
Aktywnie poszukuję nowego miejsca pracy	99	47	70	51	53
Oplaca mi się ponadprzeciętnie angażować w pracę (dostaję premię itp.)	97	58	78	48	39
Moja praca przynosi mi satysfakcję, lubię ją wykonywać	38	55	75	83	69
Pomagam moim współpracownikom, jeśli są obciążeni zbyt dużą ilością zadań	24	30	56	124	86
Po pracy nie rozmyślam o sprawach z nią związanych	59	75	68	59	59
Wykonuję tylko te zadania, o które mnie poproszono	34	91	74	79	42
W ciągu ostatniego roku miałem/miałam możliwość załatwienia swoich spraw prywatnych w czasie pracy	32	45	59	62	122
Dbam o moje zdrowie psychiczne dzięki temu, że nie podejmuję się dodatkowych obowiązków w pracy	46	70	90	60	54

Legenda:

Stopień: 1 – bardzo mały, 2 – mały, 3 – średni, 4 – duży, 5 – bardzo duży.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

Zestawiając odpowiedzi respondentów z wynikami badania przeprowadzonego przez Blue Colibri, przedstawionego w punkcie 2.4, 6% więcej pracowników z pokolenia Z niż przebadanych polskich pracowników przyznało, że pomaga swoim współpracownikom, jeśli są oni obciążeni zbyt dużą ilością zadań, również 6% więcej pracowników z pokolenia Z po pracy rozmyśla o sprawach z nią związanych; 8% więcej polskich pracowników określiło, że w pracy wykonuje jedynie te zadania, o które ich poproszono. Pracownicy z pokolenia Z częściej deklarowali, że w ciągu ostatniego roku mieli możliwość załatwienia swoich spraw prywatnych w czasie pracy – różnica pomiędzy nimi a ogółem polskich pracowników wyniosła 30%. O zdrowie psychiczne dba 11% więcej polskich

pracowników, a to dzięki temu, że nie podejmują się dodatkowych obowiązków w pracy (tabela 2).

Tabela 2. Zestawienie odpowiedzi osób z pokolenia Z z odpowiedziami ogółu polskich pracowników (przebadanych przez Blue Colibri) na pytanie, w jakim stopniu zgadzają się z określonymi stwierdzeniami dotyczącymi ich miejsca pracy (odpowiedzi podano w procentach)

Zestawienie odpowiedzi	1		2		3		4		5	
	Z	P	Z	P	Z	P	Z	P	Z	P
Pomagam moim współpracownikom, jeśli są obciążeni zbyt dużą ilością zadań	8	2	9	8	18	30	38	46	27	13
Po pracy nie rozmyślałam o sprawach z nią związanych	18	7	24	19	22	25	18	35	18	14
Wykonuję tylko te zadania, o które mnie poproszono	11	6	28	22	23	27	25	35	13	11
W ciągu ostatniego roku miałem/miałam możliwość załatwienia swoich spraw prywatnych w czasie pracy	10	22	14	21	18	29	19	21	39	7
Dbam o moje zdrowie psychiczne dzięki temu, że nie podejmuję się dodatkowych obowiązków w pracy	14	5	22	14	28	35	19	36	17	11

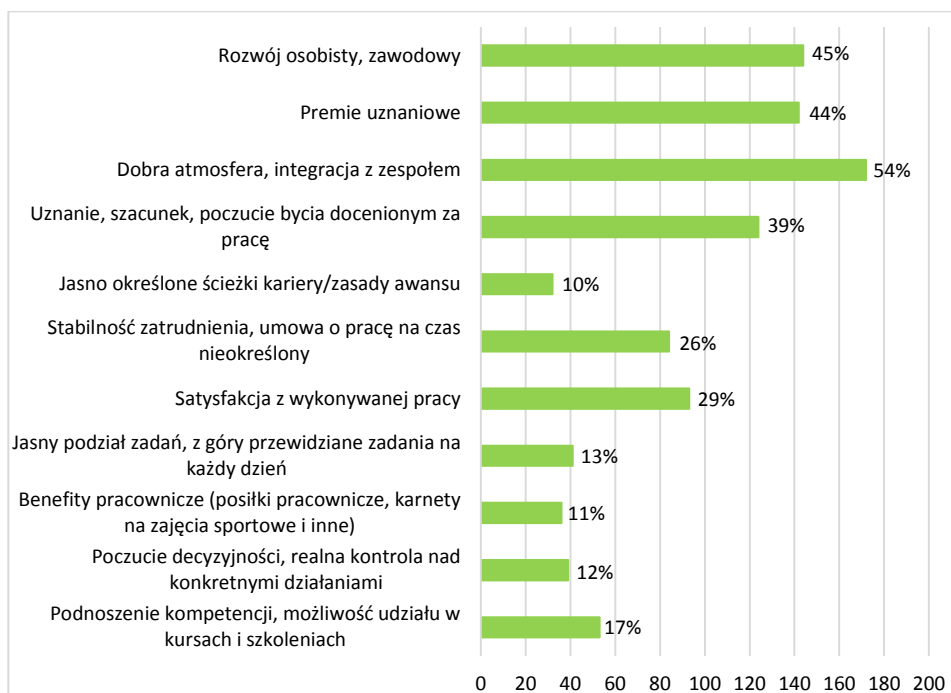
Legenda:

Z – pokolenie Z, P – ogół polskich pracowników.

Stopień: 1 – bardzo mały, 2 – mały, 3 – średni, 4 – duży, 5 – bardzo duży.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań oraz badania Blue Colibri.

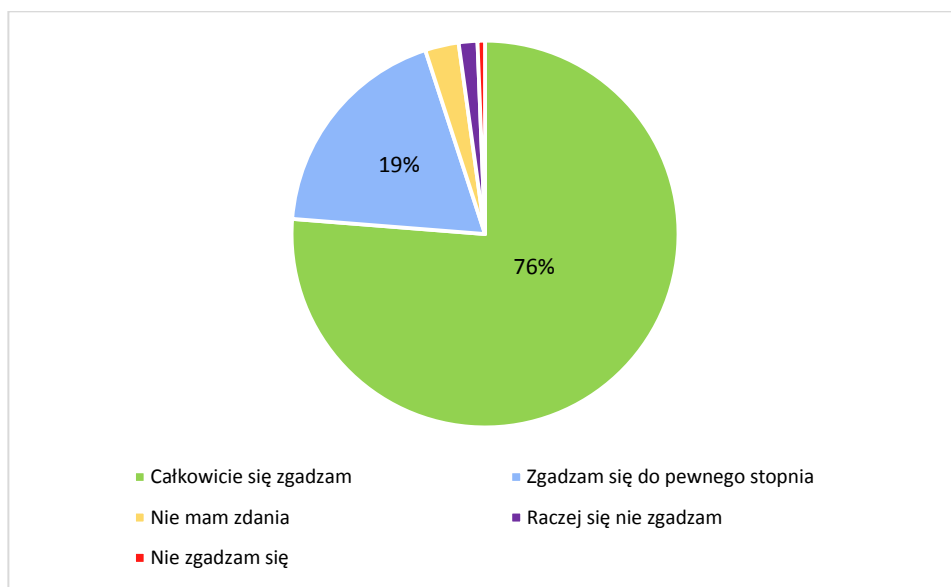
Respondenci zostali poproszeni o wybranie trzech czynników, które najbardziej motywują ich do pracy. Badanie wykazało, że największy wpływ na motywację ma dobra atmosfera i integracja z zespołem, który to czynnik wybrało 54% ankietowanych. Równie ważne czynniki, podawane w następnej kolejności, to rozwój osobisty i zawodowy (45%), premie uznaniowe (44%) oraz uznanie, szacunek, poczucie bycia docenionym za pracę (39%). Dla respondentów ważna jest również satysfakcja z wykonywanej pracy (29%) oraz stabilność zatrudnienia, umowa o pracę na czas nieokreślony (26%). Najmniej motywujące okazały się być podnoszenie kompetencji, możliwość udziału w kursach i szkoleniach (17%), jasny podział zadań, z góry przewidziane zadania na każdy dzień (13%), poczucie decyzyjności, realna kontrola nad konkretnymi działaniami (12%), benefity pracownicze (11%) czy też jasno określone ścieżki kariery/zasady awansu (10%) (rysunek 6).



Rysunek 6. Czynniki motywujące pokolenie Z do pracy

Źródło: Obliczenia własne na podstawie zrealizowanych badań.

Najwięcej respondentów (53%) stwierdziło, że mają neutralne nastawienie do pracy – starają się zachować balans pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Z kolei 29% respondentów uważa, że praca jest dla nich istotna, chętnie angażują się w dodatkowe projekty, a w razie potrzeby zostają po godzinach; 4% uważa, że ich życie kręci się wokół pracy, całkowicie się jej poświęcają, często kosztem życia prywatnego. Dla 12% badanych praca nie jest szczególnie istotna, zazwyczaj robią tylko to, co mieści się w granicach ich obowiązków, zaś 2% jest zdania, że praca to dla nich przykry obowiązek, robią całkowite minimum, do którego są zobligowani. W przeprowadzonym badaniu ankietowani zostali także zapytani, czy zgadzają się ze stwierdzeniem: „W życiu istotne jest zachowanie work-life balance – równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym”. Ze stwierdzeniem całkowicie zgodziło się 76% badanych, 19% wybrało odpowiedź „zgadzam się do pewnego stopnia, 3% – „nie mam zdania”, 1,5% – „raczej się nie zgadzam”, 0,5% – „nie zgadzam się” (rysunek 7).



Rysunek 7. Stosunek osób z pokolenia Z do stwierdzenia „W życiu istotne jest zachowanie work-life balance – równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

Zestawiając deklaracje respondentów z ich odpowiedziami na pytanie o znajomość zjawiska QQ, okazuje się, że 76% studentów, którzy nie znali zjawiska QQ, odpowiedziało, że w życiu istotne jest zachowanie work-life balance. Co więcej, 52% z nich określa swój stosunek do pracy jako neutralny, twierdząc, że starają się zachować balans pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Stosunek do pracy respondentów, którzy nie znali zjawiska QQ, również częściowo pokrywa się z założeniami tego zjawiska – 40% z nich deklaruje, że wykonują jedynie te zadania, o które ich poproszono, a 58% w ciągu ostatniego roku miało możliwość załatwienia spraw prywatnych w czasie pracy.

5. Dyskusja i wnioski

Wyniki uzyskane z badań świadczą o tym, że tendencje charakterystyczne dla zjawiska QQ w pewnym stopniu występują wśród pokolenia Z, jednakże trend zdecydowanie nie determinuje sposobu, w jaki podchodzą oni do pracy. Tym samym w wyniku analiz nie została potwierdzona hipoteza badania, tj. że wśród pracowników pokolenia Z zachowania charakterystyczne dla zjawiska QQ

występują w większym stopniu niż wśród ogółu polskich pracowników, ponieważ w największym stopniu to oni, za pomocą mediów społecznościowych, wpłynęli na rozprzestrzenienie się tego trendu. Badanie wykazało, że studenci, którzy wzięli w nim udział, wcielają idee QQ w swoje życie zawodowe w mniejszym stopniu niż Polacy przebadani przez Blue Colibri. Badaniu Blue Colibri zostały poddane osoby w wieku od 18 do 65 lat, przez co wyniki badań w sposób ogólny odnoszą się do polskich pracowników. Choć różnica w znajomości trendu QQ była znacząca – w badaniach Blue Colibri jedynie 15% badanych słyszało o tym zjawisku, a spośród przebadanych osób z pokolenia Z było to 43% – to jednak właśnie osoby z pokolenia Z deklarowały większe zaangażowanie w pracę. Respondenci, w stosunku do ogółu polskich pracowników, są również bardziej pomocni w pracy – częściej pomagają współpracownikom, którzy są obciążeni dużą liczbą zadań.

Wynik ten stanowi także kontrast dla cech ogólnie utożsamianych z pokoleniem Z – osoby te są charakteryzowane jako skupieni na sobie indywidualiści, a jednak ankietowani studenci zadeklarowali, iż zwracają uwagę na swoich współpracowników i w razie potrzeby oferują im pomoc. Częściej także rozmyślają po pracy o sprawach z nią związanych. Respondenci również w mniejszym stopniu dbają o swoje zdrowie psychiczne, nie podejmując się dodatkowych obowiązków w pracy.

Odnosząc się do badania pracuj.pl, respondenci w podobnym stopniu angażują się w wykonywane zadania zawodowe, co reszta Polaków, jednak dużo mniej osób z pokolenia Z (różnica wynosi 15%) przyznaje, że w pracy skupiają się jedynie na formalnych obowiązkach. Ponad połowa respondentów deklaruje, że w ich miejscu pracy ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę opłaca się pracownikowi, co z kolei potwierdza jedynie 39% polskich pracowników.

Respondenci, którzy nie słyszeli o trendzie QQ, raczej zgadzają się z jego przesłankami – większość z nich twierdzi, że zachowanie work-life balance jest istotne w życiu, a ponad połowa stara się go zachować, przejawiając neutralne nastawienie do pracy. Ponadto prawie 60% z nich miało w zeszłym roku możliwość załatwienia spraw prywatnych w godzinach pracy. Choć studenci, nawet Ci nieznający zjawiska QQ, w dużej mierze zgadzają się z jego głównymi przesłankami, to jednak nie ma to większego wpływu na ich zachowanie w pracy. Prawdopodobnie jest to związane z ich wysokim poziomem satysfakcji z pracy.

Kolejnym wnioskiem, jaki płynie z badania, jest stwierdzenie, że dla pokolenia Z najbardziej motywującym czynnikiem do pracy jest dobra atmosfera i integracja z zespołem. W dużym stopniu motywują ich także premie uznaniowe, jak również rozwój osobisty i zawodowy, co z kolei pokrywa się z ogólną charakterystyką tego pokolenia. Ważny jest dla nich szacunek i uznanie za pracę,

jednak nie zależy im na budowaniu kariery – jasno określone ścieżki kariery czy zasady awansu w większości nie są dla nich motywatorem. Wynik ten mógł zdeterminować fakt, że są to osoby stosunkowo młode, stawiające swoje pierwsze kroki na ścieżce zawodowej. Prawdopodobnie wielu z nich dopiero rozwija swoje umiejętności i zdobywa doświadczenie, stąd też awans czy wizja kariery są dla nich zbyt odległe, aby mogły ich napędzać do działania.

Wyniki przeprowadzonego badania świadczą o tym, iż trend QQ nie ma negatywnego wpływu na pracowników z pokolenia Z. Są to ambitne, młode osoby, dla których praca jest jedną z istotnych części życia. Badanie jednak pokazuje, że pracownicy pokolenia Z cenią sobie balans pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Istotna jest dla nich dobra atmosfera w pracy, a także rozwój osobisty i zawodowy, ponieważ zależy im na pracy w komfortowych warunkach, a także rozwijaniu swoich kompetencji. Stanowi to istotną wskazówkę dla menedżerów, którzy w zarządzaniu osobami z pokolenia Z powinni się skupić na budowaniu szczerzej atmosfery i wzmacnianiu współpracy w zespole. Ponadto aby zmotywować pracowników do pracy, powinni oferować im możliwość podnoszenia poziomu kompetencji, zdobywania nowych doświadczeń zawodowych, a także pomagać im w wyznaczaniu oraz realizowaniu nowych celów w karierze. Artykuł stanowi empiryczny wkład w niedostatecznie zbadaną kwestię stosunku osób z pokolenia Z do pracy oraz w rozwój wiedzy nowo podjętego tematu zjawiska QQ. Ponadto wnioski z przeprowadzonych badań umożliwiły sformułowanie wskazówek dla menedżerów zatrudniających pracowników pokolenia Z. Badania pozwoliły na rozpoznanie zjawiska, lecz ograniczenie stanowi przyjęte podejście metodyczne oraz brak reprezentatywności próby badawczej, która obejmowała jedynie osoby z województwa śląskiego, małopolskiego i opolskiego, co może ograniczać formułowanie uogólnień.

Podziękowania: Autorzy składają serdeczne podziękowania Pani mgr Aleksandrze Swalek z Katedry Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach za wsparcie w zgłębianiu tematu w ramach działalności Koła Naukowego Zarządzania „Menedżer”.

Filip Lipiński – student trzeciego roku studiów licencjackich na kierunku Przedsiębiorczość i Finanse na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Członek Komisji ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia przy Parlamencie Studenckim Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w roku akademickim 2022/2023 oraz 2023/2024, członek Rady Wydziału Ekonomii w roku akademickim 2023/2024. Członek Koła Naukowego „Menedżer” funkcjonującego przy Katedrze Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego. Zainteresowania naukowe autora to: zarządzanie zespołem, finansowanie działalności gospodarczej, business banking, dydaktyka w szkolnictwie wyższym.

Julianna Koczy – studentka drugiego roku studiów licencjackich na kierunku Ekonomia na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Członkini Koła Naukowego „Menedżer” funkcjonującego przy Katedrze Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego oraz Koła Naukowego Rynku i Konsumpcji „SprzedaJEMY!” funkcjonującego przy Katedrze Rynku i Konsumpcji.

Spis literatury

- Bieleń, M., Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *E-mentor*, 4(86), 87-94. <https://doi.org/10.15219/em86.1486>
- Blue Colibri. (2023). *Quiet quitting i work-life balance w Polsce 2023*. Pobrano z: <https://www.bluecolibriapp.com/landing/quiet-quitting-praca-komunikacja-polska-2023> (dostęp: 23.10.2023).
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- EY Polska. (2021). *Pokolenie Z – gen przedsiębiorczości*. Pobrano z: https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/05/badanie-ey-pokolenie-z (dostęp: 14.10.2023).
- EY Polska. (2022). *Co to jest Pokolenie Z? Charakterystyka nowej generacji pracowników i konsumentów*. Pobrano z: https://www.ey.com/pl_pl/workforce/pokolenie-z-co-to-jest (dostęp: 14.10.2023).
- Francis, T., & Hoefel, T. (2018). *‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies*. Pobrano z: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies> (dostęp: 23.10.2023).
- grhpolska.com (2021, sierpień 16). *Różnica pokoleniowe – Pokolenie Z*. Pobrano z: <https://grhpolska.com/blog/roznica-pokoleniowe-pokolenie-z/> (dostęp: 14.10.2023).
- Grzywna, W. (2022, wrzesień 1). *Quiet quitting – Nowy trend na rynku pracy. Na czym polega?* Pobrano z: <https://www.money.pl/gospodarka/quiet-quitting-nowy-trend-na-ryнку-pracy-na-czym-polega-6807690644023808a.html> (dostęp: 14.10.2023).
- Harter, J. (2022, wrzesień 6). *Is Quiet Quitting real?* Pobrano z: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> (dostęp: 14.10.2023).
- INFOR. (2021, wrzesień 30). *Pokolenie Z a kompetencje cyfrowe*. Pobrano z: https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/5332354,Pokolenie-Z-kompetencje-cyfrowe.html (dostęp: 14.10.2023).
- Jackowska, W. (2023, styczeń 19). *Quiet quitting: Wszystko, co musisz wiedzieć o cichej rezygnacji*. Pobrano z: <https://www.karierawfinansach.pl/artukul/wiadomosci/quiet-quitting> (dostęp: 14.10.2023).

- Jagielska, K. (2023). Motivation as a factor in educational and professional career planning of generation Z. *Labor et Educatio*, 10, 95-111. <https://doi.org/10.4467/25439561LE.22.008.17534>
- Kawka, T. (2021). Postawy pokolenia Z wobec środowiska pracy na przykładzie pracujących studentów w Polsce i w Chorwacji – analiza porównawcza. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie/Cracow Review of Economics and Management*, 0(2(992)), 31-50. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0202>
- Khan, Z. (2022, lipiec 25). *On quiet quitting #workreform*. Pobrano z: <https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342?q=zaidleppelin&t=1686494681977> (dostęp: 14.10.2023).
- Messyasz, K. (2021). Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica*, 76, 97-114. <https://doi.org/10.18778/0208-600X.76.06>
- money.pl. (2023, kwiecień 11). *Oto co pracodawcy powinni wiedzieć, przygotowując się do rekrutacji osób z pokolenia Z*. Pobrano z: <https://www.money.pl/gospodarka/rewolucja-ryнку-pracy-czy-chwilowa-fanaberia-wszystko-co-trzeba-wiedziec-o-pokoleniu-z-6882394647538624a.html> (dostęp: 14.10.2023).
- Niko, G. (2022, wrzesień 12). *Polacy też „cicho rezygnują”*. „Frustruje mnie, że w pracy wymaga się coraz więcej”. Pobrano z: <https://noizz.pl/spoleczenstwo/quiet-quitting-w-polsce-frustruje-mnie-ze-w-pracy-wymaga-sie-coraz-wiecej/w51gpck> (dostęp: 14.10.2023).
- pracuj.pl. (2023, styczeń 24). *Quiet quitting – nowy trend na rynku pracy*. Pobrano z: <https://porady.pracuj.pl/kariera-i-rozwoj/quiet-quitting-nowy-trend-na-ryнку-pracy/> (dostęp: 14.10.2023).
- Sury, M. (2023, kwiecień 21). *Pokolenie Z – co to jest? Charakterystyka gen Z na rynku pracy*. Pobrano z: <https://www.livecareer.pl/porady-zawodowe/pokolenie-z> (dostęp: 14.10.2023).
- Szymczyk, J. (2022, lipiec 3). *Poradnik Przedsiębiorcy*. Pobrano z: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z> (dostęp: 14.10.2023).
- Wajnbrener, S., & Werczyńska, D. (2022). Charakterystyka pokolenia Y i Z na rynku pracy. *Management & Quality/Zarządzanie i Jakość*, 4(3), 146-157.
- Wellbeing Polska. (2023, marzec 13). *Co to jest Quiet Quitting i jak może wpłynąć na rynek pracy?* Pobrano z: <https://wellbeingpolska.pl/co-to-jest-quiet-quitting-i-jak-moze-wplynac-na-rynek-pracy/> (dostęp: 14.10.2023).
- Yasemin, B., & Stürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of Global Health*, 13. <https://doi.org/10.7189/jogh.13.03014>

The phenomenon of Quiet Quitting among Polish Generation Z workers

Abstract: In the second half of 2021, a new phenomenon called Quiet Quitting has emerged in the US regarding attitudes toward work. The phenomenon is a kind of trend that has gained a lot of popularity thanks to social media, especially among people from Generation Z, due to their relatively high activity in the virtual world. Quiet Quitting refers to renouncing the ‘cult of work’ and performing one’s work duties to the bare minimum, in order to maintain work-life balance and also to avoid professional burnout. The purpose of this article is to present the attitudes toward work of Generation Z people, in terms of their tendency’s characteristic of the Quiet Quitting phenomenon, as well as to identify the key aspects of work for this group that motivate them to perform their professional duties. It was deemed important to survey this age group, as the people who mainly contributed to the prevalence of the phenomenon. The survey found that 57% of respondents had not heard of the phenomenon of Quiet Quitting, and 80% of respondents said they were engaged in their work tasks. The analysis of the results of the survey made it possible to determine that the approach to work of people from generation Z, does not coincide with the assumptions of the phenomenon of Quiet Quitting employees from this generation strive to maintain a balance between work and private life, but they continue to engage in professional duties, and work is an important part of life for them. In their work life, they value, above all, a good atmosphere and integration with the team, which is also what motivates them the most to work.

Keywords: Quiet Quitting, generation Z, labor market, employee behavior.

JEL Classification: J00, J5.



Conditions and assumptions of the Technology, Trade and Investment Collaboration framework (TTIC)

Bartłomiej Homoncik

Cracow University of Economics, Institute of Economics
s211871@student.uek.krakow.pl, ORCID: 0009-0009-1390-7203

Abstract: The US-Taiwan Technology, Trade and Investment Collaboration framework is one of the American responses to the semiconductor Global Value Chains pandemic disruptions. It calls for closer economic and technological cooperation in the microchip industry including two-way investment. The aim of the study is to determine the potential positive and negative effects of TTIC within the context of complex Sino-American relations, and new approaches to globalisation with a special focus on its friend-shoring features. As the outcome of the analysis of the secondary data from research papers or reports and the descriptive research method conducted in this paper, TTIC appears as a balanced means of addressing the supply chain disruptions in the key sectors of the economy.

Keywords: GVC, friend-shoring, semiconductors, US, China.

JEL Classification: F5, F52.

1. Introduction

Relations between the United States (US) and the People's Republic of China (PRC) have been one of the central geopolitical and economic issues recently. These countries are the two biggest economies with huge military potentials and populations that together represent more than a fifth of all people on the planet. Therefore, the importance of how the coexistence (or rather the competition) between them develops is crucial in shaping the global picture. As in 2017 the PRC-US relation reached a milestone with the Chinese Gross Domestic

Product (GDP) in purchasing power parity surpassing the American for the first time (The World Bank, n.d., a), this competition has intensified, and from now on the world will be a witness of how the two great powers strengthen their efforts to secure for themselves the position of the global leader.

The rivalry takes place on multiple platforms such as production, trade, research and technology, cybersecurity and military development. In view of that, the growing dependency of the American economy on raw materials and parts imported from China such as rare earth metals and microchips – started appearing for the US government as a problematic issue. Global value chains (GVCs) built on the principle of the comparative advantage (mainly lower labour costs), thus in significant part based on Chinese production, happened to be a serious problem when Chinese-American trade war (2018-2020) rendered difficult and costly importing materials from PRC, and later – the COVID-19 pandemic disrupted the production and deliveries. Developed economies previously using the benefits of globalization to a great extent (especially offshoring strategies), now started to rethink that process, and have come up with some alternative approaches which may divert the course of the global economy. The first concept is based on pulling the production back to the home country – expressed by the term reshoring. The second idea consists of moving it to a different country that pursues similar values or geopolitical interests – called friend-shoring.

The new initiative between Taiwan and the United States: the Technology, Trade and Investment Collaboration framework (TTIC) will be analysed in this paper as an example of friend-shoring and assessed in the stated above context to compare its possible positive and negative outcomes for economics and geopolitics. The argument will be raised that even though the friend-shoring policy is more expensive than unbound offshoring, the recent events prove it to be necessary insurance against the GVCs disruptions. The importance of economic security in a given country has recently been compared to the significance of military-secured safety. Therefore, the security of supply chains – an important part of economic security – is a strategic goal for every country.

First, the background of the US-China rivalry in the field of economics and technology will be outlined (section 2), then the effects of the pandemic on the key GVCs will be presented (section 3). The next focus point will be the semiconductor industry, its role for the global economy as well as main participants of the semiconductor supply chain (section 4). Then the picture of how TTIC answers the American interests will be provided, and its impact will be assessed (sections 5 and 6). At the end, some general conclusions will be drawn (section 7).

To achieve that, analysis of scientific papers, reports, government-issued documents, releases and some other online sources will be applied. Given the developing nature of the issue, it is necessary to use data presented in the reports and studies when referring to recent periods. However, the renown databases will be used when referring to the historical data. Therefore, the presented paper will be prepared mainly by means of descriptive research and secondary data analysis.

2. The United States – China competition

Since the 1970s, when diplomatic relations between the People's Republic of China and the United States were established, their economic cooperation started to grow making the US currently the biggest recipient of Chinese exports – about 577 billion US dollars (USD) in 2021 (UNCTAD, 2022a) and China the third most important destination for American exports – 151 billion USD in 2021 (UNCTAD, 2022b). Since 1977 Chinese GDP growth rate rarely dropped below 5% often reaching double-digit numbers, while in the given period, the American economy rarely exceeded a 5% growth rate (The World Bank, n.d., b). This historically rapid expansion of the Chinese economy in 2017 made it the first country to surpass the American GDP (converted by purchasing power parity). In terms of the GDP per capita however, it is still far behind both the United States and the European Union (EU) (Ambroziak et al., 2021, p. 13). Nevertheless, the growing position of this Asian economy is reducing the importance of previous leaders, for example, in 1990 the EU and the US combined share of the global GDP totalled 43% while China was responsible for just 3%. In 2020 China's share alone reached 17% while the US and the EU together created just 31% (Ambroziak et al., 2021, p. 12).

Alongside the economic competition, the race for technological superiority was mounting. Chinese spending on research and development is presented in Figure 1. It almost quintupled between 1996 and 2020 reaching 2.4% – which is more than the value for the European Union. In the respective period, the United States starting from 2.45% increased its research and development (R&D) spending by one percentage point (The World Bank, n.d., c). The gap between the two countries was dwindling, and the chase was becoming fiercer. Washington's policymakers started to realise that competing with China and being dependent on Chinese supplies at the same time creates a strategic vulnerability and possible security threat.

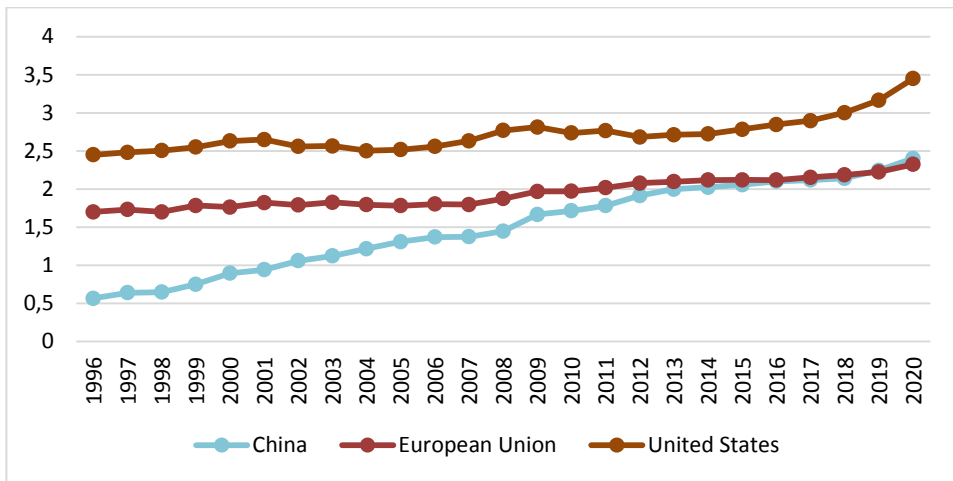


Figure 1. R&D expenditures (as % of GDP) – China, US and European Union

Source: The World Bank (n.d., c).

In 2008 China became the biggest foreign creditor for the US taking the place of Japan which was one of the first red flags connected with the American growing dependency on China (Council on Foreign Relations, n.d., a). In 2011 the administration of Barack Obama trying to strengthen the US presence in the Asia-Pacific region proposed the ‘pivot to Asia’ and negotiated the Trans-Pacific Partnership trade agreement (Office of the United States Trade Representative, n.d.). The next year brought a ‘request for consultations’ filled by the United States and some of its allies at the World Trade Organization (WTO) regarding Chinese rare earth metals export restrictions that would force some companies to move production to China (Council on Foreign Relations, n.d., b). In the following years, some tensions and accusations related to the industrial and cyber espionage actions conducted by Chinese citizens occurred (Council on Foreign Relations, n.d., a).

With Donald Trump in office (2017-2021) the US assumed a more hard-line approach towards China. Trump’s election campaign revolved around the ‘America first’ and ‘make America great again’ slogans. Then in the National Security Strategy opening address (NSS from December 2017) he similarly focused not only on the protection against military threats but also on securing workplaces and business interests of American nationals and keeping America in the position of global leader (The White House, 2017, pp. I-II). The whole second pillar of the National Security Strategy was dedicated to economic prosperity,

‘free, fair and reciprocal economic relationships’, technological research, education and innovation (The White House, 2017, pp. 17-23). What is more, some unfair trade activities like ‘discriminatory non-tariff barriers, forced technology transfers, non-economic capacity, industrial subsidies’ were mentioned, and direct accusation against Chinese practices of stealing technology was raised (The White House, 2017, p. 19, 21). The same issues – subsidies to the companies, forced technology transfers and violating patents – soon became the reasons for imposing severe tariffs on China which started a serious trade war spiral with retaliatory measures and some hard-line declarations. Trade conflict lasted from March 2018 to January 2020 when the first normalising deal was signed (Council on Foreign Relations, n.d., a). Year 2020 however, did not bring a relaxation in the relations but new accusations and economic disruptions as the COVID-19 pandemic spread globally originating in the Chinese city of Wuhan.

3. Pandemic effects on key GVCs

The pandemic of unprecedented global scale brought some serious economic effects. As presented in Figure 2 – the world’s level of GDP growth dropped from 2.6% in 2019 to –3.1% in 2020, and from the economies pictured in Figure 2 only China kept its positive rate of growth, but it was smaller by 3.7 percentage points. GDP per capita levels decreased by 4.1% in 2020 relative to 2019 (The World Bank, n.d., d). According to the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), global trade losses in 2020 reached 2.5 trillion USD which is a 9% regress compared to the year before (UNCTAD, 2022c, p. 6). Rogowska mentioned some factors such as simultaneous demand and supply shocks, many restrictions from mask-wearing mandates to quarantines, curfews and lockdowns, many of which were never seen before. That all affected stronger some specific areas of the economy like big cities, transportation and tourism sectors all being beneficiaries of the robust globalisation (Rogowska, 2022, pp. 105-106). According to Yeyati and Filippini COVID-19 pandemic caused the biggest recession since the Great Depression resulting in more than 90% of the global economy in regress with disruptions in the global value Chains as one of the main reasons (Yeyati & Filippini, 2021, p. 4).

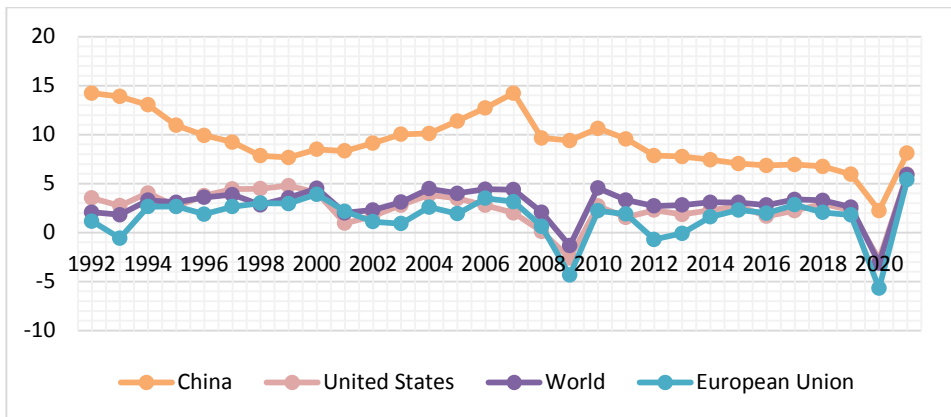


Figure 2. Annual GDP growth (%) in China, US, EU and world aggregate

Source: The World Bank (n.d., e).

As WTO stated in their report, transnational corporations that represent about a half of global trade, a third of GDP, and a quarter of employment experienced a significant drop in reliability on deliveries from countries of low and middle income (over 75% of surveyed transnational corporations had an experience of lower reliability in GVCs) (WTO, 2021, p. 151). Said report analyses many alternative scenarios of how the length and severity of lockdowns with the spatial distribution of affected countries may have influenced the economy. The costs of the pandemic came out to be correlated with the number of countries affected and the length of lockdown to a greater extent than the strictness of imposed restrictions. For example, if only China was subject to the COVID-19 epidemic, global value added would decrease by 3.5% of GDP, but if the United States and developed European countries were affected by the virus, lost value added would amount to 12.6% (WTO, 2021, p. XXX). In any scenario, however, all sectors that depend on GVCs would be exposed to losses with some factors like scarcity of substitutes even multiplying the risks. Because of their high complexity, many interconnections and linkages with trade hubs like the US, Germany and China that facilitated the spreading of the virus, GVCs were both the cause and the casualty of the pandemic (WTO, 2021, pp. 149, 152, 155).

COVID-19 exposed many vulnerabilities of the globalised economy and gave an impulse to make changes. Starting in China and then spreading all over the world, the pandemic was an even more vivid picture of how the world became dependent on Beijing. Some manufacturing processes were being quickly reshored but some proved to be too hard to bring back and substitutes were not

that easy to find. One of those key GVCs was the semiconductor supply chain. It was enough for the disruption to occur at any stage of this chain to cause problems with production in any company around the world using semiconductors (electronics and automobile production were especially affected industries). The problem was even bigger due to the just-in-time strategy in supply chains, the high complexity of this branch and the limited geographical distribution of semiconductor producers. COVID-19 induced disruptions in production due to labour force shortages and restrictions especially in China caused shortages in supply, and countries that could mitigate that GVCs imbalance were facing extreme weather conditions which only strengthened the shock (WTO, 2021, pp. 145-149, 160).

4. Semiconductor supply chain

The semiconductor industry is one of the highest importance in the economy and technology nowadays. Semiconductors are used to make integrated circuits also called microchips whose applications range from loudspeakers and cell phones to electric cars and end with high-technology military equipment. As innovation progresses, the perspectives for its use (and demand) are boundless. This is why countries pay so much attention to how the semiconductor supply chain is organised, which country it is dependent on, and who is going to control it.

The very complex technology behind the semiconductor production process corresponds to the complexity of the global supply chain. Rare earth elements used in the production are relatively easy to find in the Earth's crust but industrial extraction needs resources that are more concentrated, therefore, mining operations are mostly conducted in countries with bigger resources. According to the U.S. Geological Survey estimations, in 2021 the biggest producer (and the biggest reserves holder) was China with almost 58% global share, second came the US 14.5%, then Burma with about 12% and Australia with almost 8.3% (U.S. Geological Survey, 2023, pp. 142-143).

The microchip production consists of many stages which can mount up to over 1000 steps in the six to eight-week period, connected with traveling to different countries (sometimes back and forth) and different companies that specialise in certain stages of integrated circuits manufacturing. GVC is dominated by two distinct models: IDM – integrated device manufacturer and fabless-foundry company. Companies that are organised in line with the first model are responsible for all main production phases – from design through manufacturing and assembling to final step – tests and packaging. In an alternative model a de-

signing company outsources all the processes connected with manufacturing to other entities (Grimes & Du, 2022, p. 4).

The biggest value added to the supply chain comes from the technology-intensive phases like designing, and therefore in 2018 top ten producers with the biggest capacities accounted for almost 73% of the market share. Among them are five US-based corporations – Intel, Qualcomm, Broadcom, Micron and Texas Instruments, South Korean Samsung and SK Hynix, Taiwanese TSMC, Japanese Toshiba and Dutch NXP. The biggest ten design companies also are dominated by developed countries with six American entities and one British. The other three are based in Taiwan (Grimes & Du, 2022, pp. 5, 7).

In Figure 3, this phenomenon is presented in the light of the ‘smiling curve’ concept. According to that idea, the upstream (R&D for example) and downstream (e.g. marketing and brand management) participants of the GVC add the biggest value to the product and capture the biggest revenues, while middle-stream companies (manufacturing, assembling, etc.) add and capture a relatively small portion of the value. Thus the supply chain operations presented on the chart where value is placed on the Y axis and time on the X axis create a smile-shaped curve (Namchul, Kraemer, & Dedrick, 2012, pp. 90-91). Figure 3 presents three segments of the semiconductor GVC: design (fabless entities revenue share) as an upstream and manufacturing (foundries), assembling, testing and packaging (outsourced assembly and test – OSAT) as a middle-stream. The IDMs were omitted to simplify the analysis, given their presence in data as a separate sector and their activities covering all stages of the GVC. Due to the limited data on the geographical distribution of equipment production, this small but key upstream element – 8.2% in market share (Namchul, Kraemer, & Dedrick, 2012, p. 6) was also omitted. Figure 3 shows that 57% of the value concentrates on design, and the biggest share belongs to developed countries (65%) with the US being a leader. Developing countries, however, dominate the middle-stream operations with Taiwan being an unmatched leader and the People’s Republic of China being the biggest potential player.

Taiwan as a lower cost economy – a destination for outsourcing and offshoring processes – was developing its specialization in the integrated circuits industry and now is a leading country in founding (with Taiwanese Semiconductor Manufacturing Company, TSMC – the world’s biggest company in this part of the industry), assembling and testing, with significant market share in designing processes (73%, 54% and 18% of total revenue for segment respectively) (Namchul, Kraemer, & Dedrick, 2012, pp. 4, 7).

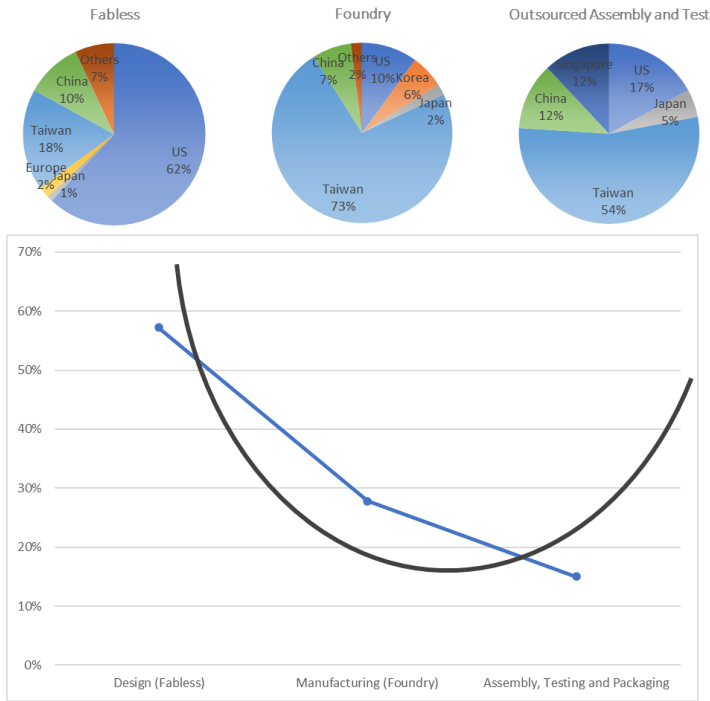


Figure 3. Semiconductor value chain on the ‘smiling curve’

Source: Author’s own study based on: Grimes & Du (2022, p. 4-7).

PRC, on the other hand, being a latecomer in the industry, drew semiconductor investments with its low labour costs, rich supply of rare earth metals and the biggest market for microchips (Chinese demand covered over 58% of global production in 2018). Foreign companies like TSMC, Intel or Qualcomm to secure their access to those key resources, cheap labour and highly absorptive microchip market were moving their production to China. Their cooperation with local entities was the main source of the technology transfer. Chinese ambitions to grow semiconductor self-reliance, however, were inhibited by low value-added phases of the supply chain localised in the country and the problems with intellectual rights protection that were discouraging investors from moving more advanced designs to China. Thus, even though China accounted for 13% of fabless companies’ share globally in 2018 (almost reaching Taiwan’s position of 16%), it was only able to produce microchips accounting for 15.3% share of the Chinese market and still has problems with designing and manufacturing highly efficient high end integrated circuits (Namchul, Kraemer, & Dedrick, 2012, pp. 6-7, 9).

5. US – Taiwan Technology, Trade and Investment Collaboration framework

In spite of that, Washington's advantage over China in the semiconductor industry is not certain. While China is spending significant amounts on research and development and is a subject to catching-up effect, the United States is still reliant on supplies from China. Therefore, as China strives for more self-dependence in its innovation base and supplies, the US does the same. The ideas of developing an innovation base, strengthening science, technology, engineering and mathematics education (STEM) as well as fostering resilience were present in the National Security Strategies of presidents Obama, Trump and Biden but the approach was evolving with the changing contexts. Those concepts generally relate to long term strategies, but what the COVID-19 pandemic made even more evident some GVC imbalances already jeopardise economic security and needed to be resolved faster as American Secretary of Commerce Gina Raimondo said: "It is not an exaggeration to say at the moment that we have a crisis in our supply chain. Not that long ago, America led the world in making leading-edge semiconductor chips. Today we produce 0% of those chips in America, 0%. That's a national security risk and an economic security risk" (US Senate, 2021).

Besides the upheld tariffs and sanctions on China imposed under Donald Trump's administration (Council on Foreign Relations, n.d., a), targeted at slowing down the Chinese semiconductor industry, Joe Biden looked for some measures to promote the restructuring process of the semiconductor supply chain and development of the industry in the United States or rather reestablishment of its manufacturing stage in America (He & Malkin, 2021). One of the most significant actions on the way to secure the semiconductor supplies was passing the Chips and Science Act aimed at providing funding for 'Creating Helpful Incentives to Produce Semiconductors' (CHIPS) – the tool for funding the new investments in integrated circuits manufacturing in the United States (The United States Congress, 2022). Another, and more attainable strategy however, seems to be friend-shoring described by the US Treasury Secretary Janet Yellen as: "favoring the friend-shoring of supply chains to a large number of trusted countries, so we can continue to securely extend market access, will lower the risks to our economy as well as to our trusted trade partners" (Atlantic Council, 2022). Or as stated in *The Diplomat* regarding microchips – "intention to work with 'like-

-minded' countries to build a more reliable semiconductor supply chain that does not involve China" (He & Malkin, 2021).

The Technology, Trade and Investment Collaboration framework (TTIC) seems to be such a cooperation with a 'like-minded' partner. Taiwan and the US have a long-lasting history of political and military cooperation. Common democratic and free market values and economic cooperation create the platform for mutual understanding and coworking in the 'critical supply chains'. The Framework proposed in December 2021 during the talks between American Secretary of Commerce Gina Raimondo and Taiwan Minister of Economic Affairs Mei-hua Wang was aimed at strengthening critical supply chains, particularly the semiconductor supply chain and deepening economic relationship by focusing on the investment environment (U.S. Department of Commerce, 2021). The proposition was created after the suspended cooperation with the People's Republic of China in the microchip industry which interrupted the uninhibited offshoring processes. Being an alternative to the mentioned reshoring strategies (e.g. Chips and Science Act), TTIC is an example of the middle-ground solution – a friend-shoring framework.

As pictured in Figure 4, the US was offshoring its production of microchips to the PRC in order to benefit from its lower costs. Later, due to the decrease of its dependency on that partner, it could withdraw semiconductor production from China either by trying to bring it back to the United States (2a) or placing it in Taiwan (2b) or – as words of some American officials my suggest – move the production of the chips to Taiwan, and bring it back to the US later (3).

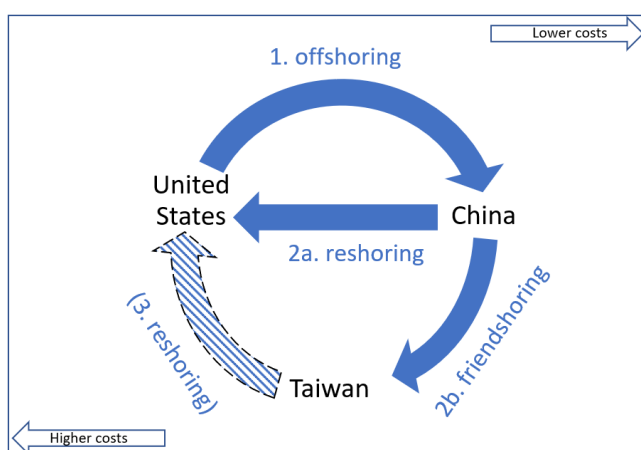


Figure 4. The US semiconductors supply chain changes

Source: Author's own study.

Taiwan's robust semiconductor sector with a highly-skilled, experienced labour force and relatively low cost of labour, offers an alternative to China as a destination for locating manufacturing plants. Surely, the costs of moving the production to Taiwan are bigger than keeping the manufacturing in the PRC would be, but at the same time, they are relatively lower than moving the whole production back to the US (see Figure 4). With its leader position in the industry – cooperation with Taiwan would enhance the supply chain security, and two-way investments would facilitate technology transfers and know-how sharing. Some talks through the TTIC framework have already taken place, encouraging investors from both countries to increase their cooperation. In 2021 the Ministry of Economic Affairs and Bureau of Energy prepared a seminar on the cooperation in the field of renewable energy and battery storage (another focus of the TTIC) promoting Taiwanese-American business cooperation (American Institute in Taiwan, n.d.). In April 2022 the US-Taiwan cybersecurity forum was organised focusing on the technology for the finance services sector (American Institute in Taiwan, n.d.). Later the same month the Industry Forum on US-Taiwan Cooperation on Global Semiconductor Supply Chain Resilience took place in Taipei. In opening remarks, the Director of the American Institute in Taiwan – Sandra Oudkirk expressed the conviction that cooperation exemplified by Taiwanese-American companies and partnerships of education institutions, as well as investments in the key areas of 5G technology, electric automobiles industry, cybersecurity, sustainable energy and semiconductors is a way to stabilize global supply chains and foster their technological leadership (American Institute in Taiwan, 2022).

6. Assessment of the outcomes of TTIC framework

As the American friend-shoring efforts are progressing, the outcomes might be twofold. Taiwan's advancement and the global market's reliance on its semiconductor industry are also referred to as a 'silicon shield' protecting the island from hostile actions and Chinese intervention. Strengthening ties between Washington and Taipei might be another factor reasserting the Taiwanese position, and the US renewed defense pledges might further deter China from any aggressive moves. At the same time, however, helping the US reinforce its market position might affect the Taiwanese status and weaken its 'silicon shield'. What is more, China – under less influence of the United States – might feel chal-

lenged by American involvement and less constrained, thus increasing its military provocations and sparking new tensions.

Another negative effect of this friend-shoring strategy might be simply its economic costs. In the report of the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), the costs of friend-shoring are modelled with four alternative scenarios, showing that the costs of that strategy depending on the tools and geographical range of trade restrictions might even reach 4.6% of the global GDP (Smarzynska Javorcik et al., 2022, p. 1). When the countries divided into two blocks are all subject to the mutual restrictions modelled in the study as the additional 20% of the iceberg trade costs, the losses are general and the highest (from 0.1% to 4.6% of the GDP), affecting the most economies integrated with both blocks. If the modelled costs are due 20% rise in tariffs, losses are again universal but significantly lower with a 2.3% maximum. Finally, if the 20% additional iceberg trade costs exist only between one country and the opposite block of countries (in the paper sanctioned Russia or China under the zero-Covid policy), the biggest losses are experienced by the country that is isolated (in the model respectively about 3% GDP loss for Russia and 1.5% GDP loss for China), then countries from the opposite block dependent on the trade with the isolated economy. In those scenarios, countries capable of exporting substitute products may experience some small gains (up to 0.4% according to the model) (Smarzynska Javorcik et al., 2022, pp. 15-19).

As mentioned the research shows an important relationship between GDP losses and trade restrictions, but it has some flaws. First of all, the friend-shoring policy is modelled as an additional trade cost in all industries, whereas this seems a rather too extreme approach, regarding that generally friend-shoring discussions are applied more to critical supply chains. Another issue is the 'two blocks' model based on the United Nations voting for condemnation of the Russian invasion of Ukraine. All countries against condemning, abstaining and absent were in the given model considered a second block (Smarzynska Javorcik et al., 2022, p. 3), while some of them abstained on purpose to maintain normalized relations and trade with both Ukraine and Russia supporters. Moreover, that simplified division between friends and foes made the first block consist mostly of the developed economies, hence the comparative advantage of trade and labour costs differences between them would be significantly reduced (Smarzynska Javorcik et al., p. 16).

Finally, friend-shoring the production previously located in China mitigates the risk connected to the American dependency on Chinese supplies. On the

other hand, it reduces the economic linkages and thus leverages the United States over the People's Republic of China. The importance of growing economic ties should not be underestimated as it was a significant factor in accommodating the two former enemies – Japan and West Germany into the Western World in the twentieth century (Ikenberry, 2008).

7. Conclusions

COVID-19 influence on the global economy is a significant source of interesting insights in the globalization processes, for example, the renewed role of the state in the economy. Disruptions caused by it to production, trade, demand and consumption affecting the GVCs, raised some important questions about what will be the direction and pace of the globalization process. Many were advocating reshoring strategies in regards to the key industries based on GVCs that proved to be exposed to disruptions like semiconductors (Chips and Science Act, the EU Chips Act), while others supported more moderate precaution – the friend-shoring.

Some call it a step backward, but it might be seen as a way of repairing ill-balanced supply chains or protecting from future disruptions. The Technology, Trade and Investment Collaboration framework is one of the examples that pulling out key production from one country does not necessarily mean the total loss of the comparative advantage benefits of the international division of labour. Current events, especially the war in Ukraine, show that reliance on one supplier who additionally does not share its partner's values is a threat to security, and friend-shoring projects such as the Baltic Pipe are well grounded (if not caused by the external factors), and the price paid for being dependent might be much higher than the one paid for friend-shoring key sectors. What is more, friend-shoring does not have to be seen as a negative means restricting trade with countries whose geopolitical interests do not align with ours. On the contrary, it can be perceived as a positive process and a new channel for fostering cooperation with 'like-minded' partners.

As the friend-shoring trend grows with new initiatives such as the recently signed Memorandum of Understanding creating the US – India Semiconductor Supply Chain and Innovation Partnership (U.S. Department of Commerce, 2023), developed countries' policymakers should remember that being a tool to recreate the responsible balance in trade relations – friend-shoring should not become a reason for the new imbalances and isolation, and the constructive en-

agement is probably the best way for the United States to navigate the competition with China – as John Ikenberry said: “The United States cannot thwart China’s rise, but it can help ensure that China’s power is exercised within the rules and institutions that the United States and its partners have crafted over the last century, rules and institutions that can protect the interests of all states in the more crowded world of the future” (Ikenberry, 2008).

More in-depth studies on this topic are still required to enable a better understanding of the possible outcomes and costs and allow weighing advantages over drawbacks of applying friend-shoring policies in real life. The following years will provide also more empirical data to measure the effectiveness of such policies and their twofold influence on the economies’ performance and the shifts of trade volumes, as an effect of the changes that are already taking place.

Acknowledgements: I would like to thank Mrs. Marta Ulbrych, PhD, for her scientific supervision and guidance while working on this paper and for encouraging me from the very beginning of my college adventure.

Bartłomiej Homonick – a master’s student of International Economics at the Cracow University of Economics. BA degree in International Economics at CUE and in International Relations at the Grand Valley State University. A member of the international economics scientific club and scientific club of the challenges of the European Green Deal at the Cracow University of Economics.

References

- Ambroziak, Ł., Błoński, Ł., Strzelecki, J., & Wąsiński, M. (2021). *Transformacje motorów wzrostu w trzech największych gospodarkach świata*. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
- American Institute in Taiwan. (2022). Remarks by AIT Director at a Forum on U.S.-Taiwan Cooperation on Semiconductor Supply Chain Resilience. American Institute in Taiwan. Retrieved March 16, 2023, from <https://www.ait.org.tw/opening-remarks-by-ait-director-sandra-oudkirk-at-an-industry-forum-on-u-s-taiwan-cooperation-on-global-semiconductor-supply-chain-resilience/>.
- American Institute in Taiwan. (n.d.). Technology, Trade and Investment Collaboration (TTIC). Retrieved March 16, 2023, from <https://www.ait.org.tw/technology-trade-and-investment-collaboration/>.
- Atlantic Council. (2022). Transcript: US Treasury Secretary Janet Yellen on the next steps for Russia sanctions and ‘friend-shoring’ supply chains. Atlantic Council. Retrieved March 16, 2023, from <https://www.atlanticcouncil.org/news/transcripts/transcript-us-treasury-secretary-janet-yellen-on-the-next-steps-for-russia-sanctions-and-friend-shoring-supply-chains/>.

- Council on Foreign Relations. (n.d., a). 1949-2023. U.S.-China relations. Retrieved March 12, 2023, from <https://www.cfr.org/timeline/us-china-relations>.
- Council on Foreign Relations. (n.d., b). Challenging China's trade practices. Retrieved March 12, 2023, from <https://www.cfr.org/interview/challenging-chinas-trade-practices>.
- Grimes, S., & Du, D. (2022). China's emerging role in the global semiconductor value chain. *Telecommunications Policy*, 46(2). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.101959>.
- He, T., & Malkin, A. (2021, July 1). Biden's uphill battle to restructure the global semiconductor sector. Retrieved March 15, 2023, from <https://thediplomat.com/2022/07/bidens-uphill-battle-to-restructure-the-global-semiconductor-sector/>.
- Ikenberry, G. (2008). The rise of China and the future of the West: Can the liberal system survive? *Foreign Affairs*, 87(1), 23-37.
- Namchul, S., Kraemer, K., & Dedrick, J. (2012). Value capture in the global electronics industry: Empirical evidence for the "smiling curve" concept. *Industry and Innovation*, 19(2), 89-107. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/13662716.2012.650883>.
- Office of the United States Trade Representative. (n.d.). The United States in the Trans-Pacific Partnership. Retrieved March 12, 2023, from <https://ustr.gov/about-us/policy-offices/press-office/fact-sheets/2011/november/united-states-trans-pacific-partnership>.
- Rogowska, B. (2022). Slow czy fast – wyzwania pandemii COVID-19 dla teorii i praktyki ekonomii. *Optimum. Economic Studies*, 1(107), 97-112. <https://doi.org/10.15290/oes.2022.01.107.07>.
- Smarzynska Javorcik, B., Kitzmueller, L., Schweiger, H., & Yıldırım, A. (2022). Economic costs of friend-shoring. EBRD Working Paper No. 274. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4327056>.
- The United States Congress. (2022). Chips and Science Act. [Congress.gov](https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/4346). Retrieved March 15, 2023, from <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/4346>.
- The White House. (2017). National Security Strategy of the United States of America. [WhiteHouse.gov](https://trumpwhitehouse.archives.gov/wp-content/uploads/2017/12/NSS-Final-12-18-2017-0905.pdf). Retrieved March 11, 2023, from <https://trumpwhitehouse.archives.gov/wp-content/uploads/2017/12/NSS-Final-12-18-2017-0905.pdf>.
- The World Bank. (n.d., a). GDP, PPP (constant 2017 international \$) – China, United States. Retrieved March 10, 2023, from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.KD?locations=CN-US>.
- The World Bank. (n.d., b). GDP growth (annual %) – United States, China. Retrieved March 10, 2023, from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=US-CN>.

-
- The World Bank. (n.d., c). Research and development expenditure (% of GDP) – China, United States, European Union. Retrieved March 11, 2023, from <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=CN-US-EU>.
- The World Bank. (n.d., d). GDP per capita growth (annual %) – World. Retrieved March 14, 2023, from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2021&locations=1W&start=1961&type=shaded&view=chart&year=2020>.
- The World Bank. (n.d., e). GDP growth (annual %). Retrieved March 14, 2023, from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&locations=US-CN-1W-EU&start=2000>.
- UNCTAD. (2022a). General profile: China. UNCTADstat. Retrieved March 10, 2023, from <https://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/156/index.html>.
- UNCTAD. (2022b). General profile: United States of America. UNCTADstat. Retrieved March 10, 2023, from <https://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/842/index.html#>.
- UNCTAD. (2022c). Impact of the COVID-19 pandemic on trade and development: Lessons learned. Geneva: UNCTAD.
- U.S. Department of Commerce. (2021). Secretary of Commerce Gina M. Raimondo holds introductory call with the Taiwan Minister of Economic Affairs Mei-hua Wang. Retrieved March 16, 2023, from <https://www.commerce.gov/news/press-releases/2021/12/secretary-commerce-gina-m-raimondo-holds-introductory-call-taiwan>.
- U.S. Department of Commerce. (2023). Secretary Raimondo announces U.S.-India semiconductor supply chain and innovation partnership MOU in New Delhi. Retrieved March 16, 2023, from <https://www.commerce.gov/news/blog/2023/03/secretary-raimondo-announces-us-india-semiconductor-supply-chain-and-innovation>.
- U.S. Geological Survey. (2023). Mineral commodity summaries 2023. <https://doi.org/10.3133/mcs2023>.
- US Senate. (2021). Full committee hearing. The American jobs plan: Infrastructure, climate change, and investing in our nation's future. US Senate Committee on Appropriations. Retrieved March 15, 2023, from <https://www.appropriations.senate.gov/hearings/the-american-jobs-plan-infrastructure-climate-change-and-investing-in-our-nations-future>.
- WTO. (2021). Global value chain development report 2021. Beyond production. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22617/TCS210400-2>.
- Yeyati, E.L., & Filippini, F. (2021). Social and economic impact of COVID-19. *Brookings Global Working Papers*, 158.



Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną na przykładzie Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego

Weronika Drzyzga^a, Paulina Nowosielska^b, Bartłomiej Poloczek^c

^a Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Koło Naukowe Gospodarka i Zarządzanie Publiczne, weronika.drzyzga@edu.uekat.pl, ORCID: 0009-0004-4307-8585

^b Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Koło Naukowe Gospodarka i Zarządzanie Publiczne, paulina.nowosielska@edu.uekat.pl, ORCID: 0009-0003-7199-7880

^c Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Koło Naukowe Gospodarka i Zarządzanie Publiczne, bartlomiej.poloczek@edu.uekat.pl, ORCID: 0009-0003-0083-0792

Streszczenie: Artykuł ma na celu wyjaśnienie pojęć związanych z interesariuszami oraz przedstawienie wyników dokonanego studium przypadku na przykładzie konkretnego Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego. Do prawidłowego przeprowadzenia badania użyto metody zaproponowanej w książce pod tytułem *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną* autorstwa A. Frączkiewicz-Wronki. W ramach analizy zidentyfikowano grupę interesariuszy kluczowych dla działania ZOL. Dokonano również analizy ich oczekiwań oraz pokazano ich wpływ na jednostkę. Artykuł podkreśla wagę skutecznego zarządzania relacjami z interesariuszami, które są niezbędne do świadczenia wysokiej jakości opieki medycznej oraz osiągnięcia sukcesu placówki.

Słowa kluczowe: podmiot leczniczy, zarządzanie interesariuszami, interesariusze, studium przypadku.

Kod JEL: H75.

1. Wstęp

W turbulentnym środowisku, w którym działają organizacje publiczne, świadome zarządzanie jest kluczowym punktem osiągnięcia sukcesu. Organizacje, takie jak Zakłady Opiekuńczo-Lecznicze, pełnią znaczącą rolę w świadcze-

niu usług o charakterze medycznym i społecznym. Aby skutecznie zarządzać takimi organizacjami, konieczna jest identyfikacja oraz uwzględnienie opinii wielu grup interesariuszy, którzy mają wpływ na funkcjonowanie oraz wyniki placówki. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli i znaczenia analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną na przykładzie Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego. W artykule omówiono definicję interesariuszy, zarządzanie relacjami z interesariuszami oraz ich znaczenie w zarządzaniu organizacją publiczną. W części empirycznej przedstawiono pojedyncze studium przypadku prezentujące możliwości wykorzystania analizy interesariuszy w zarządzaniu Zakładem Opiekuńczo-Lecznicznym. Artykuł ma także na celu przyczynienie się do rozwinięcia wiedzy na temat wykorzystania analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną, a także dostarczenie praktycznych wskazówek dla menedżerów i badaczy zajmujących się tą tematyką.

2. Interesariusze

Organizacje publiczne, do jakich zalicza się ZOL, są uzależnione od innych podmiotów czy instytucji, tzw. interesariuszy. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji interesariuszy. Najczęściej spotykaną definicją jest ta zaproponowana przez R.E. Freemana. Autor wskazuje bowiem, iż interesariuszem jest „każda grupa lub osoba, która może mieć wpływ na osiągnięcie celów organizacji lub na którą osiągnięcie celów organizacji ma wpływ” (Freeman, 1984, s. 46). Kolejna definicja zaproponowana przez Carroll i Buchholtz wskazuje, iż interesariuszem jest „każda osoba lub grupa, która może wpływać lub jest pod wpływem działań, decyzji, polityki lub celów organizacji” (Carroll & Buchholtz, 2009, s. 113), akcentując, podobnie jak definicja Freemana, dużą ilość powiązań. Każda organizacja jest poddana wpływom innych jednostek, które w znaczącym stopniu mogą decydować o przedsięwzięciach, jakie należy podejmować (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, s. 853-888). Aby zapewnić prawidłowe funkcjonowanie danej organizacji, należy zadbać o poprawne relacje z interesariuszami. Istnieje więc potrzeba, aby najwyższe kierownictwo, przywódcy i menedżerowie postępowali w sposób umożliwiający współpracę na płaszczyźnie związanej z wartościami czy też poglądami organizacji i jej interesariuszy. Dbanie o wspólne stanowisko w tych obszarach daje możliwość budowania wspólnej strategii opartej na wzajemnym szacunku czy też uczciwości (Frączkiewicz-Wronka & Austen, 2011, s. 85-98). Choć organizacja powinna dążyć do zaspokojenia oczekiwań jej interesariuszy, to w praktyce gospodarczej nie istnieje

możliwość zapewnienia każdemu z interesariuszy takiego samego, wysokiego poziomu zadowolenia. Przez wykorzystanie odpowiednich narzędzi diagnostycznych organizacja może jednak określić oczekiwania poszczególnych interesariuszy oraz obszary, w jakich ich oczekiwania są zbieżne, a w jakich sprzeczne (Cholewa-Wiktor, 2014, s. 44-54).

Jednym z podziałów interesariuszy jest ten ze względu na miejsce występowania. W kryterium tym interesariusze dzielą się na wewnętrznych i zewnętrznych. Interesariuszami wewnętrznymi są określani m.in właściciele, pracownicy, menedżerowie, inwestorzy czy związki zawodowe. Do inwestorów zewnętrznych zalicza się m.in : klientów, dostawców, konkurentów, media, sądy, uczelnie, rządy innych państw czy też społeczność lokalną i centralną (Jastrzębska, 2011). Ze względu na możliwość znacznego wpływu interesariuszy na organizację, szczególnie publiczne, istotne jest dokonanie poprawnej analizy interesariuszy.

Interesariusze posiadają różne cechy, które w zależności od siły wpływu na organizację mają wyższą wartość bądź też niższą (Kołodziej-Hajdo, 2018, s. 68-80). Interesariusze są kluczowi w procesie podejmowania decyzji w przypadku posiadania określonych atrybutów. Według Mitchella, Agle i Wooda (1997, s. 853-886) jest to: władza, legitymizacja i pilne działanie. Szczególnie silnie interesariusze są dowartościowani w rozważaniach z obszaru zarządzania publicznego. Wynika to z faktu, że celem tworzenia i działania organizacji publicznych jest zaspokajanie potrzeb interesariuszy, ze względu na chociażby utrzymanie politycznej racji bytu i zapewnienie stałych wpływów finansujących działalność jednostki (Rainey, 2009). Satysfakcja interesariuszy w bardzo dużym stopniu określa sukces organizacji (Cyfert & Krzakiewicz, 2017).

W dzisiejszym burzliwym otoczeniu gospodarczym oczekiwania interesariuszy ulegają częstym zmianom. Jednostki, które są pod działaniem wpływu wielu interesariuszy, są zobowiązane do tworzenia mechanizmów adaptacyjnych, których skuteczność i efektywność wpływa na jakość świadczonych usług i spełnienie wymagań interesariuszy (Kotas, 2014, s. 134-141).

3. Zarządzanie relacjami z interesariuszami

Zarządzanie interesariuszami jest definiowane jako proces, w którym organizacja zarządza potrzebami podmiotów będących pod wpływem organizacji, identyfikuje je, zapoznaje się szczegółowo z ich oczekiwaniami wobec organizacji oraz, jeśli występuje taka potrzeba, doprowadza do zawarcia umowy z interesar-

riuszami i zabezpiecza organizacji możliwość spełnienia założonych przez siebie celów (Rajablu, 2015).

Wywieranie presji na organizację przez interesariuszy pojawia się na wszystkich etapach istnienia organizacji. Buduje to przymus kontroli oraz inicjuje proces uczenia się organizacji, w jaki sposób prowadzić komunikację oraz spełniać wymagania interesariuszy. Za szczególnie istotny należy zatem uznać fakt, że relacje z interesariuszami są w nieustającej dynamice (Rowley, 1997). Efektywna komunikacja jest kluczowym narzędziem w systematycznym zarządzaniu relacjami z interesariuszami. Komunikacja jest określana jako „miękkie” podejście z uwagi na trudności związane z wpływaniem na decyzyjność. Trudność ta wynika z braku możliwości przewidywania ludzkich zachowań oraz komplikacji opomiarowania sukcesów w skutecznym angażowaniu interesariuszy. Zarządzanie efektywną komunikacją opiera się na systematycznym i bezpośrednim inicjowaniu planowania kontroli badania i monitorowania wszelkich kanałów komunikacyjnych, jakimi posługuje się dana organizacja. W szczegółowym ujęciu zarządzanie komunikacją z interesariuszami zawiera w sobie (Bourne, 2016):

- opracowywanie strategii komunikacyjnej organizacji,
- projektowanie jasnych wewnętrznych i zewnętrznych dyrektyw komunikacyjnych usprawniających i ujednociających proces komunikacji,
- zarządzanie przepływem informacji, w tym informacji przychodzącej drogą online.

Zapotrzebowanie organizacji na zasoby wymusza podejmowanie interakcji wymiany z otaczającym środowiskiem, gdyż organizacja nie posiada możliwości pozostania samowystarczalną i niezależną w pełni od innych podmiotów (Johnson, 1995). Braki w zarządzaniu relacjami z posiadaczami kluczowych zasobów mogą negatywnie wpłynąć na funkcjonowanie organizacji lub wręcz pozbawić ją racji bytu (Bacq & Aguilera, 2022). W epoce informacji, gdzie komunikacja międzyorganizacyjna i międzyludzka została znacznie uproszczona, a wymiana informacji nigdy nie była tak prosta (Savage et al., 1991), organizacja musi zdawać sobie sprawę, iż interesariusze są ze sobą coraz lepiej skomunikowani, a sam proces będzie tylko przybierał na sile. Wymusza to świadomość, że negatywnie lub pozytywnie odbierane zachowanie wobec jednej grupy interesariuszy, dzięki możliwości komunikacji, może mieć skutek oddziałujący na cały ekosystem, burząc lub budując tym zaufanie wszystkich interesariuszy (Crane, 2018).

4. Znaczenie interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną

Aktualnym trendem w zarządzaniu publicznym jest wzrost idei partycypacji społecznej, przez którą można rozumieć „bezpośrednie i pośrednie, sformalizowane i niesformalizowane, indywidualne i kolektywne uczestnictwo obywateli w podejmowaniu i wykonywaniu decyzji dotyczących dobra wspólnego” (Olech, red., 2011, s. 6). Partycypacja społeczna jest aspektem umożliwiającym określenie, na jakim poziomie demokratyczności znajduje się państwo oraz w jaki sposób obywatele angażują się w tworzenie celów. Wynika to z założenia, że społeczności lokalne inaczej hierarchizują problemy oraz mogą tworzyć bardziej efektywne i innowacyjne rozwiązania niż osoby zarządzające. Problematyczną kwestią w znaczeniu interesariuszy jest fakt, iż istnieje wiele grup, których opinie i oczekiwania różnią się, jeśli nie wykluczają. Zgodnie z założeniem leżącym u podstaw ekonomii: „Ludzkie potrzeby są nieograniczone, co pozostaje w konflikcie z ograniczonymi zasobami” (Mirski, 2005, s. 72), spełnienie wymagań wszystkich interesariuszy jest nieosiągalne lub nieopłacalne ekonomicznie, przez co menedżerowie organizacji stają przed wyborem priorytetyzacji określonej grupy. Przyznawanie pierwszeństwa części oczekiwań może spowodować niezadowolenie interesariuszy, którzy mogą się poczuć pominięci i niesłyszalni, co buduje w nich poczucie braku sprawiedliwości społecznej i sceptycyzmu do instytucji. Misją organizacji publicznych powinno być tworzenie wartości publicznej, co nie jest możliwe bez analizy interesariuszy. Koncepcja wartości publicznej jest znana od lat, jej autorem jest M.H. Moore, który zaprezentował ją pierwszy raz w książce *Creating Public Value: Strategic Management in Governance*. Autor opisał ją jako „jako dążenie do opracowania teorii do wykorzystania w nauczaniu kadry kierowniczej w zakresie przywództwa i zarządzania w sektorze publicznym, która zostałaby zbudowana od podstaw i która czerpałaby z ich doświadczeń” (Moore, 1997, s. 33). Koncepcja wartości publicznej jest nierozzerwalnie związana z pytaniem: Co należy do wartości, które powinniśmy dostarczać społeczeństwu? Na to pytanie nie jesteśmy w stanie odpowiedzieć, kiedy relacjom z interesariuszami nie jest przypisywana odpowiednio wysoka ranga. Utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami może pomóc w identyfikacji problemów oraz skutecznym ich rozwiązaniu, co wpływa na poziom zadowolenia oraz wsparcia dla działań organizacji. Według badań J. Choa i H. Wanga firmy, które utrzymywały pozytywne relacje z interesariuszami, posiadały wyższe wyniki finansowe oraz mogły szybciej się podnieść z kryzysowych, niekorzystnych pozycji (Choi & Wang, 2009, s. 895-907).

Interesariusze mają wpływ na organizację poprzez zasoby przekazywane w podatkach. Jeśli nie będą oni chociaż w minimalnym stopniu usatysfakcjonowani uzyskiwanymi usługami publicznymi, powoduje to stopniowe zablokowanie zasobu, co w rezultacie ograniczy budżet dla jednostek niewydolnych. To rynek zweryfikuje, w jakim stopniu organizacja jest przygotowana do stawienia czoła innym podmiotom i które z nich w wyniku czego zdobędą poparcie oraz środki niezbędne do produkcji dóbr i usług. Widmo ciągłej rywalizacji może wpływać pozytywnie na innowacyjność, efektywność oraz stosowanie idei governance, która pozwala włączyć się w podejmowanie decyzji obywatelom i innym podmiotom społecznym. Jeśli interesariusze będą uważać, iż ich środki są efektywnie zarządzane oraz za ich pośrednictwem potrzeby są spełniane, będą popierać aktualnie prowadzoną przez rząd politykę. Jeśli interesariusze będą niezadowoleni, z dużym prawdopodobieństwem politycy, którzy są odpowiedzialni za aktualnie prowadzone działania, nie zostaną wybrani ponownie. Legitymizacja władzy w akcie wyborczym powinna być solidną motywacją, aby organizacje publiczne utrzymywały pozytywne relacje z interesariuszami, ponieważ to oni decydują, kto dalej będzie wykonywał funkcje publiczne. Interesariusze powinni mieć także otwarty dostęp do wyników pomiaru efektywności, które pozwolą im na wyciąganie samodzielnych wniosków z rezultatów działań jednostek publicznych. Gwarantuje to posiadanie przez nich informacji, które są decydujące w momencie aktu wyborczego. Sektor publiczny jest z jednej strony silnie uzależniony od swoich interesariuszy, którzy warunkują istnienie organizacji, a z drugiej podlega on nadzorowi organów założycielskich i kontrolnych, które narzucają na niego ograniczenia. Menedżerowie publiczni muszą się więc wykazać silną umiejętnością planowania, przewidywania, dywersyfikacji przychodów oraz stworzenia przestrzeni, w której każdy interesariusz będzie się czuł mile widziany. Kluczowa jest także kooperacja z innymi podmiotami, również społecznymi, aby kreować wartość publiczną oraz wypełniać powierzone im zadania, zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy.

5. Wykorzystane metody badawcze oraz charakterystyka podmiotu leczniczego, dla którego była realizowana analiza interesariuszy

W niniejszym artykule jako metodę badawczą zastosowano pojedyncze studium przypadku zrealizowane w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznym. Analizę interesariuszy dla wybranego Zakładu wykonano z wykorzystaniem narzędzia

opracowanego przez zespół badawczy pod kierownictwem prof. Aldony Frączkiewicz-Wronki (Frączkiewicz-Wronka, 2012). W analizie interesariuszy został zaangażowany także pracownik Zakładu. Pierwszym etapem analizy zaproponowanej we wskazanej pozycji literaturowej jest identyfikacja interesariuszy. Na tym etapie zostali wymienieni i opisani interesariusze, którzy posiadają wpływ na podmiot poddawany analizie. Kolejnym etapem było dokonanie analizy zasobów, jakie posiadają zidentyfikowani interesariusze dla badanego przedsięwzięcia. Dzięki posiadanej wiedzy z tego etapu zaistniała możliwość określenia wpływu i znaczenia interesariuszy dla sukcesu podjętych działań. Dzięki temu etapowi możliwe było ustalenie, który z interesariuszy posiada największy wpływ i znaczenie dla placówki. Pomaga to określić priorytety i kierunek działania jednostki. Kolejnym etapem, który był niezwykle ważny w celu właściwego przebiegu procesu, było graficzne przedstawienie, którzy z interesariuszy wymagają np. specjalnych działań i należy chronić ich interesy, a którzy posiadają niewielki wpływ na ZOL i nie są priorytetowi. Kolejnym etapem, który zapewnił kompleksowe podejście do problemu, jakim jest analiza interesariuszy, było dokonanie oceny poziomu ryzyka związanego z interesariuszami oraz opis cech charakterystycznych dla danej grupy interesariuszy. Ostatnim etapem było przedstawienie i opisanie działań podejmowanych przez placówkę w relacjach z konkretnymi interesariuszami. Dzięki skorzystaniu z narzędzia, które już wykorzystywano w praktyce zarządzania podmiotami leczniczymi, zwiększono prawdopodobieństwo właściwego diagnozowania badanej jednostki. Pojedyncze studium przypadku zrealizowano w ZOL-u zlokalizowanym na terenie województwa łódzkiego w mieście powiatowym (liczba ludności 672 tys.). ZOL jest częścią podmiotu leczniczego funkcjonującego w formule samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej. Placówka ta istnieje od czterech lat i posiada trzydzieści pięć łóżek dla pacjentów. ZOL jest placówką, która umożliwia pacjentom powrót do samodzielności oraz życia w społeczeństwie. Pacjenci otrzymują opiekę, leczenie oraz wsparcie emocjonalne dzięki wykwalifikowanej kadrze medycznej składającej się z lekarzy, pielęgniarek, opiekunów medycznych, psychologów i fizjoterapeutów. Opieka to pomoc lub wykonywanie za pacjenta codziennych czynności, takich jak: spożywanie posiłków, utrzymywanie odpowiedniej diety, toaleta czy ubieranie się. Przez leczenie można rozumieć terapię farmakologiczną czy zabiegi fizjoterapeutyczne. Wsparcie emocjonalne obejmuje: zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, rozmowy z psychologiem lub zajęcia terapeutyczne w grupach. ZOL na podstawie skali Barthela identyfikuje, czy pacjent będący w placówce kwalifikuje się do przebywania pod opieką krót-

koterminową. Skala ta składa się z oceny 10 podstawowych czynności życia codziennego, takich jak: mycie, ubieranie, jedzenie, kontrola pęcherza moczowego i jelit, przenoszenie się z łóżka na krzesło, poruszanie się, wchodzenie po schodach czy korzystanie z transportu. Skala ta jest stupunktowa. Jeśli pacjent przekroczy próg czterdziestu punktów, to jest on uważany za osobę samodzielną, która w najbliższym czasie może opuścić placówkę. Czas pobytu w placówce wynosi do sześciu miesięcy, z możliwością przedłużenia w uzasadnionych przypadkach za zgodą Dyrektora Oddziału Wojewódzkiego NFZ. Jeśli pacjent po tym czasie pozostaje osobą niesamodzielną, kolejnym krokiem może być przejście pod opiekę długoterminową, którą oferują DPS-y. ZOL-e pełnią kluczową rolę w zapewnieniu szeroko pojętej opieki zdrowotnej dla osób, które ze względu na choroby przewlekłe, niepełnosprawność lub wiek potrzebują opieki i wsparcia.

Główne źródła finansowania działalności ZOL-u to kontrakt z NFZ oraz środki finansowe pacjentów. Zgodnie z obowiązującym prawem ZOL pobiera 70% dochodu przebywającego w nim pacjenta.

6. Analiza interesariuszy

Pierwszym krokiem analizy interesariuszy jest ich identyfikacja. W tabeli 1 przedstawiono zidentyfikowanych interesariuszy wraz z ich oczekiwaniami względem organizacji.

Tabela 1. Interesariusze ZOL oraz ich interes względem organizacji

Lp.	Interesariusze	Interes
1	2	3
1.	Pacjenci	<ul style="list-style-type: none"> • powrót do sprawności • zapewnienie odpowiedniej opieki • zapewnienie wysokiej jakości opieki zdrowotnej • zapewnienie wsparcia psychicznego • zapewnienie indywidualnego traktowania • zapewnienie czystości i odpowiednich warunków sanitarnych • zapewnienie odpowiednio zbilansowanej diety • zapewnienie stałej opieki dostosowanej do konkretnego przypadku • profesjonalne podejście do obsługi pacjenta
2.	Szpital	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie miejsca dla osób wymagających stałej opieki • zapewnienie właściwej opieki nad pacjentami • zapewnienie stabilnych relacji • zapewnienie dostępu do przejrzystych informacji • zapewnienie właściwego funkcjonowania • zapewnienie zachowania płynności finansowej • realizowanie polityki zdrowotnej

cd. tabeli 1

1	2	3
3.	Rodziny pacjentów	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie właściwej opieki nad osobą wymagającą stałego wsparcia • zapewnienie wysokiej jakości usługi leczniczej • zapewnienie odpowiednich warunków pobytu dla członka swojej rodziny • zapewnienie pełnej dostępności do świadczeń • zapewnienie dostępu do danych o zdrowiu pacjenta • zapewnienie dostępu do informacji na temat dalszego postępowania • zapewnienie wsparcia psychicznego i merytorycznego
4.	Organ założycielski (władze gminne)	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie przestrzegania prawa • zapewnienie stałego, wysokiego poziomu usług • tworzenie nowych miejsc pracy • zapewnienie stabilnej sytuacji finansowej
5.	Dyrekcja szpitala	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie zachowania płynności finansowej • przestrzeganie norm i wytycznych przez pracowników • przestrzeganie norm prawa • zapewnienie stabilności funkcjonowania • zapewnienie właściwej opieki nad pacjentem • zapewnienie dostarczania rzetelnych informacji • zapewnienie utrzymania odpowiedniego poziomu funkcjonowania • zapewnienie miejsc pracy
6.	NFZ	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie pacjentom odpowiedniej opieki zdrowotnej • zapewnienie odpowiedniej jakości świadczonych usług zdrowotnych • nieprzekraczanie wartości kontraktu
7.	Ministerstwo Zdrowia	<ul style="list-style-type: none"> • kreowanie polityki medycznej w Polsce • zapewnienie pomocy medycznej
8.	Pracownicy medyczni	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie stabilności zatrudnienia • zapewnienie odpowiedniego systemu motywacyjnego • zapewnienie odpowiednich warunków pracy • zapewnienie bezpieczeństwa • zapewnienie odpowiedniej kultury organizacyjnej • zapewnienie wypłacania adekwatnego wynagrodzenia • zapewnienie wysokiej jakości sprzętu i narzędzi • zapewnienie możliwości rozwoju
9.	Lekarze	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie stabilności zatrudnienia • zapewnienie odpowiedniego systemu motywacyjnego • zapewnienie odpowiednich warunków pracy • zapewnienie bezpieczeństwa • zapewnienie odpowiedniej kultury organizacyjnej • zapewnienie wypłacania adekwatnego wynagrodzenia • zapewnienie wysokiej jakości sprzętu i narzędzi • zapewnienie odpowiedniej ilości zatrudnionego personelu pomocniczego • zapewnienie możliwości rozwoju
10.	Pielęgniarki/ fizjoterapeuci/ psychologowie	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie stabilności zatrudnienia • zapewnienie odpowiedniego systemu motywacyjnego • zapewnienie odpowiednich warunków pracy • zapewnienie bezpieczeństwa • zapewnienie odpowiedniej kultury organizacyjnej • zapewnienie wypłacania adekwatnego wynagrodzenia • zapewnienie wysokiej jakości sprzętu i narzędzi • zapewnienie możliwości rozwoju

cd. tabeli 1

1	2	3
11.	Pracownicy pomocniczy	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie stabilności zatrudnienia • zapewnienie odpowiedniego systemu motywacyjnego • zapewnienie odpowiednich warunków pracy • zapewnienie bezpieczeństwa • zapewnienie odpowiedniej kultury organizacyjnej • zapewnienie wypłacania adekwatnego wynagrodzenia
12.	Organy kontrolne	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie działania zgodnego z przepisami prawa polskiego, unijnego i międzynarodowego • zachowanie przejrzystości informacji • zachowanie jawności operacji gospodarczych • zapewnienie odpowiedniego wykonywania operacji finansowych • zapewnienie działania zgodnego z zapisem w planie finansowym
13.	DPS	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie właściwej opieki nad pacjentami • zapewnienie stabilnych relacji • zapewnienie dostępu do przejrzystych informacji • zapewnienie właściwego funkcjonowania • zapewnienie oddania pacjenta pod opiekę DPS w przypadku wystąpienia konkretnych warunków bytowych pacjenta

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 1 zostali zidentyfikowani interesariusze ZOL-u zlokalizowanego na terenie województwa łódzkiego wraz z ich interesem w sukcesie organizacji. Każdy z interesariuszy posiada władzę, która bezpośrednio lub pośrednio wpływa na badaną jednostkę. W celu prawidłowego wykonania analizy interesariuszy należy zdiagnozować interes każdego z zainteresowanych podmiotów. Wskazanie zainteresowania interesariuszy w stosunku do ZOL-u jest jednym z kluczowych działań podczas procesu, który ukazuje, w jakim stopniu każdy z interesariuszy może wpływać na placówkę.

Aby prawidłowo przeprowadzić analizę interesariuszy, w kolejnym kroku dokonano analizy zasobów, jakie posiadają zidentyfikowani interesariusze dla badanego przedsięwzięcia.

Tabela 2. Interesariusze ZOL oraz ważne zasoby, jakie posiadają dla organizacji

Lp.	Interesariusz	Jakie ważne zasoby dla organizacji ma interesariusz?
1	2	3
1.	Pacjenci	Pacjenci są klientami placówki, przez co przyczyniają się do jej powstania, ciągłości funkcjonowania oraz rozwoju. Dzięki interesariuszom, jakimi są pacjenci, istnieje również możliwość stałego doskonalenia umiejętności lekarskich personelu. Pojedyncze, wymagające specjalistycznego podejścia przypadki chorobowe dają również okazję do rozwoju praktyki lekarskiej i wykorzystywania dotychczas niestosowanych sposobów leczenia
2.	Szpital	Przekierowanie pacjentów ze szpitala do ZOL-u wraz z wszelkimi informacjami i danymi. Dzięki takiemu działaniu jest zapewniona możliwość powstania oraz funkcjonowania jednostki

cd. tabeli 2

1	2	3
3.	Rodziny pacjentów	Rodziny pacjentów stanowią wsparcie dla rekonwalescentów. Jest ono wyrażane w postaci materialnej, np. poprzez dostarczanie członkom rodziny żywności, czy też niematerialnej w postaci wsparcia psychicznego bądź fizycznej pomocy. Takie działania mogą powodować zmniejszenie obowiązków personelu pomocniczego
4.	Organ założycielski (władze gminne)	Dla prawidłowego funkcjonowania placówki i możliwości jej rozwoju niezbędne jest zapewnienie finansowania. Pomimo częściowej opłaty za pobyt przez pacjentów nie jest to wystarczająca ilość pieniędzy do działania jednostki
5.	Dyrekcja szpitala	Do prawidłowego funkcjonowania ZOL-u niezbędna jest wykwalifikowana kadra pracownicza, która posiada wiedzę i doświadczenie. Bez odpowiedniego zarządzania placówką niemożliwe jest zapewnienie wysokiej jakości świadczeń. Dyrekcja szpitala oferuje swoje usługi, dzięki czemu jednostka może ciągle się rozwijać i oferować stabilność
6.	NFZ	Finansowanie działań dotyczących obsługi pacjentów jest konieczne do prawidłowego funkcjonowania ZOL-u. Istotnym zasobem jest również udzielanie informacji, wskazówek czy wymogów. Dzięki zastosowaniu standaryzacji polepsza się poziom świadczeń, przez co zwiększa się zaufanie
7.	Ministerstwo Zdrowia	Finansowanie działań dotyczących funkcjonowania ZOL-u. Określanie przepisów prawnych działania jednostki. Ministerstwo Zdrowia sprawuje kontrolę nad nadzorem wykonywania zawodów medycznych, jak również koordynacji realizacji programów zdrowotnych
8.	Pracownicy medyczni	Pracownicy medyczni są jednym z ważniejszych zasobów jednostki. Posiadają oni know-how, które przyczynia się do powstawania wartości dodanej. Ponadto ich motywacja, zaangażowanie i efektywność w znacznym stopniu przyczyniają się do prawidłowego funkcjonowania ZOL-u
9.	Lekarze	Do prawidłowego funkcjonowania ZOL-u niezbędna jest specjalistyczna wiedza lekarzy. Dzięki oferowanym usługom dotyczącym leczenia są oni w stanie zapewnić dążenie do poprawy zdrowia pacjenta
10.	Pielęgniarki/fizjoterapeuci/psychologowie	Pielęgniarki/fizjoterapeuci/psychologowie są jednym z ważniejszych zasobów jednostki. Posiadają oni know-how, które przyczynia się do powstawania wartości dodanej. Dzięki ich usługom jednostka dąży do poprawy zdrowia swoich pacjentów. Oferują oni również wsparcie emocjonalne nie tylko dla pacjentów, ale również dla rodziny przebywającego w placówce
11.	Pracownicy pomocniczy	Aby ZOL mógł prawidłowo funkcjonować, należy również zadbać o wszelkie działania okołolecnicze. Zapewnienie odpowiednich warunków dotyczących sterylności czy odpowiedniego żywienia dla pacjentów również w dużym stopniu przyczynia się do efektywności działań
12.	Organy kontrolne	Do prawidłowego funkcjonowania jednostki niezbędna jest kontrola nad działaniami i procesami. Dzięki zezwoleniom i stałemu ulepszaniu placówki istnieje możliwość pomocy pacjentom na najwyższym poziomie
13.	DPS	Współpraca w celu zapewnienia pacjentom najlepszej obsługi klienta jest istotnym działaniem, na które należy zwrócić uwagę w związku z działalnością ZOL-u. Dzięki wspólnym działaniom można uzyskać pomoc w opiece nad pacjentami poprzez podział obowiązków i świadczeń

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 2 zostały zidentyfikowane i opisane cenne zasoby interesariuszy ZOL-u. Aby w pełni zrozumieć, jak ważną rolę w działalności jednostki odgrywają konkretni interesariusze, należy w poprawny sposób zinterpretować, jakie zasoby posiada interesariusz w stosunku do ZOL-u. Taka diagnoza pomaga w zrozumieniu, jaki wpływ ma konkretny podmiot na działalność placówki i jakie konsekwencje może nieść ze sobą konflikt z poszczególnymi interesariuszami.

Kolejnym krokiem analizy interesariuszy jest określenie wpływu i znaczenia poszczególnych interesariuszy. Przez wpływ należy rozumieć realną siłę, z jaką interesariusz może wpłynąć na realizację projektu. Przejawia się ona m.in. w: zdolności do kontrolowania podejmowanych decyzji, możliwości ułatwienia implementacji projektu lub wywierania negatywnego wpływu, który przekłada się na blokowanie wprowadzenia projektu. Znaczenie interesariusza należy rozumieć jako ważność, jaka została przypisana zaspokojeniu potrzeb i korzyści interesariusza, wynikających z wprowadzenia projektu w życie. Znaczenie jest najbardziej oczywiste, kiedy korzyści interesariusza są zbieżne z celami prowadzącego projekt.

Tabela 3. Wpływ interesariuszy na placówkę ZOL i ich znaczenie wraz z uzasadnieniem

Lp.	Interesariusze	Wpływ (1-5)	Znaczenie (1-5)	Uzasadnienie
1	2	3	4	5
1.	Pacjenci	1	5	Są głównym powodem zainicjowania ZOL-u oraz kluczowymi interesariuszami, jednak ich bierny charakter ogranicza ich wpływ
2.	Szpital	5	5	Szpital jest nadrzędną jednostką decyzyjną ZOL-u, który świadczy wobec niego usługi, przyjmując pacjentów wymagających pomocy przy rekonwalescencji
3.	Rodziny pacjentów	1	5	Rodziny pacjentów nie posiadają wpływu na funkcjonowanie ZOL-u, jednak z uwagi na powiązania z pacjentami ich potrzeby mają duże znaczenie
4.	Organ założycielski (gminne władze)	5	3	Władze gminne mają bardzo duży wpływ na funkcjonowanie ZOL-u z uwagi na swoją prawną władzę w regionie. Placówka z kolei ma wpływ na legitymizację władzy oraz jej odbiór
5.	Dyrekcja szpitala	5	5	Dyrekcja szpitala posiada bezpośrednią władzę nad ZOL-em, decyduje o jego funkcjonowaniu, jednocześnie oczekując wypełnienia powierzonych obowiązków
6.	NFZ	5	5	NFZ jest kluczowym organem, który zapewnia funkcjonowanie ZOL-u z uwagi na redystrybucję funduszy. Wszelkie zmiany w finansowaniu projektów mogą wpłynąć na istnienie placówki, ZOL jest istotny z uwagi na świadczone przez siebie usługi

cd. tabeli 3

1	2	3	4	5
7.	Ministerstwo Zdrowia	4	4	Ministerstwo Zdrowia posiada całkowitą władzę nad sektorem zdrowia publicznego, zarówno pod względem prawnym, jak i zarządczym. Zależy mu na sprawnym funkcjonowaniu ZOL-u jako podmiotu realnie wpływającego na legitymizację władzy
8.	Pracownicy medyczni	3	3	Pracownicy medyczni nie mają wpływu na podejmowane decyzje, dodatkowo jest to personel zastępowalny, co obniża ich zdolności do negocjacji warunków, są oni jednak niezbędni w funkcjonowaniu placówki
9.	Lekarze	3	3	Lekarze nie posiadają wpływu na podejmowane decyzje, pomimo tego mogą oni budować swoje znaczenie ograniczoną podażą kadry na rynku pracy i tym wpływać na zarządzanie placówką
10.	Pielęgniarki	3	3	Pielęgniarki mimo braku wpływu na podejmowane decyzje budują swoje znaczenie oraz wpływ ograniczoną podażą kadry na rynku pracy. Dzięki temu mogą wywierać wpływ na zarządzanie placówką
11.	Psycholodzy/fizjoterapeuci	3	3	Psycholodzy oraz fizjoterapeuci nie posiadają wpływu na zarządzanie placówką, dodatkowo są to pracownicy często występujący na rynku pracy
12.	Pracownicy pomocniczy	1	2	Pracownicy pomocniczy są kadrą łatwo zastępowalną, przez co nie mają wpływu na podejmowane decyzje
13.	Organy kontrolne	5	5	Organy kontroli posiadają bardzo duży wpływ na ZOL, włączając w to zamknięcie placówki za niespełnienie niezbędnych wymagań
14.	DPS	3	1	Współpraca pozwala na przemieszczanie pacjentów wymagających pobytu stałego w placówce oraz płynność miejsc w ZOL-u. DPS nie posiada władzy decyzyjnej, jest jedynie organem wsparcia

Wpływ:

- 1 = znikomy/brak wpływu
- 2 = niewielki wpływ
- 3 = umiarkowany wpływ
- 4 = znaczący wpływ
- 5 = bardzo wpływowy

Znaczenie:

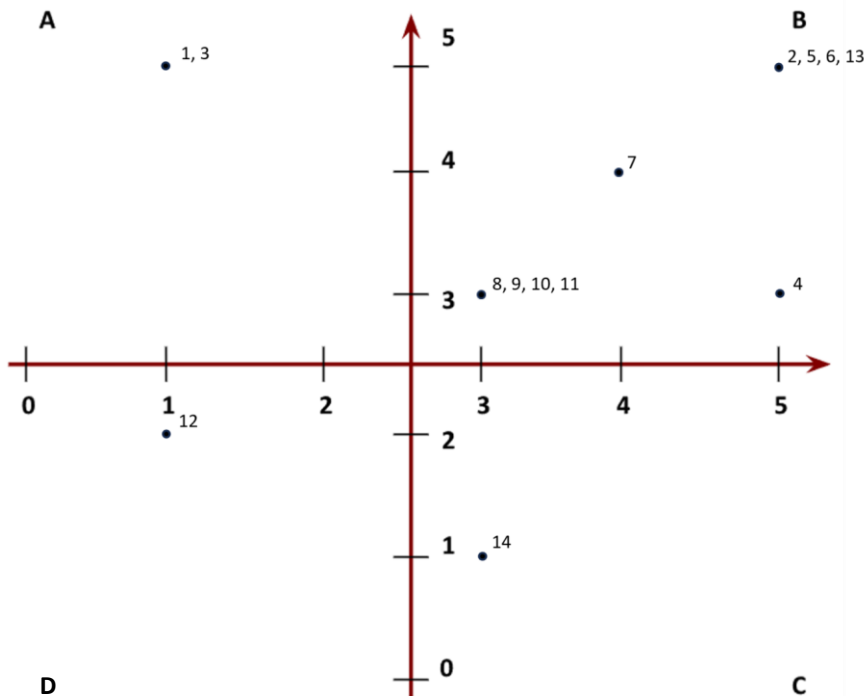
- 1 = mało ważny/nieważny
- 2 = niezbyt ważny
- 3 = umiarkowanie ważny
- 4 = bardzo ważny
- 5 = kluczowy gracz

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 3 zostały zawarte oceny wpływu oraz znaczenia poszczególnych podmiotów otoczenia, które oddziałują na obiekt badany w 5-stopniowej skali (gdzie 1 oznacza wpływ najniższy, 5 – najwyższy), jak również wyjaśnienie związane z wystawioną oceną. Najwyższe znaczenie przysługuje podmiotom, dla których istnienie ZOL-u jest kluczowym elementem środowiska i funkcjonowania, a cele pomiędzy placówką a interesariuszami są zbieżne. Najwyższy wpływ przysługuje natomiast tym podmiotom, które posiadają największą możliwość oddziaływania na funkcjonowanie ZOL-u. Na rysunku 1 graficznie przedstawiono

wpływ i znaczenie interesariuszy w układzie macierzowym. Interesariuszy oznaczano za pomocą liczby porządkowej nadanej w poprzednich częściach analizy interesariuszy:

- **Ćwiartka A** – interesariusze o dużym znaczeniu dla projektu, ale o słabym wpływie. W związku z tym będą wymagali specjalnych działań, o ile zakładamy, że chcemy chronić ich interesy.
- **Ćwiartka B** – interesariusze o dużym wpływie na projekt, mający także duże znaczenie dla jego sukcesu. W związku z tym należy utrzymać jak najlepsze relacje z tymi interesariuszami w celu zapewnienia swego rodzaju koalicji popierającej projekt.
- **Ćwiartka C** – interesariusze o dużym wpływie na projekt, którzy w związku z tym mogą wpływać na jego wyniki, ale jednocześnie ich interesy nie są kluczowe dla jego realizacji. W związku z tym mogą oni być źródłem ważnego ryzyka i będzie należało uważnie monitorować i zarządzać relacjami z nimi.
- **Ćwiartka D** – interesariusze o małym wpływie i niewielkim znaczeniu dla projektu; mogą wymagać pewnego monitoringu, ale nie są priorytetowi. Wątpliwe jest, że staną się oni przedmiotem działania projektu.



Rysunek 1. Wpływ i znaczenie interesariuszy w układzie macierzowym

Interesariusze niosą dla organizacji określone ryzyko, dlatego integralną częścią analizy interesariuszy jest określenie ryzyka, którego źródłem jest dany interesariusz. Ocenę ryzyka przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Ocena poziomu ryzyka związanego z interesariuszami

Lp.	Ocena względnego ryzyka związanego z interesariuszami		
	Interesariusz	Ryzyko – ocena (0-5)	Ryzyko – opis
1	2	3	4
1.	Pacjenci	2	Pacjenci wykazują różny stopień ryzyka medycznego związanego z ich stanem zdrowia, mogą wykazywać zróżnicowane potrzeby względem opieki medycznej
2.	Szpital	0	Szpital jest organem wspierającym dla ZOL-u. Z uwagi na synergiczne powiązanie jednostek szpital może mieć neutralne nastawienie wobec placówki
3.	Rodziny pacjentów	2	Rodziny pacjentów mogą wykazywać brak współpracy z ZOL-em poprzez nacisk na placówkę, aby wydłużyć pobyt krewnych na oddziale. Rodziny pacjentów są również zdolne do oceny jakości wykonywanych usług oraz rozpowszechniania opinii, najczęściej nieprzychylniej, w mediach
4.	Organ założycielski (władze gminne)	5	Władze gminne stanowią duże ryzyko dla placówki ZOL, co jest związane z władzą nad zasobami publicznymi. Istnieje ryzyko ograniczenia finansowania
5.	Dyrekcja szpitala	5	Dyrekcja szpitala, posiadająca władzę nad ośrodkiem włączonym w struktury szpitala, może doprowadzać do cięć finansowych na tzw. najniższym ogniwie, obniżając tym samym jakość świadczonych tam usług
6.	NFZ	5	NFZ jest organem władczym, który finansuje opiekę zdrowotną, ustala umowy z placówkami oraz kontroluje efektywność. Może to powodować duże ryzyko cięć finansowych
7.	Ministerstwo Zdrowia	5	Ministerstwo Zdrowia jest organem decydującym o alokacji zasobów na projekty uznane za najistotniejsze. Posiada ono władzę w zakresie możliwości zamknięcia placówki ZOL lub jej wsparcia. Podejście może być różnorodne, zależne od przyjętej przez osoby sprawujące władzę agendy
8.	Pracownicy medyczni	5	Pracownicy medyczni mogą stanowić potencjalne zagrożenie dla pacjentów z powodu indywidualnej charakterystyki, wywołując tym samym ryzyko nadużyć
9.	Lekarze	5	Lekarze są ograniczoną grupą zawodową, której popyt jest zdecydowanie większy niż podaż. Praca w placówce jest także uważana za mało prestiżową, w wyniku czego często zostaje pominięta przy poszukiwaniu pracy
10.	Pielęgniarki	5	Pielęgniarki są ograniczoną grupą zawodową – podaż jest niewystarczająca, a pracująca aktualnie kadra się starzeje. Pielęgniarki są często przeciążone z uwagi na konieczność pracy nad wymaganą dokumentacją
11.	Psycholodzy/ fizjoterapeuci	3	Psycholodzy i fizjoterapeuci są grupą zawodową, w której problemy kadrowe nie występują tak często, jak w innych grupach świadczących usługi dla tej placówki. Są to zawody odpowiedzialne za jakość świadczonych usług w placówce i mają wpływ na samopoczucie pacjentów
12.	Pracownicy pomocniczy	1	Pracownicy pomocniczy nie posiadają dużego wpływu na placówkę ZOL. Jest to spowodowane wysoką rotacją kadry oraz niskimi kwalifikacjami niezbędnymi do podjęcia pracy

cd. tabeli 4

1	2	3	4
13.	Organy kontrolne	5	Organy kontrolne stanowią ryzyko wobec placówki ZOL z uwagi na możliwość wstrzymania pracy lub zamknięcia placówki z powodu wykrycia nieprawidłowości
14.	DPS	2	DPS nie posiada wpływu na placówkę ZOL, może jednak powodować ryzyko na tle braku miejsc dla pacjentów niesamodzielnych przeznaczonych do placówki o pobycie stałym, tym samym przedłużenie i obciążenie obowiązkiem opieki nad takimi pacjentami placówki ZOL

Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnim krokiem analizy interesariuszy jest określenie działań podejmowanych przez placówkę Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego względem poszczególnych interesariuszy. Wyniki przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Konkretnie działania podejmowane w relacjach z interesariuszami

Lp.	Interesariusz	Konkretnie działania podejmowane w relacjach z interesariuszami
1	2	3
1.	Pacjenci	<ul style="list-style-type: none"> • świadczenie wysokiej jakości usług medycznych wymaganych do powrotu do zdrowia oraz samodzielności • przygotowanie pacjenta do powrotu do życia w społeczeństwie
2.	Szpital	<ul style="list-style-type: none"> • utrzymywanie stabilnych relacji ze szpitalem • wymiana informacji • utrzymanie relacji ze szpitalem • kierowanie na oddziały osób, które wymagają opieki krótkoterminowej • przekazywanie pacjentów na oddział szpitalny w razie pogorszenia stanu zdrowia
3.	Rodziny pacjentów	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie wsparcia rodzinom oraz przygotowanie do opieki nad pacjentem w domu • dostęp do danych o stanie zdrowia pacjenta • przekazywanie informacji o placówkach DPS
4.	Organ założycielski (władze gminne)	<ul style="list-style-type: none"> • przekazywanie informacji statystycznych • przekazywanie informacji o wolnych miejscach w placówce • sprawozdawczość • działania zgodne z planem finansowym
5.	Dyrekcja szpitala	<ul style="list-style-type: none"> • informowanie, współdziałanie z ZOL-em • wymiana informacji • przekazywanie informacji
6.	NFZ	<ul style="list-style-type: none"> • sprawozdawczość • przestrzeganie wytycznych • działania zgodne z planem finansowym
7.	Ministerstwo Zdrowia	<ul style="list-style-type: none"> • przekazywanie informacji • sprawozdawczość • przestrzeganie wytycznych • realizacja polityki medycznej • działania zgodne z planem finansowym

cd. tabeli 5

1	2	3
8.	Pracownicy medyczni	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie i utrzymywanie bezpiecznego miejsca pracy • umowa o pracę, poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia • współpraca i inicjatywa • wypłacanie adekwatnego wynagrodzenia w terminie • zapewnienie wysokiej jakości sprzętu i narzędzi • zapewnienie odpowiedniej ilości zatrudnionego personelu pomocniczego • współpraca na rzecz zdrowia pacjenta • branie pod uwagę pomysłów i inicjatyw pracowników poprawiających funkcjonowanie placówki
9.	Lekarze	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie i utrzymywanie bezpiecznego miejsca pracy • umowa o pracę, poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia • współpraca i inicjatywa • wypłacanie adekwatnego wynagrodzenia w terminie • zapewnienie wysokiej jakości sprzętu i narzędzi • zapewnienie odpowiedniej ilości zatrudnionego personelu pomocniczego • współpraca na rzecz zdrowia pacjenta
10.	Pielęgniarki	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie i utrzymywanie bezpiecznego miejsca pracy • umowa o pracę, poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia • współpraca i inicjatywa • wypłacanie adekwatnego wynagrodzenia w terminie • zapewnienie wysokiej jakości sprzętu i narzędzi • zapewnienie odpowiedniej ilości zatrudnionego personelu pomocniczego • współpraca na rzecz zdrowia pacjenta
11.	Psycholodzy/ fizjoterapeuci	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie i utrzymywanie bezpiecznego miejsca pracy • umowa o pracę, poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia • współpraca i inicjatywa • wypłacanie adekwatnego wynagrodzenia w terminie • zapewnienie wysokiej jakości sprzętu i narzędzi • zapewnienie odpowiedniej ilości zatrudnionego personelu pomocniczego • współpraca na rzecz zdrowia pacjenta
12.	Pracownicy pomocniczy	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie i utrzymywanie bezpiecznego miejsca pracy • umowa o pracę, poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia • współpraca i inicjatywa • wypłacanie adekwatnego wynagrodzenia w terminie • zapewnienie wysokiej jakości sprzętu i narzędzi • zapewnienie odpowiedniej ilości zatrudnionego personelu pomocniczego
13.	Organy kontrolne	<ul style="list-style-type: none"> • przekazywanie informacji • przestrzeganie zaleceń • sprawozdawczość • działania zgodne z planem finansowym
14.	DPS	<ul style="list-style-type: none"> • przekazywanie informacji • zapewnienie stabilnych relacji pomiędzy placówkami • przekazywanie pacjentów wymagających opieki długoterminowej

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 5 zostały zawarte działania, które podejmuje placówka Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego w relacjach z konkretnymi interesariuszami. Każdy interesariusz ma oddzielne potrzeby oraz wymagania, w wyniku czego ZOL musi mieć indywidualne podejście do każdej z wymienionych wyżej grup. Klu-

czowym zadaniem jest oczywiście sprawienie, aby pensjonariusze powrócili do sprawności i niezależności poprzez świadczenie przez placówkę opieki medycznej, aczkolwiek nie wolno zapominać, iż ZOL musi spełniać także zadania i wytyczne nadane przez dyrekcję szpitala, Narodowy Fundusz Zdrowia, Ministerstwo Zdrowia oraz organy kontrolne. Bardzo ważnym aspektem jest także stworzenie bezpiecznego i stabilnego miejsca pracy dla pracowników: lekarzy, pielęgniarek, opiekunów medycznych, psychologów/fizjoterapeutów oraz pracowników medycznych, aby walka o dobro pacjenta była nadrzędnym, wspólnym oraz wykonalnym celem. Zakład Opiekuńczo-Leczniczy współpracuje także z innymi placówkami medycznymi, takimi jak szpital czy DPS, aby płynnie przekazywać pensjonariuszy potrzebujących opieki, która wykracza poza ich kompetencje.

7. Zakończenie

W niniejszym artykule podjęto problem badawczy, jakim było zbadanie środowiska otaczającego ZOL będącego integralną częścią szpitala. Celem artykułu była identyfikacja, wyznaczenie roli oraz znaczenia interesariuszy posiadających wpływ na funkcjonowanie Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego. Na podstawie badań stwierdzono, że skuteczne zidentyfikowanie oraz wyznaczenie roli, jaką pełnią interesariusze przy jednoczesnym badaniu ich znaczenia, uwypukla indywidualną charakterystykę każdego z nich. Pozwala to dzięki zdobytej wystrzonej perspektywie zastosować bardziej precyzyjny zestaw działań o większym prawdopodobieństwie wywołania pozytywnej reakcji wśród interesariuszy. Dodatkowo badanie to może stanowić podstawę dla systemów kontroli relacji z interesariuszami, kluczowych dla zarządzania organizacjami w sposób skuteczny i efektywny.

Właściwa analiza wpływu interesariuszy na funkcjonowanie ZOL-u znacząco ułatwia zarówno budowanie relacji i zarządzanie nimi, jak i tworzenie systemów kontroli. Uwidacznia ona ryzyko, które niosą ze sobą określone grupy interesariuszy, oraz pozwala na szybsze reagowanie, a często uniknięcie tworzenia się rozbieżności interesów. Poprawne relacje z interesariuszami mogą również spowodować ustabilizowanie źródeł zasobów, stworzyć nowe źródła zasobotwórcze oraz jednocześnie zwiększyć przepustowość istniejących źródeł, aby możliwości organizacji zostały powiększone o nowe zasoby. Niniejszy artykuł ukazuje wartość przeprowadzenia analizy interesariuszy, wspomagając tym samym procesy zarządcze. Jest to podstawowe narzędzie, które powinno się znaleźć w zasobach każdej organizacji, pozwalające na dostosowanie strategii względem

potrzeb i oczekiwań interesariuszy przy jednoczesnym ograniczeniu marnotrawstwa zasobów.

Weronika Drzyzga – studentka drugiego roku studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie Publiczne. Skarbnik koła naukowego „Gospodarka i Zarządzanie Publiczne” funkcjonującego przy Katedrze Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych. Zainteresowania naukowe to: przedsiębiorczość publiczna, gospodarka senioralna, kultura organizacyjna oraz zrównoważona produkcja i konsumpcja.

Paulina Nowosielska – studentka drugiego roku studiów licencjackich na kierunku Zarządzanie Publiczne na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Przewodnicząca koła naukowego „Gospodarka i Zarządzanie Publiczne” funkcjonującego przy Katedrze Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych. Zainteresowania naukowe autorki to: zarządzanie ryzykiem w jednostkach ochrony zdrowia, rola lidera w zarządzaniu zmianą oraz rola organizacji pozarządowych w polityce społecznej.

Bartłomiej Poloczek – student drugiego roku studiów licencjackich na kierunku Zarządzanie Publiczne na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Wiceprzewodniczący koła naukowego „Gospodarka i Zarządzanie Publiczne” funkcjonującego przy Katedrze Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych. Zainteresowania naukowe autora to: zrównoważona produkcja i konsumpcja, zarządzanie ryzykiem w podmiotach administracji państwowej, socjologia, etyka oraz polityka społeczna.

Spis literatury

- Bacq, S., & Aguilera, R.V. (2022). Stakeholder governance for responsible innovation: A theory of value creation, appropriation, and distribution. *Journal of Management Studies*, 59(1), 29-60.
- Bourne, L. (2016). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational implementation*. CRC Press.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J.W. (2022). Stakeholder governance: Solving the collective action problems in joint value creation. *Academy of Management Review*, 47(2), 214-236.
- Carroll, A.B., & Buchholtz, A.K. (2009). *Business and society: Ethics and stakeholder management (7 Edition)*. South Western: Cengage Learning.
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895-907.
- Cholewa-Wiktor, M. (2014). Efektywność w szpitalach publicznych. *Studia Ekonomiczne*, 180(2), 44-54.
- Crane, B. (2020). Revisiting who, when, and why stakeholders matter: Trust and stakeholder connectedness. *Business & Society*, 59(2), 263-286.
- Cyfert, S., & Krzakiewicz, K. (2017). *Wprowadzenie do nauki o organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (2012). *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*. Katowice: Śląsk.

- Frączkiewicz-Wronka, A., & Austen, A. (2011). Efektywne przywództwo w ochronie zdrowia: wyniki badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*, 187, 85-98.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stockholder approach*. Boston: Pitman.
- Jastrzębska, E. (2011). *Wprowadzenie do koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju*. W: J. Reichel (red.), *Jak uczyć o społecznej odpowiedzialności i zrównoważonym rozwoju: przewodnik dla nauczycieli*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Johnson Jr, B.L. (1995). *Resource dependence theory: A political economy model of organizations*. Department of Educational Administration College of Education University of Utah.
- Kołodziej-Hajdo, M. (2018). Rola i znaczenie interesariuszy w projektach realizowanych w partnerstwie publiczno-prywatnym. *Studia Ekonomiczne*, 369, 68-80.
- Kotas, M. (2014). Wizerunek organizacji publicznej jako instrument efektywnego komunikowania z interesariuszami. *Studia Ekonomiczne*, 185, 134-141.
- Mirski, A. (2005). Problem wartości w zarządzaniu humanistycznym. *Zarządzanie w Kulturze*, 6, s. 65-80.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moore, M.H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Olech, A., red. (2011). *Partycypacja publiczna: o uczestnictwie obywateli w życiu wspólnoty lokalnej*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Rainey, H.G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Rajablu, M. (2015). *The role of stakeholder management in project success*. Multimedia University (doctoral dissertation).
- Rowley, T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J., & Blair, J.D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75.

Using stakeholder analysis in managing a public organization on the example of a Nursing and Residential Care Facilities

Abstract: In a turbulent environment in which public organizations operate, conscious management is a key point to achieve success. Organizations such as Nursing and Residential Care Facilities (NRCF) have a significant role in providing services of a medical and social nature. To effectively manage such organizations it is essential to identify and take into consideration the opinion of many stakeholders groups that influence the functioning as well as the results of the facility. The aim of this article is to present the role

and significance of stakeholder analysis in the management of public organization through the example of a Nursing and Residential Care Facility. This article discusses the definition of stakeholders, stakeholder relationship management and their significance in managing a public organization. In the empirical part, a single case study is presented showing the possibilities of using stakeholder analysis in managing a Nursing and Residential Care Facility. The article also aims to contribute to the development of knowledge on the use of stakeholders analysis in managing a public organization, and to provide practical guidance for managers and researchers working in this field

Keywords: healthcare entity, stakeholder management, stakeholders, case study.

JEL Classification: H75.