NARZĘDZIE DO WIELOKRYTERIALNEJ OCENY PROJEKTÓW DOSKONALĄCYCH

Vivien ŚWIERCZEK[1], Katarzyna RUDNIK[1*]

[1] Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, Politechnika Opolska, Opole, vivien.s@onet.pl
[2] Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, Politechnika Opolska, Opole; k.rudnik@po.edu.pl;
https://orcid.org/0000-0002-0653-6610
* Korespondencja: k.rudnik@po.edu.pl

Streszczenie: Organizacja działająca zgodnie z koncepcją ciągłego doskonalenia często realizuje jednocześnie kilka projektów doskonalących. Najczęstsze błędy podczas planów doskonalenia wiążą się ze złym wyborem projektu. Artykuł przedstawia zatem propozycję systemu oceny projektów doskonalących z wykorzystaniem metod wielokryterialnych oraz implementację tego systemu jako narzędzie w środowisku MS Excel. Analityczny proces hierarchizacji (AHP) jest wykorzystany w celu ustalenia wag kryteriów i subkryteriów oceny, natomiast metoda WASPAS tworzy syntetyczny wskaźnik pozwalający na priorytetyzację analizowanych projektów. Proponowany system wraz z jego implementacją stanowi skuteczne narzędzie w koncepcji ciągłego doskonalenia organizacji.

Słowa kluczowe: projekty doskonalące, ocena wielokryterialna, AHP, WASPAS.

1 Wprowadzenie

Nierozłącznym elementem zarządzania organizacją jest poszukiwanie możliwości jej usprawnienia, zwiększenia jej sprawności i skuteczności (Juchniewicz, 2017). Podejście w zarządzaniu, w którym poprzez ciągłe zmiany następuje poprawa jakości produktów i procesów przedsiębiorstwa zostało nazwane terminem *ciągłe doskonalenie* (CI, *Continuous Improvement*). Może być ono realizowane na dwa sposoby (Nowosielski, 2014): poprzez ewolucyjne, powolne wdrażanie działań doskonalących oraz poprzez rewolucyjną przemianę w procesach przedsiębiorstwa, przyczyniających się do osiągania celów. Niezależnie od podejścia, realizacja CI wymaga systematycznego i uporządkowanego wdrażania projektów doskonalących oraz sprawnego zarządzania nimi (Szczęśniak, 2016). Często realizuje się kilka projektów jednocześnie, których efekty końcowe mogą z kolei wpływać na wynik realizacji procesów powiązanych. Jak wskazuje McLean, Antony i Dahlgaard (2017), najczęstsze błędy podczas planowania i zarządzania projektami doskonalącymi dotyczą złego wyboru projektów, jego zasobów lub zbyt szerokiego zakresu realizacji. Niniejsze badania poruszają temat rozwiązania pierwszego z wymienionych problemów. Celem artykułu jest przedstawienie skutecznego narzędzia do oceny i wyboru projektów doskonalących w oparciu o propozycję systemu oceny wielokryterialnej. W pracy podjęto również próbę odpowiedzi na pytanie: które z kryteriów oceny projektów doskonalących są ważniejsze w ocenie ekspertów?

Opisywany proces wyboru projektów opiera się na ocenie pojedynczego projektu (lub grupy projektów), który poprzez spełnienie obranych kryteriów pozwoli na realizację założonych celów organizacji. Podejście to umożliwia ocenę projektów doskonalących z uwzględnieniem różnych aspektów, ważnych w nowoczesnych organizacjach tj. odpowiedzialność społeczna, wpływ na środowisko, realizacja celów rozwojowych czy kryterium ekonomiczne. Propozycja jest wynikiem analiz realizowanych w ramach pracy dyplomowej (Świerczek, 2022) i stanowi rozwinięcie badań szeroko omawianych w publikacjach przeglądowych (Kucińska-Landwójtowicz et al., 2020, 2021), jako alternatywa metodyki proponowanej przez autorów w (Rudnik et al., 2021). Piorytetyzacja kryteriów i ocena projektów jest realizowana z uwzględnieniem metod wielokryterialnych podejmowania decyzji, które są obecnie szeroko rozwijane i stosowane w praktyce (Trzaskalik, 2014; Wikrus and Kukułka, 2017; Nermend, 2017; Konopka, 2021).

Pozostała część artykułu podzielona jest na następujące rozdziały. Rozdział 2 szczegółowo opisuje ideę projektu doskonalącego oraz jego typy. Proponowane podejście do wyboru projektów doskonalących przedstawiono w rozdziale 3. Sekcja ta określa etapy systemu oceny projektów doskonalących, proponowany zestaw kryteriów, opisuje metodę AHP − wykorzystaną do oceny wag kryteriów oraz metodę WASPAS − tworzącą syntetyczny wskaźnik oceny projektu. Rozdział 4 zawiera studium przypadku zastosowania proponowanego podejścia. Opis implementacji podejścia w postaci narzędzia w środowisku MS Excel zamieszczono w rozdziale 5. Artykuł kończy się podsumowaniem.

2 Projekt doskonalący i jego typy

Podstawę projektów doskonalących stanowi "ciągła i długotrwała poprawa produktywności" (Nowak, 2008), a zatem dążenie do poprawy działań przedsiębiorstwa i osiąganie lepszych efektów takich jak polepszenie czasu trwania procesów, jakości produkcji czy też zmniejszenie kosztów (Trenkner, 2016). Zgodnie z (Kucińska-Landwójtowicz et al., 2019) jako projekt doskonalenia możemy uznać wyjątkowe przedsięwzięcie, mające na celu osiągnięcie doskonalenia organizacji i jej procesów oraz będące sekwencją zakończonych i powiązanych działań. Wyróżnia się dwa kryteria doskonalenia procesów (Brajer-Marczak, 2018). Pierwszym z nich jest ciągłość procesu doskonalenia, które bazuje na systematycznym wprowadzaniu zmian i dzieli się na dwie metody: ewolucyjne doskonalenie procesów, które ma charakter ciągły, a jego bazą jest japońska filozofia Kaizen oraz, obarczone dużym ryzykiem, radykalne, skokowe doskonalenie procesów. Drugie kryterium określa poziom doskonalenia i określa stopień zmiany realizacji procesów.

Można wyróżnić wiele koncepcji i metod doskonalenia procesów. Z uwagi, iż ta tematyka jest szeroko omawiana w literaturze, w artykule zawęzimy się jedynie do lapidarnego skrótu ich opisu.

Jedną z metod realizowanych w ramach projektu doskonalącego jest metoda Six Sigma, którą można wykorzystać w praktycznie każdym przedsiębiorstwie. Jest to filozofia utworzona przez korporację Motorola pod koniec lat 80. XX wieku. Celem tej filozofii jest osiągnięcie perfekcyjnej jakości i dostarczenie jej klientom, w niskiej cenie, przy jednoczesnym zwiększeniu zysków.

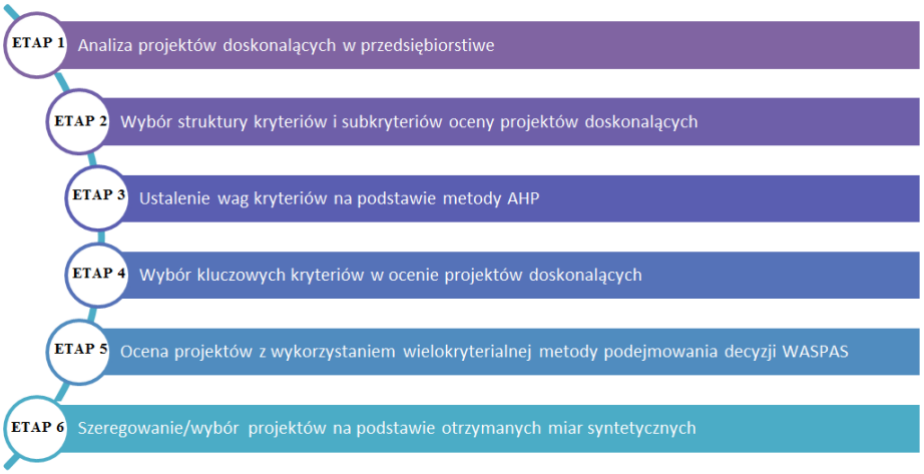
Innym podejściem jest Lean Management − japońska koncepcja z lat 50. XX wieku. Główne założenia tej metody to wyeliminowanie wszelkiego rodzaju strat, czyli

marnotrawstwa zapasów i czasu, zbyt dużego obciążenia pracowników, maszyn i procesów oraz eliminacja nieprawidłowości i nieregularności działań (Bogacz, and Migza, 2016; Janiszewski and Siemieniuk, 2012).

Te dwa podejścia, które znacząco się od siebie różnią, mogą się doskonale uzupełniać. Koncepcja Lean Six Sigma jest dwuetapowa i realizuje cele obu metod (Gollinger-Tarajko and Podsiadło, 2012; Grudowski et al., 2012). Ciągłe doskonalenie poprzez eliminację marnotrawstwa oraz redukcję zmienności w procesach produkcyjnych spowodowało powstanie korzyści w postaci zminimalizowania kosztów, zwiększenia skuteczności procesów oraz zwiększenie zysków. Przedstawione tu trzy koncepcje to jedynie kropla w morzu metod doskonalenia, można tutaj przytoczyć również koncepcję Total Quality Management, Pętlę Deminga, projekty Kaizen czy Koła Jakości.

3 Propozycja systemu oceny projektów doskonalących

Według Kornfeld i Kara (2011) wybór projektów usprawniających jest złożonym i wieloaspektowym działaniem decyzyjnym, które staje się coraz bardziej skomplikowane wraz ze wzrostem wielkości organizacji i liczby potencjalnych projektów. W artykule zakłada się, że system oceny projektów doskonalących powinien spełniać następujące założenia. System powinien uwzględnić wiele kryteriów oceny, zarówno zyskowych, jak i kosztowych. Kryteria te powinny być dobrane według ich ważności, a sama ocena powinna być oceną ważoną z perspektywy kryteriów. Wynik jako syntetyczny wskaźnik, powinien pozwolić na uszeregowanie i docelowy wybór projektów doskonalących. Finalnie cała procedura nie powinna być skomplikowana, gdyż ma ona umożliwić interpretację wyników pracownikom przedsiębiorstw. System obejmujący te założenia może być realizowany w sześciu etapach (Rysunek 1).



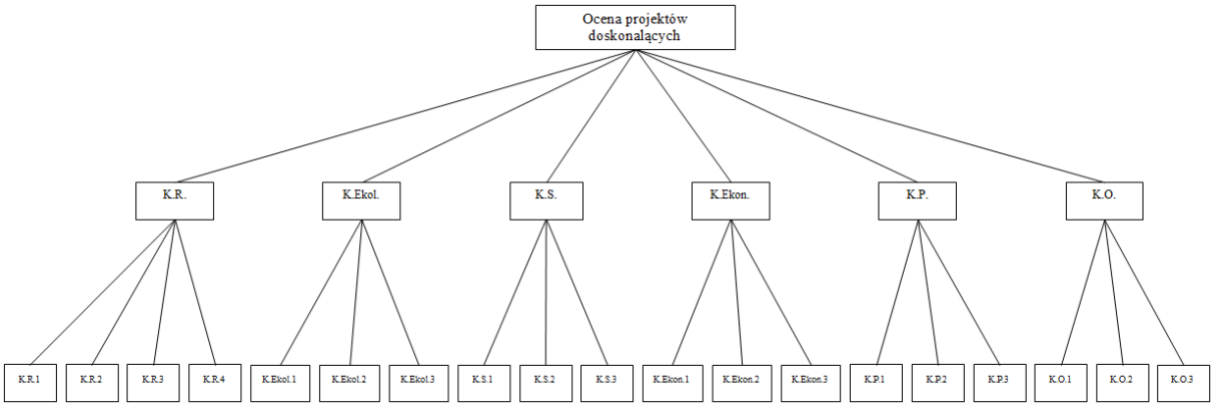
Rysunek 1. Etapy systemu oceny procesów doskonalących. Źródło: opracowanie własne

3.1 Analiza projektów doskonalących w przedsiębiorstwie

Skuteczne zarządzanie projektami lub portfelem projektów, niezależnie od ich rodzaju, wymaga w pierwszej fazie utworzenie strategii inwestycyjnej. Strategia ta ma za zadanie alokować fundusze w odpowiednich kategoriach inwestycyjnych. Warunkiem koniecznym jest tutaj zgodność projektu/portfela z założoną strategią organizacji. Na tym etapie pomocne mogą być popularne modele analiz strategii portfela takie jak: macierz zgodności strategii, macierz dystrybucji projektów, macierz BCG itp. Powyższa ocena zgodności projektu z założoną strategią jest również wykorzystywana przy późniejszej analizie hierarchizacji/uszeregowania projektów i ich ostatecznego wyboru do kategorii budżetowania.

3.2 Wybór struktury kryteriów i subkryteriów oceny projektów doskonalących

Aby dokonać hierarchizacji projektów doskonalących należy odpowiednio dobrać kryteria ich oceny. W tym celu menadżer portfela (zespół zarządzający projektami) powinien posiadać szeroką wiedzę na temat przedsiębiorstwa, jego otoczenia oraz badanego procesu, a w szczególności być świadom założonych celów organizacji. W artykule przedstawiono propozycję struktury kryteriów, wraz z przynależącymi do nich kryteriami pomocniczymi (subkryteriami) dla przedsiębiorstwa produkcyjnego (Rysunek 2). Kryteria te są na tyle ogólne, iż można je przenieść i dopasować do wymagań szerokiego wachlarza przedsiębiorstw.


Ocena projektów doskonalących
K.R.
K.Ekol.
K.S.
K.Ekon.
K.P.
K.O.
K.R.1
K.R.2
K.R.3
K.R.4
K.Ekol.1
K.Ekol.2
K.Ekol.3
K.S.1
K.S.2
K.S.3
K.Ekon.1
K.Ekon.2
K.Ekon.3
K.P.1
K.P.2
K.P.3
K.O.1
K.O.2
K.O.3

Legenda do struktury hierarchicznej kryteriów:

K.R. – kryterium rynkowe

K.R.1 – zadowolenie klientów

K.R.2 – dostępność produktu

K.R.3 – jakość produktu

K.R.4 – rozpoznawalność przedsiębiorstwa

K.Ekol. – kryterium ekologiczne

K.Ekol.1 – utylizacja odpadów

K.Ekol.2 – segregacja odpadów

K.Ekol.3 – redukcja emisji szkodliwych czynników do środowiska

K.S. – kryterium społecznej odpowiedzialności

K.S.1 – warunki pracy

K.S.2 – umiejętności i wykształcenie pracowników

K.S.3 – zadowolenie i satysfakcja pracowników

K.Ekon. – kryterium ekonomiczne

K.Ekon.1 – koszty procesu

K.Ekon.2 – koszty inwestycji

K.Ekon.3 – zysk finansowy

K.P. – kryterium planistyczne

K.P.1 – terminowość procesów produkcyjnych

K.P.2 – terminowość dostaw materiałów

K.P.3 – terminowość dostaw do klientów

K.O. – kryterium ogólnorozwojowe

K.O.1 – sytuacja finansowa

K.O.2 – zaplecze technologiczne

K.O.3 – zaplecze pracownicze

Rysunek 2. Struktura hierarchiczna kryteriów w ocenie projektów doskonalących. Źródło: opracowanie własne

Jako pierwsze wyznaczono kryterium rynkowe, w którym zwraca się uwagę na proces oczami klienta. Subkryteria tej oceny to: zadowolenie klientów, dostępność i jakość produktu oraz rozpoznawalność marki przedsiębiorstwa. Kolejne jest kryterium ekologiczne, które w obecnych czasach ma szczególne znaczenie. Zwraca się tutaj uwagę na segregację i utylizację odpadów oraz redukcję emisji szkodliwych czynników dla środowiska. Czynniki społecznej odpowiedzialności to kryterium odnoszące się zarówno do wymagań wobec pracowników, jak i ich opinii. Subkryteria w tym przypadku obejmują sprawdzenie warunków

pracy, wykształcenie i wymagania kwalifikacji pracowników oraz ich zadowolenie i satysfakcję z wykonywanej pracy. Bardzo znaczącym dla przedsiębiorstwa aspektem jest ocena kosztów wdrażania projektu doskonalącego, czyli kryterium ekonomiczne. Wyszczególnić można tu koszty analizowanego procesu, który chcemy udoskonalić, wymagany do realizacji projektu wkład kapitałowy oraz zysk finansowy.

Powyższe dość ogólne kryteria są niewystarczające do wykonania dogłębnej analizy planu doskonalenia organizacji. Wynikiem tego jest powiększenie puli kryteriów w zależności od potrzeb i celów przedsiębiorstwa. Dodatkowe w tym przypadku dla przedsiębiorstw produkcyjnych jest kryterium planistyczne, które głównie odnosi się do trzech mierników tj. terminowości procesów produkcyjnych oraz terminowości zarówno dostaw materiałów do firmy, jak i gotowych wyrobów dla klientów. Ostatnim kryterium głównym jest kryterium ogólnorozwojowe czyli ogólna ocena wpływu realizacji projektu doskonalącego na rozwój całego przedsiębiorstwa. Zawiera się w nim rozwój/wpływ projektu na sytuację finansową firmy oraz wpływ na rozwój zaplecza technologicznego i pracowniczego organizacji.

3.3 Ustalenie wag kryteriów na podstawie metody AHP

Analityczny proces hierarchizacji (AHP, Analytic Hierarchy Process), został zaproponowany w latach 70. XX wieku przez T. Saaty'ego i służył do "wspomagania formułowania i rozwiązywania złożonych problemów decyzyjnych" (Cabała, 2018). Metoda AHP składa się z fazy utworzenia struktury hierarchicznej kryteriów i subkryteriów (Rysunek 2) oraz przeprowadzenia ocen, która odbywa się poprzez porównanie parami niezależnych od siebie kryteriów i subkryteriów. Do porównania używana jest dziewięciostopniowa skala Saaty'ego z wykonanym do niej opisem werbalnym (Tabela 1). Niedoskonałością tej metody jest możliwość pojawienia się zmian w rankingu kryteriów, w wyniku dodania nowego kryterium/podkryterium (Konopka, 2021). Jednakże w pracy rozważamy stały zakres proponowanych kryteriów.

Tabela 1.

Skala Saaty'ego

Ocena liczbowa (╪)	**Ocena werbalna**
1	Kryteria jednakowo ważne: decydent uważa obydwa kryteria za jednakowo ważne.
2	Słaba przewaga: decydent uważa, że jedno z kryteriów jest niewiele ważniejsze od drugiego.
5	Umiarkowana przewaga: decydent uważa, że jedno z kryteriów jest dużo ważniejsze od drugiego.
7	Silna przewaga: decydent uważa, że jedno z kryteriów jest bardzo dużo ważniejsze od drugiego.
9	Bardzo silna przewaga: decydent uważa, że jedno z kryteriów jest ekstremalnie ważniejsze od drugiego.
2,4,6,8	Oceny pośrednie.
Odwrotności powyższych liczb	Jeżeli *i*-temu kryterium porównywanemu z *j*-tym kryterium zostaje przyporządkowana jedna z wymienionych wyżej niezerowych ocen liczbowych, to j-temu kryterium, porównywanemu z *i*-tym, jest przyporządkowana odwrotność tej liczby.

Źródło: (Saaty, 1987)

W kroku pierwszym porównuje się kryteria główne między sobą – każdy z każdym, a następnie subkryteria (każdy z każdym w ramach danego kryterium). Łącznie otrzymujemy *n*+1 macierzy porównań, gdzie *n* stanowi liczbę kryteriów głównych. W naszym przypadku jest to liczba siedem. W analizach uwzględniamy iż: $\ddot{\omega}_{ij}=1/\ddot{\omega}_{ji}$ oraz $\ddot{\omega}_{ii}=1$, gdzie $\ddot{\omega}_{ij}$ stanowi porównanie ważności (w skali Saaty'ego) *i*-tego kryterium/subkryterium względem *j*-tego kryterium/subkryterium, natomiast $\ddot{\omega}_{ij}$ jest porównaniem tego samego kryterium względem siebie.

Kolejnym krokiem jest obliczenie dla każdego kryterium/subkryterium agregującej funkcji użyteczności. Wartość ta jest obliczana poprzez wyznaczenie wektora własnego macierzy lub jego przybliżenia w postaci średniej geometrycznej czy arytmetycznej (Prusak and Stefanów, 2014). Wykorzystanie średniej arytmetycznej jest najczęściej wykorzystywanym i najprostszym sposobem wyznaczenia wag kryteriów. Wówczas procedura obliczeń wag dla każdej macierzy porównań jest realizowana poprzez następujące kroki:

1) Normalizowanie kolumny macierzy.
2) Wyliczenie średniej arytmetycznej dla każdego znormalizowanego wiersza kryterium/subkryterium.

Istotnym elementem jest spójność (niesprzeczność) macierzy ocen kryteriów. Macierze są spójne wówczas, kiedy współczynnik zgodności jest mniejszy niż 10%. Aby obliczyć jego wartość należy skorzystać ze wzoru (Saaty, 1987):

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (1)$$

gdzie: CR – wskaźnik zgodności, CI – współczynnik rozbieżności, RI – współczynnik losowych zgodności. Wartość współczynnika zgodności RI dla określonej liczby kryteriów przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Losowy indeks niezgodności (RI)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

Źródło: (Saaty, 1987)

Współczynnik rozbieżności wyznaczany jest ze wzoru (Saaty, 1987):

$$CI = \frac{\lambda_{śr} - n}{n - 1} \quad (2)$$

gdzie: n – liczba kryteriów/subkryteriów, $\lambda_{śr}$ – współczynnik spójności, wyznaczany na podstawie:

$$\lambda_{śr} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} \frac{\sum_{j=1}^{n} a_{ij} w_j}{w_i} \quad (3)$$

$$\sum_{j=1}^{n} a_{ij} w_j \quad (4)$$

Wówczas w_i stanowi wagę i-tego kryterium oraz a_{ij} element macierzy A.

3.4 Wybór kluczowych kryteriów w ocenie projektów doskonalących

Metoda AHP pozwala na wyliczenie wag, stanowiących o ważności analizowanych kryteriów i subkryteriów. Aby ostatecznie ograniczyć procedurę oceny do porównań projektów z wykorzystaniem jedynie kluczowych kryteriów dla danego przedsiębiorstwa, można arbitralnie wybrać najważniejsze kryteria, biorąc pod uwagę uszeregowanie wag globalnych kryteriów pomocniczych (subkryteriów). Wagi te stanowią iloczyny wagi kryterium głównego i wagi przynależącego do niego subkryterium.

3.5 Ocena projektów doskonalących z wykorzystaniem metody WASPAS

Metoda WASPAS (*Weighted Aggregated Sum Product Assessment method*) jest stosunkowo nową metodą, która wykorzystuje operatora agregacji na modelach sum ważonych i iloczynu ważonego (WSM i WPM). Zavadskas et al. (2012) jako pierwsi zaproponowali tę metodę jako podejście, którego dokładność jest większa niż pojedyncza metoda WPM lub WSM. Główne procedury metody WASPAS opisano poniżej.

1) Utworzenie macierzy decyzyjnej składającej się z ocen każdego projektu doskonalącego dla wybranych kluczowych kryteriów. Macierz ta może mieć postać:

$$\begin{array}{cccc} \grave{\omega}_{\circ} & \grave{\omega}_{\circ} & \tilde{\tilde{E}} & \grave{\omega}_{\circ} \\ \grave{\omega}_{\cdot} & \grave{\omega}_{\cdot} & \tilde{\tilde{E}} & \grave{\omega}_{\cdot} \\ \ddot{\omega} & \hat{e} & \hat{E} & \hat{e} \\ \grave{\omega}_{\circ} & \grave{\omega}_{\circ} & \tilde{\tilde{E}} & \grave{\omega}_{\circ} \end{array} \tag{5}$$

gdzie $\ddot{\upsilon}$ jest liczbą ocenianych projektów ($\acute{\alpha}$ سي ρĥȣ ĥ$\ddot{\upsilon}$), $\ddot{\upsilon}$ liczbą kluczowych kryteriów według których oceniamy projekty ($\grave{\varepsilon}$ سي ρĥȣ ĥ$\ddot{\upsilon}$) oraz $\grave{\omega}_{\underset{\sim}{\varepsilon}}$ jest oceną *m*-tego projektu względem *n*-tego kryterium ($\grave{\omega}_{\underset{\sim}{\varepsilon}} \in$ я .

2) Normalizacja ocen stanowiących elementy macierzy $\ddot{\omega}\underset{\circ}{d}$

– wzór dla subkryteriów zyskowych:

$$\grave{\omega}_{\underset{\sim}{\varepsilon}} \text{ سي } \frac{\grave{\omega}_{\underset{\sim}{\varepsilon}}}{\acute{\alpha}\ \ddot{\omega}\grave{\omega}_{\underset{\sim}{\varepsilon}}\ \grave{\omega}_{\underset{\sim}{\varepsilon}}} \tag{6}$$

– wzór dla subryteriów kosztowych:

$$\grave{\omega}_{\underset{\sim}{\varepsilon}} \text{ سي } \frac{\acute{\alpha}\ \ddot{\Omega}_{\underset{\sim}{\varepsilon}}\grave{\varepsilon}\grave{\omega}_{\underset{\sim}{\varepsilon}}}{\grave{\omega}_{\underset{\sim}{\varepsilon}}} \tag{7}$$

3) Obliczenie całkowitych, relatywnych ważności projektów $Q^{(1)}$ i $Q^{(2)}$, według modeli WSM i WPM:

$$\tilde{\text{Ú}}_{\text{ج}}^{\circ} \text{ سي } \overset{\text{إ}}{\text{هجـ}} \text{ ὼ}_{\text{ج}}^{\text{Γ}} \text{ ح } \text{Ú}_{\text{ح}} \tag{8}$$

$$\tilde{\text{Ú}}_{\text{ج}}^{\cdot} \text{ سي } \overset{\text{إ}}{\text{نجم}} \text{ ὼ}_{\text{ج}}^{\text{Γ}} \text{ ح } \text{كي}^{\text{د}} \tag{9}$$

gdzie $\text{Ú}_{\text{ح}}$ stanowi wagę *n*-tego kryterium kluczowego, ustaloną w metodzie AHP.

4) Obliczenie syntetycznego wskaźnika ważności *m*-tego projektu doskonalącego (Zavadskas, and Chakraborty, 2014):

$$\tilde{\text{Ú}}_{\text{ج}} \text{ سي } \pi\check{\text{h}}\text{ʊ}\tilde{\text{Ú}}_{\text{ج}}^{\circ} \text{ طى } \pi\check{\text{h}}\text{ʊ}\tilde{\text{Ú}}_{\text{ج}}^{\cdot} . \tag{10}$$

3.6 Szeregowanie/wybór procesów na podstawie otrzymanych wyników miar syntetycznych

Wyniki, otrzymane na podstawie procedury obliczeń metody WASPAS, pozwolą na uszeregowanie wag procesów doskonalących. Projekty o największej wadze mogą stanowić projekty najbardziej zgodne z celami udoskonaleń przedsiębiorstwa, a zarazem mogą być to projekty o najmniejszym ryzyku wdrożenia.

4 Studium przypadku zastosowania proponowanego podejścia

System oceny projektów doskonalących zostanie zobrazowany na podstawie zakładu produkcyjnego, który zajmuje się skupem i przetwórstwem mleka oraz obrotem handlowym artykułami spożywczymi. Produkty tego przedsiębiorstwa należą do tak zwanego „świeżego nabiału”. Bezpieczeństwo jakości produktów jest zapewniane dzięki aktywnemu systemowi zarządzania jakością BRC. Założenia polityki jakości realizowane są także poprzez ciągłe doskonalenie wdrożonego Systemu Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli (HACCP) oraz systemu bezpieczeństwa żywności, spełniającego konieczne wymagania Standardu Żywności BRD Food. Firma stale kontroluje jakość swoich produktów oraz warunki, w których są one produkowane, za pośrednictwem audytów wewnętrznych i zewnętrznych, profesjonalnych szkoleń pracowników oraz działań korygujących i zapobiegawczych. Przedsiębiorstwo uskutecznia swoją politykę jakości poprzez określone cele, które wyznacza z

uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawnych w zakresie bezpieczeństwa żywnościowego, higieny, ochrony środowiska oraz etyki personelu.

Spośród wielu propozycji wprowadzenia usprawnień w przedsiębiorstwie, analizę wyboru projektu doskonalącego przeprowadzono na podstawie trzech głównych projektów:

– instalacja paneli fotowoltaicznych,
– zakup nowego systemu informatycznego,
– zakup nowej maszyny na produkcję.

Wstępnym celem badania było zastosowanie metody AHP i określenie ważności kryteriów oceny projektów doskonalących. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem narzędzia ankiety. Przykład pytania ankietowego zamieszczono na rysunku 3. Ankieta była kierowana do pracowników różnych działów, na różnych szczeblach hierarchii. Łącznie ankietę wypełniło 10 osób.

Rysunek 3. Przykładowe pytanie ankietowe. Źródło: opracowanie własne

Wyniki przeprowadzonego badania zostały zaprezentowane w formie tabelarycznej (Tabela 3), jako wagi lokalne, które zostały wyliczone poprzez agregację wyników wag otrzymanych dla każdej ankiety osobno (za pomocą średniej arytmetycznej). Rysunek 4 przedstawia wykres ważności sukryteriów posortowanych od największej do najmniejszej wagi globalnej. Nad czerwoną linią znajduje się dziesięć najważniejszych subkryterów, które są brane pod uwagę w dalszym procesie wyboru projektu. Jak łatwo można zauważyć, „zysk finansowy" to subkryterium, które ma największe znaczenie w przedsiębiorstwie i znacznie wyróżnia się na tle pozostałych. Następnie, z o wiele niższą wagą, znajdują się subkryteria „terminowość dostaw do klientów" i „sytuacja finansowa", których poziom jest porównywalny. Siedem

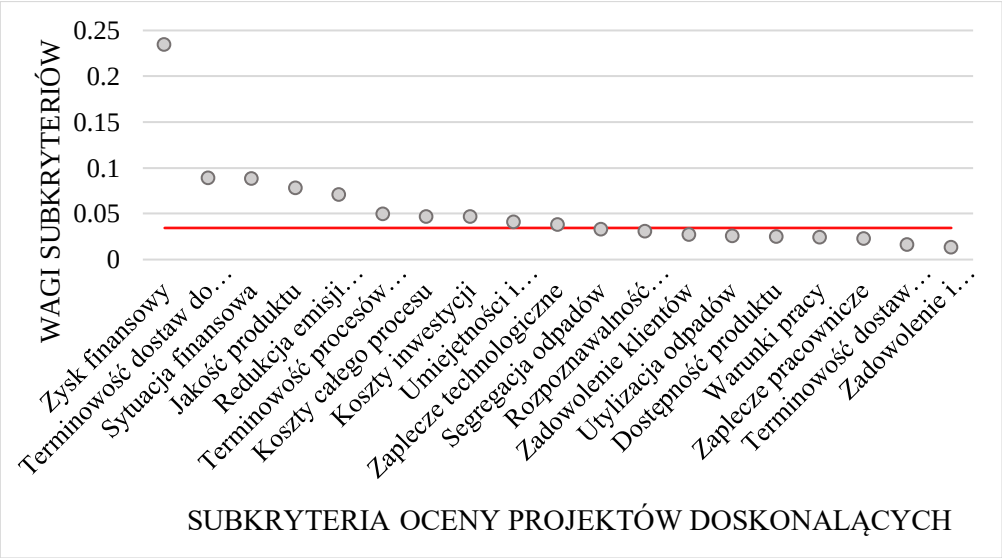
pozostałych subkryteriów, znajdujących się nad czerwoną linią to: „jakość produktu", „redukcja emisji szkodliwych czynników do środowiska", „terminowość procesów produkcyjnych", „koszty całego procesu", „koszty inwestycji", „umiejętności i wykształcenie pracowników", „zaplecze technologiczne". Obliczone wyniki są zgodne z celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Tabela 3.

Wyniki końcowe – wagi lokalne kryteriów

Kryteria	**Wagi lokalne**	**Kryteria**	**Wagi lokalne**
Kryteria główne		Subkryteria kryterium społecznej odpowiedzialności	
Rynkowe	0,155	Warunki pracy	0,0238
Ekologiczne	0,1279	Umiejętności i wykształcenie pracowników	0,0404
Społecznej odpowiedzialności	0,0721	Zadowolenie i satysfakcja pracowników	0,0128
Ekonomiczne	0,3563	Subkryteria kryterium ekonomicznego	
Planistyczne	0,1542	Koszty całego procesu	0,0464
Ogólnorozwojowe	0,1479	Koszty inwestycji	0,0462
Subkryteria kryterium rynkowego		Zysk finansowy	0,234
Zadowolenie klientów	0,0264	Subkryteria kryterium planistycznego	
Dostępność produktu	0,0247	Terminowość procesów produkcyjnych	0,049
Jakość produktu	0,0774	Terminowość dostaw materiałów	0,016
Rozpoznawalność przedsiębiorstwa	0,0304	Terminowość dostaw do klientów	0,0887
Subkryteria kryterium ekologicznego		Subkryteria kryterium ogólnorozwojowego	
Utylizacja odpadów	0,0249	Sytuacja finansowa	0,0876
Segregacja odpadów	0,0326	Zaplecze technologiczne	0,0379
Redukcja emisji szkodliwych czynników do środowiska	0,0705	Zaplecze pracownicze	0,0221

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 4. Globalne wagi subkryteriów dla oceny projektów doskonalących. Źródło: opracowanie własne

W rezultacie ocenę projektów doskonalących oceniano pod kątem następujących kryteriów: jakość produktu (ocena w skali 1-10; od słaba do bardzo dobra), redukcja emisji szkodliwych czynników do środowiska (ocena w skali 1-5; brak, w małym stopniu, w średnim stopniu, w dużym stopniu, w bardzo dużym stopniu), umiejętności i wykształcenie pracowników (ocena w skali 1-10; od słabe do bardzo dobre), koszty całego procesu (ocena w skali 1-4; niskie, średnie, wysokie, bardzo wysokie), koszty inwestycji (wysokość zainwestowanych środków w złotówkach), zysk finansowy (ocena w skali 1-10; od słaby do bardzo dobry), terminowość procesów produkcyjnych (ocena w skali 1-4; bardzo duże opóźnienie, duże opóźnienie, małe opóźnienie, brak opóźnienia), terminowość dostaw do klientów (ocena w skali 1-4; bardzo duże opóźnienie, duże opóźnienie, małe opóźnienie, brak opóźnienia), sytuacja finansowa (ocena w skali 1-5; bardzo zła, zła, średnia, dobra, bardzo dobra), zaplecze technologiczne (ocena w skali 1-4; brak maszyn, jedna maszyna, kilka maszyn, rozbudowany park maszynowy).

Tabela 4 przedstawia proponowane oceny projektów oraz przybliżone koszty inwestycji, które zostały zaproponowane przez osobę decyzyjną w przedsiębiorstwie. Wykonanie procedury metody WASPAS (etapy 1-4) pozwoliły na wyliczenie wartości miar syntetycznych wag projektów. Wyniki zaprezentowano w tabeli 5. Jak można zauważyć uszeregowano ważność projektów następująco: **Zakup nowego systemu informatycznego > Zakup nowej maszyny na produkcję > Instalacja paneli fotowoltaicznych.**

Tabela 4.

Wzór formularza oceny usprawnień

	Jakość produktu	Redukcja emisji szkodliwych czynników do	Umiejętności i wykształcenie pracowników	Koszty całego procesu	Koszty inwestycji	Zysk finansowy	Terminowość procesów produkcyjnych	Terminowość dostaw do klientów	Sytuacja finansowa	Zaplecze technologiczne
Instalacja paneli fotowoltaicznych	6	4	5	4	210 000,00zł	5	4	3	2	4
Zakup nowej maszyny na produkcję	8	2	8	2	600 000,00zł	4	7	4	4	6
Zakup nowego systemu informatycznego	7	1	8	3	152 000,00zł	6	6	3	3	4

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.

Wyniki końcowe, ranking projektów doskonalących - metoda WASPAS

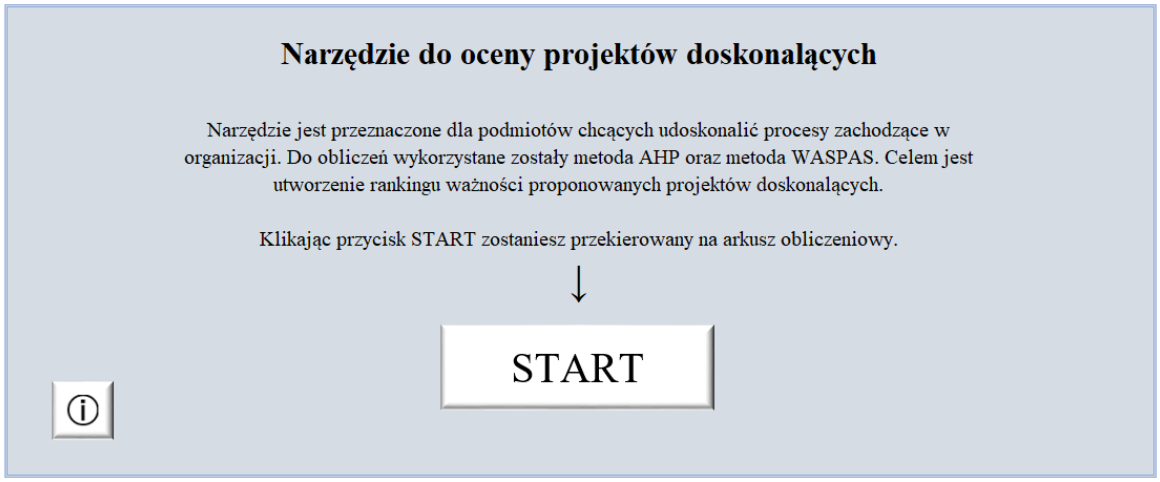
	$Q^{(1)}$	$Q^{(2)}$	Q_m	RANKING
Instalacja paneli fotowoltaicznych	0,526157	0,699232	0,607694	3
Zakup nowej maszyny na produkcję	0,630354	0,812873	0,721613	2
Zakup nowego systemu informatycznego	0,68925	0,902318	0,795784	1

Źródło: opracowanie własne

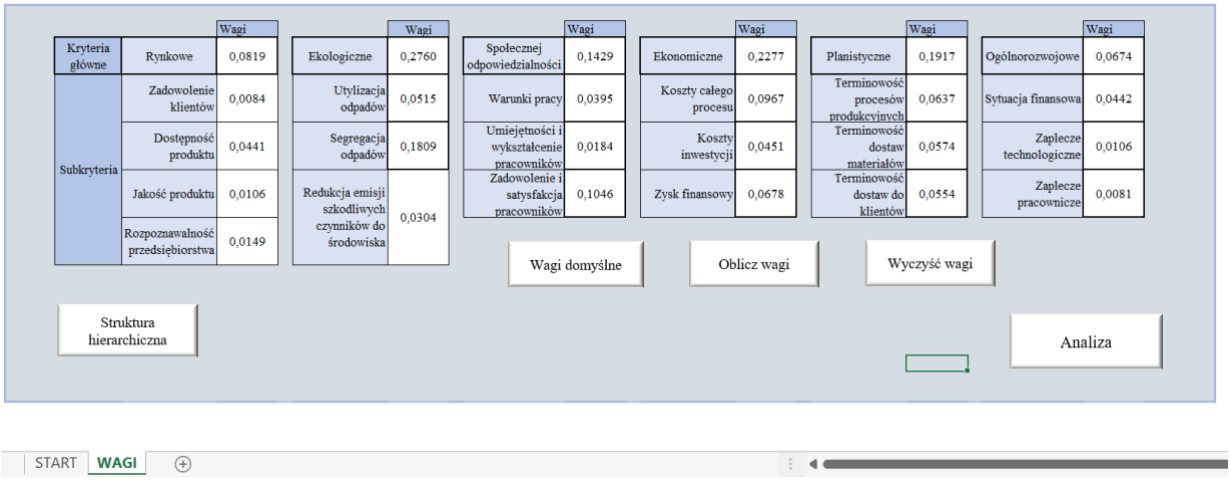
5 Opis narzędzia do oceny technicznych procesów doskonalących

Propozycja systemu oceny projektów doskonalących, aby mogła być skutecznie wdrażana w przedsiębiorstwach, musi stać się narzędziem, który pozwoli na dogodne wprowadzanie danych oraz automatyczne wyliczanie wyników analiz. W artykule przedstawiamy przykład zastosowania arkuszy i procedur VBA w oprogramowaniu MS Excel, do implementacji owego narzędzia.

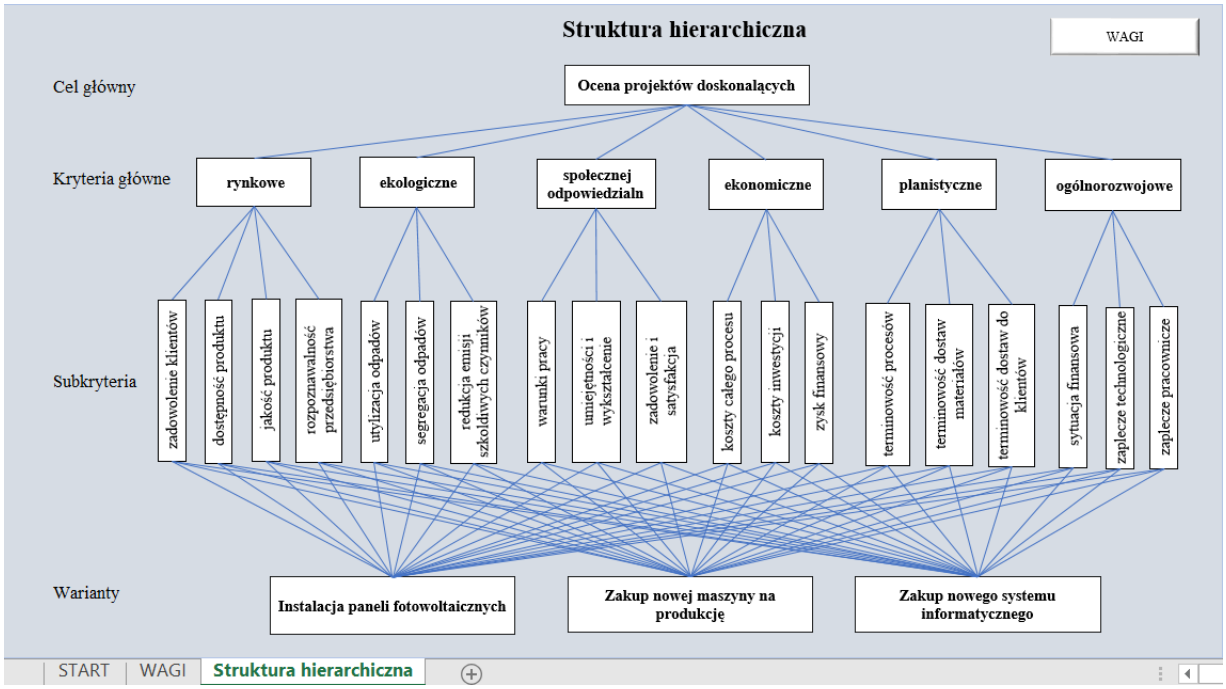
Rysunek 5 przedstawia stronę startową programu. Kliknięcie przycisku „START" spowoduje przejście do arkusza zawierającego wagi wszystkich kryteriów (Rysunek 6), oraz przycisk przekierowujący użytkownika do arkusza ze strukturą hierarchiczną problemu decyzyjnego (Rysunek 7).



Rysunek 5. Strona startowa programu do oceny projektów doskonalących. Źródło: opracowanie własne



Rysunek 6. Wypełniony arkusz „WAGI". Źródło: opracowanie własne

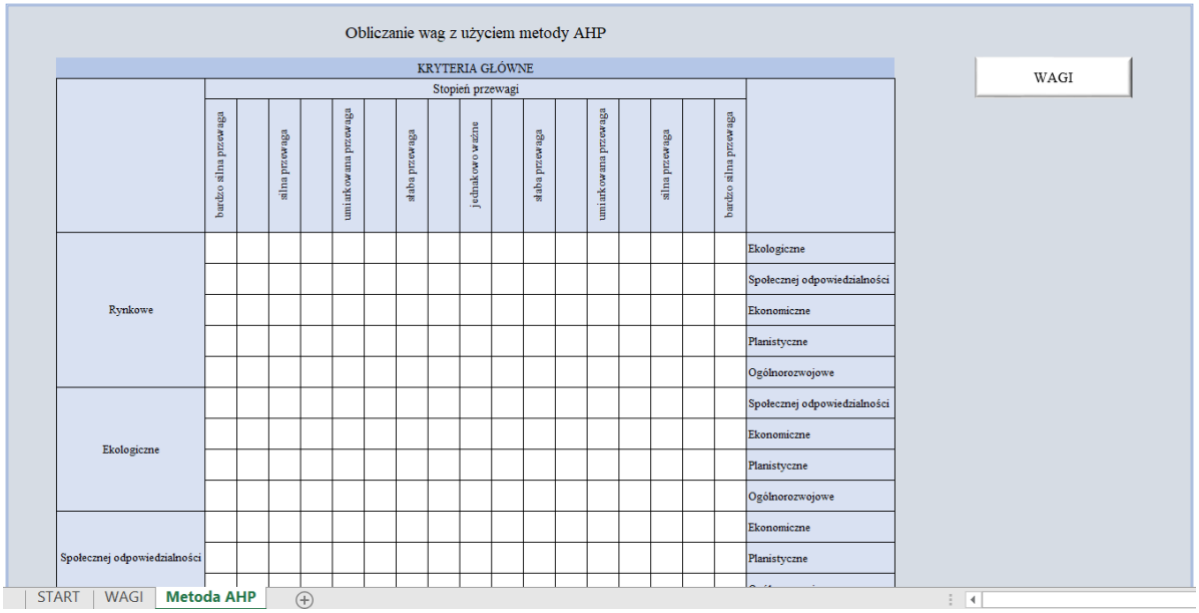


Rysunek 7. Przykładowa struktura hierarchiczna oceny projektów doskonalących Źródło: opracowanie własne

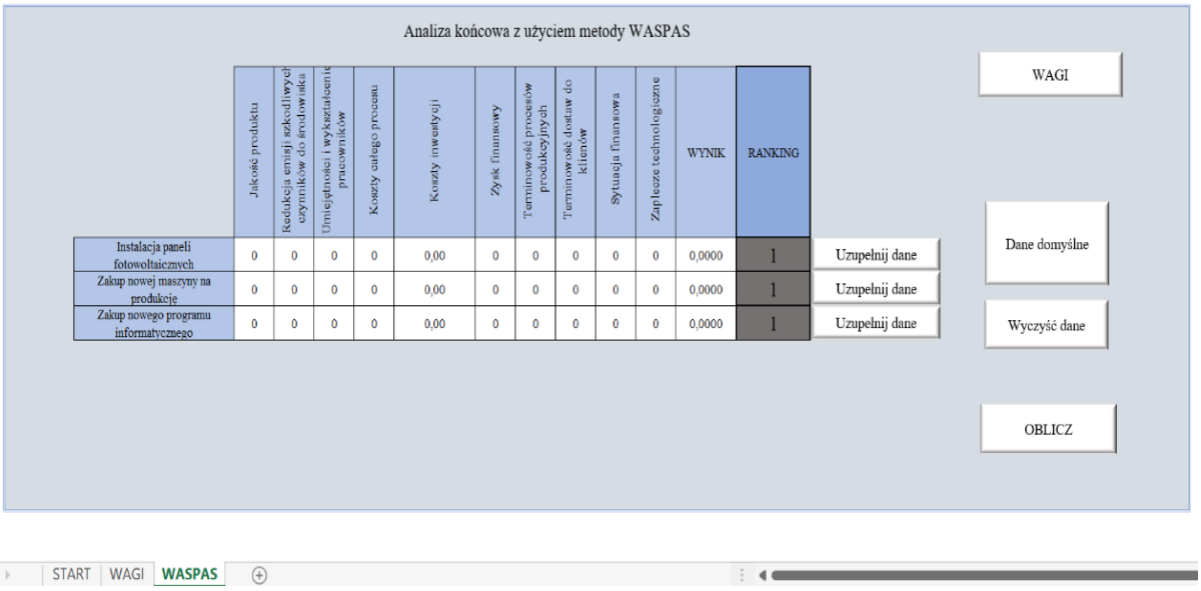
Próba przejścia do następnego etapu bez wypełnionych wag spowoduje wyświetlenie błędu. Uzupełnienie wartości odbywa się poprzez kliknięcie przycisku „wagi domyślne" (wagi wyliczone w przeprowadzonym badaniu – rysunek 4) lub przycisku „oblicz wagi", który to pozwoli użytkownikowi na wypełnienie formularzy ankiety AHP. Formularze te (Rysunek 8), pozwolą użytkownikowi dokonać porównań kryteriów parami i ostatecznie wyliczyć wartości wag globalnych, stanowiących o znaczeniach subkryteriów dla użytkownika.

Rysunek 9 przedstawia docelowy arkusz umożliwiający wyliczenie ważności projektów i ich priorytetyzację z wykorzystaniem metody WASPAS. Przykładowe okno do uzupełnienia danych przedstawia rysunek 10.

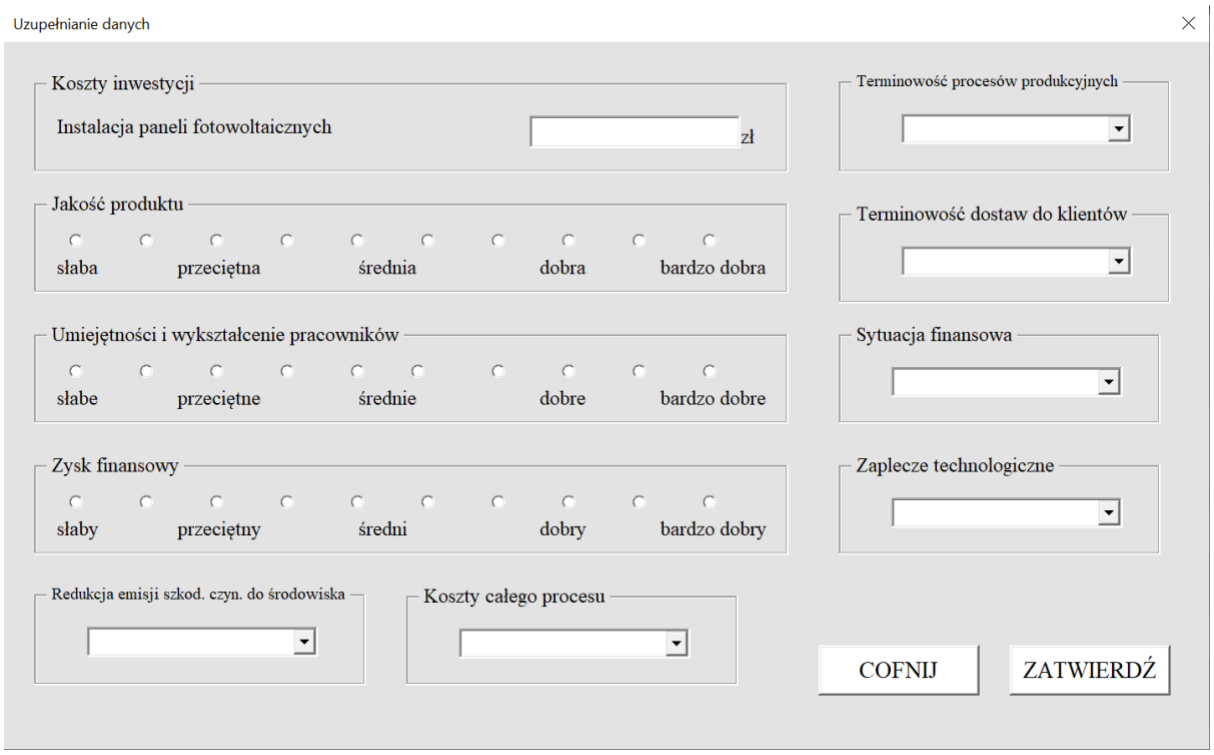
Kliknięcie przycisku „OBLICZ" powoduje utworzenie rankingu, z którego odczytujemy które udoskonalenie jest najkorzystniejsze dla przedsiębiorstwa z perspektywy proponowanego systemu oceny (Rysunek 11).



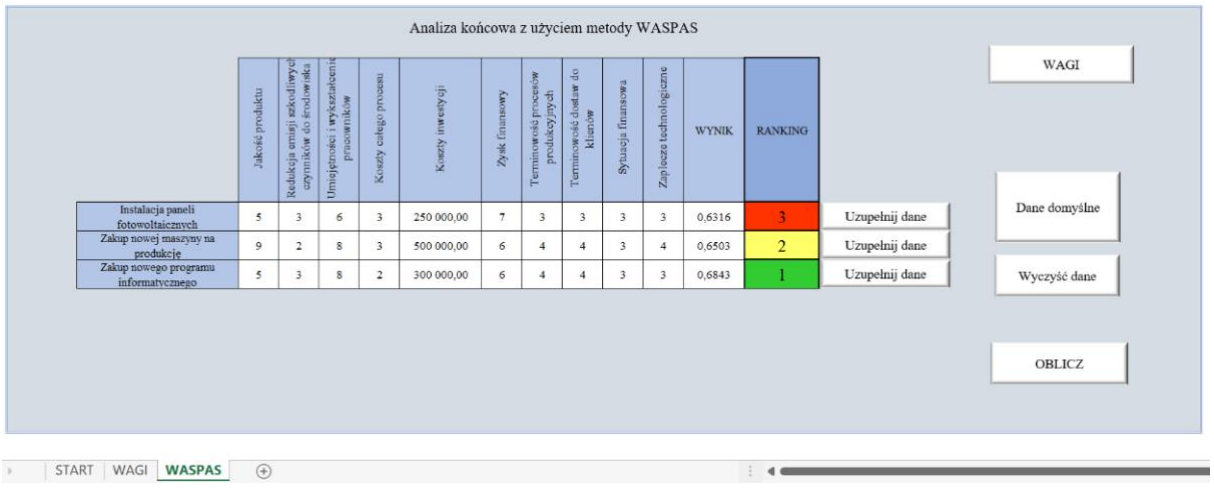
Rysunek 8. Przykład analizy – fragment wypełnionego arkusza porównań parami. Źródło: opracowanie własne



Rysunek 9. Arkusz analizy metodą WASPAS. Źródło: opracowanie własne



Rysunek 10. Przykładowe okno do uzupełnienia danych w metodzie WASPAS. Źródło: opracowanie własne



Rysunek 11. Końcowy wynik analizy metodą WASPAS. Źródło: opracowanie własne

6 Podsumowanie

Ciągłe doskonalenie procesów należy do najistotniejszych elementów działania przedsiębiorstwa i wymaga wiedzy z zakresu wielu dziedzin, doświadczenia oraz pewnego

rodzaju determinacji. Skonstruowane modele zarządzania bardzo pomagają w osiągnięciu celu ale ich wdrożenie w niektórych przypadkach może być wyzwaniem dla pracowników.

W artykule przedstawiono propozycję systemu oceny procesów doskonalących wraz z narzędziem, wspomagającym jego implementację w przedsiębiorstwie. Narzędzie spełnia założone funkcje i umożliwia ocenę projektów z wykorzystaniem ustalonego zestawu kryteriów i ich wag. Przedstawiony system oceny wraz z narzędziem jest dość intuicyjny, co powoduje łatwość jego zastosowania w przedsiębiorstwach. Ponadto wykorzystanie popularnego oprogramowania biurowego MS Excel jako środowiska obliczeniowego, nie wymusza na przedsiębiorstwach dodatkowych nakładów inwestycyjnych, a przedstawiane formularze można w łatwy sposób udoskonalić, aby spełniały bardziej spersonalizowane wymagania konkretnych użytkowników.

Przedstawione badania ankietowe, w oparciu o analityczny proces hierarchizacji, wskazały że najważniejszym kryterium oceny projektów doskonalących jest wynik finansowy, który można przewidzieć po wdrożeniu danego usprawnienia. Kolejno dla przedsiębiorcy ważny jest wpływ usprawnienia na terminowość dostaw do klienta oraz na sytuację finansową przedsiębiorstwa, a także na jakość produktu i redukcję emisji szkodliwych czynników do środowiska. Można zatem zauważyć, iż czynnik finansowy jednak dominuje w ocenie potrzeb wdrażania usprawnień, niemniej jednak na drugim miejscu plasuje się dbałość o klienta – w postaci terminowego dostarczania produktu dobrej jakości oraz kolejno dbałość o środowisko – w postaci redukcji emisyjności szkodliwych substancji. Niestety w dalszym ciągu, pracownik nie jest traktowany jako klient wewnętrzny – kryteria społecznej odpowiedzialności i dbałości o pracownika są najmniej ważnymi czynnikami w ocenie projektów doskonalących.

Stosowanie podejścia wielokryterialnego w ocenie projektów ma też swoje negatywne aspekty. Wybór metody oceny i wartości wag kryteriów determinują ocenę końcową, a zatem wykorzystując inną niż WASPAS metodę tworzenia miernika syntetycznego możemy otrzymać inny zestaw wyników, podobnie jak dodając czy rezygnując z danego kryterium/podkryterium oceny.

Proponowany system oceny jest pewnym ułatwieniem procesu decyzyjnego poprzez połączenie koncepcji z modelami matematycznymi, ale trzeba pamiętać, że nie każdy wynik będzie wynikiem pożądanym. Należy wziąć pod uwagę, że niewykonalnym jest zamiana pewnych aspektów na liczby, które da się przeliczyć, wykluczając udział człowieka w ocenie końcowej i wyborze projektu.

Bibliografia

1. Bogacz, A., Migza, M. (2016). *Zastosowanie Lean Six Sigma w doskonaleniu procesów produkcyjnych w przemyśle wydobywczym*, Inżynieria Górnicza, nr 4, pp. 16-20.
2. Brajer-Marczak, R. (2018). *Czynniki determinujące doskonalenie procesów – wyniki badań empirycznych,* Miesięcznik TNOiK, Nr 8.
3. Cabała, P. (2018) *Proces analitycznej hierarchizacji w ocenie wariantów rozwiązań projektowych*, Quartely Journal, No 1.
4. Gollinger-Tarajko M., Podsiadło J. (2012). Lean Six Sigma - metodologia usprawniająca i optymalizująca procesy oraz struktury produkcyjne. In Praktyka zarządzania jakością w XXI wieku, Sikora T. and Giemza M. (red), Kraków.
5. Grudowski P., Leseure E., Bigand M., Castelain E. (2012). *Wykorzystanie metodyki Lean Six Sigma w doskonaleniu funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Zarządzanie i Finanse, 10/ 3, pp. 29-41.
6. Janiszewski J. M., Siemieniuk K. (2012). *Lean Management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 30.
7. Juchniewicz, M. (2017). *Koncepcje doskonalenia organizacji – ewolucja, krytyka, perspektywy rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 463, DOI: 10.15611/pn.2017.463.03.
8. Kornfeld, B.J. and Kara, S. (2011), *Project portfolio selection in continuous improvement*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31 No. 10, pp. 1071-1088. https://doi.org/10.1108/01443571111172435.
9. Konopka, P. (2021). *Metody wielokryterialnego podejmowania decyzji w badaniu ryzyka finansowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
10. Kucińska-Landwójtowicz, Aneta, Czabak-Górska, I. D., and Lorenc, M. (2019). *Project Management as an Element of Continuous Improvement in Production Companies*. In K. S. Soliman (Ed.), Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage. Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) (pp. 7730–7742).
11. Kucińska-Landwójtowicz A., Czabak-Górska I., Rudnik K. and Lorenc M. (2020). *Classification of Improvement Project Selection Methods*, In Proceedings book of the 4th International Conference on Quality Engineering and Management / Sampaio Paulo et al. (red.), Proceedings of the International Conference on Quality Engineering and Management, 2020, International Conference on Quality Engineering and Management, pp. 532-549.
12. Kucińska-Landwójtowicz, A., Rudnik, K. and Czabak-Górska, I. (2021). *Methods of Improvement Project Selection: A Literature Survey*. IFAC-PapersOnLine, 1, 134-139. doi: 10.1016/j.ifacol.2021.08.015.
13. McLean, R. S., Antony, J., Dahlgaard, J. J. Failure of Continuous Improvement initiatives in manufacturing environments: A systematic review of the evidence. Total Quality Management & Business Excellence, 28(3-4), 2017, pp. 219–237. https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1063414
14. Nermend K. (2017). *Metody analizy wielokryterialnej i wielowymiarowej we wspomaganiu decyzji*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
15. Nowak, M. (2008). *Interaktywne wielokryterialne wspomaganie decyzji w warunkach ryzyka. Metody i zastosowania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
16. Nowosielski, S. (2014). *Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340.
17. Prusak A. and Stefanów P. (2014). *AHP - analityczny proces hierarchiczny*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
18. Rudnik K., Bocewicz G., Kucińska-Landwójtowicz A., Czabak-Górska I. D. (2021). *Ordered fuzzy WASPAS method for selection of improvement projects*, Expert Systems with Applications, 169, https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.114471.

19. Saaty, R.W. (1987). *The analytic hierarchy process—what it is and how it is used*, Mathematical Modelling, 9, pp. 161-176, https://doi.org/10.1016/0270-0255(87)904738.
20. Szczęśniak, S. (2016). *Proces ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa*, Journal of Modern Management Process, 2(1).
21. Świerczek V. (2022) *Opracowanie systemu oceny technicznych procesów doskonalących* (thesis). Politechnika Opolska, Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, Opole.
22. Trenkner, M. (2016). *Doskonalenie procesów i ich uwarunkowania*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance, Vol. 14.
23. Trzaskalik, T. (2014). *Wielokryterialne wspomaganie decyzji metody i zastosowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
24. Wikrus, M., Kukułka A., (2017). *Metody wielokryterialne wspomagania decyzji oraz ich zastosowanie w opracowaniu metody oceny niepotokowych procesów produkcyjnych*. Innowacje w zarządzaniu i inżynierii Produkcji. Tom I, pp. 612-623.
25. Zavadskas, E.K., Chakraborty, S. (2014). *Applications of WASPAS Method in Manufacturing Decision Making*, INFORMATICA, Vol. 25, No. 1.
26. Zavadskas, E., Turskis, Z., Antucheviciene, J., and Zakarevicius, A. (2012). *Optimization of weighted aggregated sum product assessment*. Elektronika ir elektrotechnika, 122, pp. 3–6.

BUDŻET OBYWATELSKI JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO. PERSPEKTYWA AKSJOLOGICZNA

Waldemar JAGODZIŃSKI[1], Henryk WOJTASZEK[2]

[1]Katedra Postępowania Administracyjnego i Sądowej Kontroli Administracji WPiA UŁ, Łódź; e-mail: waldek_jagodzinski@wp.pl; ORCID: 0000-0002-6148-8703

[2] Katedra Systemów Zarządzania, Wydział Zarządzania i Dowodzenia, ASZWOJ, Warszawa, e-mail: h.wojtaszek@akademia.mil.pl

Streszczenie: Budżet obywatelski, ze względu na tkwiący w nim potencjał partycypacyjny, stanowi współcześnie jeden z ważniejszych instrumentów zarządzania publicznego. Warto zatem przyjrzeć się tej instytucji z perspektywy aksjologicznej, by móc udzielić odpowiedzi na pytanie, czy budżet obywatelski posiada wyłącznie wartość relacyjną czy również cechuje go wartość autonomiczna. Celem niniejszego artykułu jest zatem dyskusja nad aksjologicznym charakterem instytucji budżetu partycypacyjnego. Realizację tak sformułowanego celu umożliwiła triangulacja metodologiczna.

Słowa kluczowe: budżet obywatelski, partycypacja publiczna, aksjologia ustawodawcy, aksjologia lokalnych społeczności

THE CIVIC BUDGET AS AN INSTRUMENT OF PUBLIC MANAGEMENT. AN AXIOLOGICAL PERSPECTIVE

Abstract: Due to its participatory potential, the civic budget is nowadays one of the most important instruments of public management. Therefore, it is worth looking at this institution from an axiological perspective in order to be able to answer the question whether the civic

budget has only a relational value or is it also characterized by an autonomous value. The aim of this article is therefore to discuss the axiological character of the institution of participatory budgeting. The implementation of the goal formulated in this way was possible thanks to methodological triangulation.

Keywords: civic budget, public participation, legislator axiology, local community axiology

1. **Wprowadzenie**

Budżet obywatelski jako przejaw idei udziału obywateli w procesie realizacji zadań państwa to zagadnienie o charakterze multidyscyplinarnym, znajdujące się na pograniczu dyskursu administracyjnoprawnego, politologicznego, socjologicznego, nauk o administracji, nauk o zarządzaniu czy geografii społeczno-ekonomicznej. Próba holistycznego ujęcia tytułowej instytucji prawa administracyjnego podyktowała wybór metod badawczych umożliwiających realizację celu niniejszego artykułu, którym jest dyskusja nad aksjologicznym charakterem instytucji budżetu partycypacyjnego stanowiącego instrument zarządzania publicznego. Efektem tej dyskusji ma być odpowiedź na pytanie: *Czy budżet obywatelski posiada wyłącznie wartość relacyjną czy także wartość autonomiczną?* Ze względu na tak sformułowany cel zastosowano triangulację metodologiczną, polegającą na wykorzystaniu w ramach jednego projektu badawczego kilku metod badawczych. W pracy posłużono się metodą analizy i krytyki piśmiennictwa, metodą dogmatycznoprawną oraz wykorzystano funkcjonalną perspektywę analizy normy prawnej. Celem takiego zabiegu metodologicznego miało być osadzenie procesu badawczego „w globalnym systemie społeczno-poznawczym i w dorobku teoretycznym" wybranych dziedzin (Kuciński, 2021, p. 116), co z kolei miało zagwarantować obiektywizację procesu badawczego (Wieczorek, 2014).

2. **Istota budżetu obywatelskiego**

Jedną z tendencji współczesnego prawa administracyjnego jest dążenie do zaangażowania społeczeństwa w proces podejmowania decyzji przez władze publiczne. Innymi słowy można powiedzieć, że chodzi o rozwój idei partycypacji społecznej (choć właściwsze

byłoby określenie idea partycypacji publicznej; ta kwestia terminologiczna zostanie wyjaśniona w dalszej części tekstu). Przejawem takiego działania jest budżet obywatelski.

W celu wyjaśnienia istoty budżetu obywatelskiego zastosowana zostanie metoda dogmatycznoprawna, natomiast głównym przedmiotem analizy będzie art. 5a ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (dalej: usg). Pokreślić jednak należy, że budżet obywatelski może być realizowany we wszystkich jednostkach samorządu terytorialnego, natomiast w przypadku gmin będących miastami na prawach powiatu jego utworzenie jest obligatoryjne.

Ustawodawca nie podał w przywołanej ustawie definicji legalnej omawianego pojęcia, dlatego też liczne definicje opracowała doktryna. Przykładowo A. Rytel-Warzocha uważa, że „głównym celem budżetu obywatelskiego jest uspołecznienie procesu budżetowania na poziomie lokalnym. Całoroczny plan finansowy jest w dalszym ciągu formalnie przyjmowany w drodze uchwały organu stanowiącego danej jednostki lokalnej, jednakże mieszkańcy mają wpływ na to, jakie inwestycje publiczne powinny być traktowane priorytetowo" (Rytel-Warzocha, 2013, s. 67). Natomiast zgodnie z art. 5a ust. 3 usg budżet obywatelski stanowi szczególną formę konsultacji społecznych. Zgodnie z ust. 4 przytoczonego artykułu mieszkańcy w ramach budżetu obywatelskiego w bezpośrednim głosowaniu corocznie podejmują decyzję w zakresie wydatkowania części budżetu gminy. Szczególnie ważne jest podkreślenie, że ustawodawca postanowił uregulować rozstrzygający, a nie tylko doradczo-opiniujący charakter budżetu obywatelskiego w ten sposób, że zadania wybrane w ramach budżetu obywatelskiego zostają uwzględnione w uchwale budżetowej gminy. Ponadto ustawodawca podkreślił, że w toku prac nad projektem ustawy budżetowej rada gminy nie może usuwać lub zmieniać w stopniu istotnym zadań, które wybrane zostały w ramach budżetu obywatelskiego.

Słusznie w literaturze przedmiotu podkreśla się, że budżet partycypacyjny nie stanowi szczególnego rodzaju konsultacji, które cechują się doradczo opiniującym charakterem. Z tego też względu M. Mączyński postuluje, by budżet obywatelski postrzegać jako szczególny proces decyzyjny wpisujący się „w mechanizmy współrządzenia wywodzące się z idei rządzenia publicznego (*public governance*) zakładające rządy prowadzone we współpracy z partnerami społecznymi albo mieszkańcami" (Mączyński, 2022, s. 195).

W literaturze przedmiotu opracowano minimalny zestaw cech, którymi odznaczać się powinien budżet partycypacyjny i są to:

„1) dyskusja na temat przeznaczenia środków budżetowych,

2) zasięg miasta lub innej zdecentralizowanej jednostki, posiadającej wybieralne organy uchwałodawcze, określone zasoby finansowe oraz własną administrację,
3) powtarzający się corocznie charakter,
4) istnienie określonych form deliberacji publicznej w postaci spotkań/forów,
5) przynajmniej minimalny stopień odpowiedzialności za efekty procesu BP" (Kulikowska-Kulesza, Ziemblicki, 2019, p. 267).

3. **Budżet obywatelski a partycypacja publiczna**

Już na tym etapie rozważań warto podkreślić, że partycypacja jako zjawisko wielowymiarowe jest odmiennie rozumiana na gruncie różnych nauk. W przypadku prawa administracyjnego stanowi ona przejaw rosnącej roli prawa podmiotowego, w tym m.in. prawa obywateli do współdecydowania o wydatkowaniu środków publicznych. Na gruncie politologii partycypację postrzega się z jednej strony jako redystrybucję władzy, dzięki czemu jednostki wykluczone z procesów decyzyjnych mogą brać w nich udział (Wójcicki, 2018), z drugiej zaś jako istotny element społeczeństwa obywatelskiego podejmującego inicjatywy oddolne. Interesujące jest w tym aspekcie spostrzeżenie M. Radziszewskiego, którego zdaniem udział w życiu społeczno-politycznym pozwala obywatelom „artykułować i realizować swoje interesy, jednakże nie w wymiarze rywalizacji, lecz partnerstwa i wspólnoty" (Radziszewski 2018, p. 123). Zgodzić się należy, że dzięki zaangażowaniu w prace nad budżetem obywatelskim wszyscy członkowie wspólnot lokalnych mają szansę na wyartykułowanie swoich interesów, jednak ze względu na ograniczone środki finansowe nie wszystkie interesy zostaną zrealizowane, co z kolei oznacza, że wymiar rywalizacji odgrywa istotną rolę w procesie współdecydowania o ostatecznym kształcie budżetu obywatelskiego.

Łącząc perspektywę administracyjnoprawną i politologiczną zauważyć można, że proces redystrybucji władzy dokonywany jest za pośrednictwem różnych regulacji prawnych, instrumentów i procedur prawnych. Jak słusznie podkreślają J. Kmieciak oraz E. Łętowska, jedną z takich procedur jest szeroko rozumiane postępowanie administracyjne, chociaż autorzy ci wyrażają wątpliwość, „czy obowiązujący w polskiej procedurze administracyjnej prawny reżim partycypacji jest koncepcją aktualną i najlepszą" (Kmieciak, Łętowska, 2017, p. 10). W perspektywie prawnoporównawczej polska procedura administracyjna pozostaje wciąż w opozycji do tzw. procedury trzeciej generacji, która transcenduje podział ról na rozkazującego

suwerena i podporządkowanego jego woli obywatela. Istotą procedury trzeciej generacji jest bowiem tworzenie sieci komunikacji, „opartej raczej na zasadzie horyzontalnej komunikacji aniżeli na wertykalnym procesie *command and control*" (Podhalicz, 2019, p. 115). Antycypując nieco dalsze rozważania (dotyczące styku socjologii i politologii) i dbając o jednolitość terminologiczną należy zauważyć, że w przypadku budżetu obywatelskiego mamy do czynienia z komunikacją wertykalną z osłabionym elementem władztwa i kontroli (które jednak występują, ponieważ „gospodarzem" procesu tworzenia budżetu obywatelskiego jest organ administracji publicznej).

Kwestię partycypacji zgłębia również geografia społeczno-ekonomiczna, akcentując związki budżetu obywatelskiego ze sformułowaną przez H. Lefebvre'a koncepcją „prawa do miasta", w myśl której mieszkańcy powinni być odpowiedzialni za swoje najbliższe otoczenie. W koncepcji tej chodzi zatem o promowanie oddolnych, społecznych inicjatyw, jak również ponoszenie konsekwencji podjętych decyzji (Pytlik, 2017, p. 105).

Zagadnienie partycypacji stanowi również obszar dociekań naukowych socjologów, którzy w swoich badaniach analizują wpływ partycypacji w życiu społeczno-politycznym na rozwój kapitału społecznego (Radziszewski, 2016). Natomiast na styku socjologii i politologii dokonać można podziału partycypacji przyjmując za kryterium klasyfikacji skalę zaangażowania jednostki w działania oraz charakter tych działań. Wyróżnić zatem można partycypację indywidualną, społeczną oraz publiczną. Szczegółowe definicje tych pojęć wraz z przykładami przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1.

Klasyfikacja partycypacji według skali zaangażowania jednostki w działania oraz ich charakteru

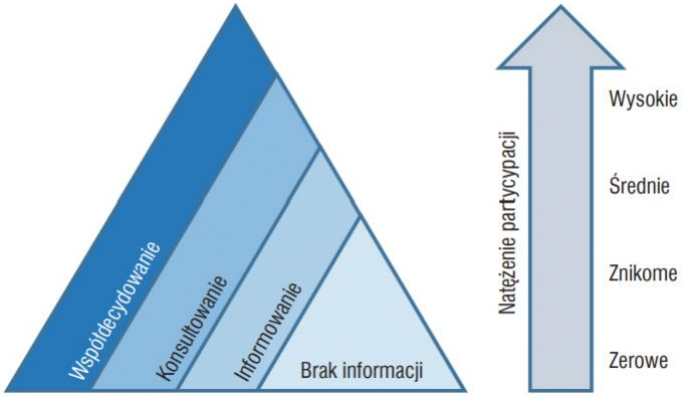
Partycypacja indywidualna ***Individual participation („everyday politics")***	**Partycypacja społeczna** ***Social participation (horizontal, community participation, associational life, collective action)***	**Partycypacja publiczna** ***Public participation (vertical, political, civic, participation, participatory governance)***
Związana jest z codziennymi działaniami, podejmowanymi przez jednostkę, określającymi jej	Inaczej nazywana horyzontalną, wspólnotową, stowarzyszeniową czy kolektywną. Dotyczy udziału	Zamiennie nazywana wertykalną, polityczną, obywatelską. Partycypacja publiczna wyraża się

oczekiwania co do charakteru i rodzaju społeczeństwa, w którym chce żyć. Przykładem partycypacji indywidualnej jest m.in. społecznie odpowiedzialna konsumpcja, wspieranie działań dobroczynnych, uczestnictwo w kampaniach społecznych, stałe lub okazjonalne podejmowanie się roli wolontariusza.	jednostek w działaniach kolektywnych, podejmowanych w najbliższym środowisku życia. Do tej grupy działań zaliczyć można m.in. członkostwo w różnego rodzaju organizacjach pozarządowych, grupach społecznych, gospodarczych, a także aktywny udział w ich rozwoju i funkcjonowaniu własnego środowiska zamieszkania.	w zaangażowaniu jednostek w działania struktur i instytucji demokratycznego państwa, poprzez m.in. uczestnictwo w wyborach, referendach, konsultacjach prowadzonych przez władze publiczne. Ten rodzaj partycypacji przejawia się także poprzez pełnienie funkcji publicznych, np. radnego miejskiego, osiedlowego, oraz aktywną działalność w partiach politycznych.

Adapted from:: Wójcicki, 2018, p. 173.

Jak wynika z dokonanej klasyfikacji form partycypacji, budżet obywatelski nie jest instytucją partycypacji społecznej, jak z reguły podaje się w polskich opracowaniach (por. np. Brol, 2018; Dubicki, 2021; Jachowicz 2018; Leśniewska-Napierała, 2019; Radziszewski 2018; Wiśniewska, 2018), lecz stanowi instytucję partycypacji publicznej, ponieważ polega na zaangażowaniu obywateli w działania organów administracji publicznej.

Jeżeli natomiast za kryterium klasyfikacji partycypacji publicznej przyjmie się stopień jej natężenia po stronie decydentów politycznych (ponieważ to od nich zależy stopień zaangażowania w kontakt z lokalną społecznością), wówczas wyróżnia się 4 formy partycypacji publicznej, które przedstawiono na Rysunku 1.



Rysunek 1. Formy partycypacji publicznej w zależności od stopnia natężenia partycypacji. Adapted from: Dubicki, 2021, p. 94.

W przypadku niewystępowania zjawiska partycypacji na danym obszarze nie dochodzi do wymiany informacji między samorządem lokalnym i lokalną społecznością. Jeżeli mieszkańcy są informowani przez władze samorządowe o podejmowanych decyzjach, jednak nie mają na ich treść żadnego wpływu, wówczas mamy do czynienia z informowaniem. W tym miejscu można zadać jednak pytanie, czy ta forma działania nie przynależy do sfery braku partycypacji – wszak mieszkańcy w dwóch pierwszych przypadkach (tj. brak informacji i informowanie) w żaden sposób nie uczestniczą w ustalaniu treści decyzji. A jak wynika z czysto językowej wykładni pojęcia „partycypacja", proces ten implikuje aktywne, dwustronne, uczestnictwo w realizacji zadań państwa, a informowanie rozumiane jako przekazanie treści decyzji jest działaniem jednostronnym. Kolejne dwa przypadki stanowią faktycznie różny stopień natężenia partycypacji publicznej. W procesie konsultowania bierze się pod uwagę opinię mieszkańców, chociaż podkreślić należy, iż wyrażona przez lokalną społeczność opinia nie ma charakteru wiążącego, tym samym nie motywuje zbytnio obywateli do angażowania się w proces konsultacji. Dla ustroju demokratycznego najważniejszą formą partycypacji publicznej jest współdecydowanie, ponieważ aktywuje ono „mechanizmy sprzyjające efektywności i racjonalizacji wydatków publicznych dzięki społecznemu nadzorowi wykorzystania środków publicznych i związanej z tym odpowiedzialności publicznej liderów samorządowych" (Dubicki, 2021, p. 95).

4. Budżet partycypacyjny wobec aksjologii ustawodawcy i lokalnych społeczności

Zgodzić należy się ze stwierdzeniem, że reformowanie administracji to proces, który ciągle trwając, nigdy się nie kończy (Izdebski, Kulesza, 2004). Dzieje się tak, ponieważ w otaczającej nas rzeczywistości zachodzą cały czas zmiany, które wywierają wpływ na twórców oraz aktorów życia społecznego. Tempo tych zmian jest tak istotne, że na gruncie nauk o zarządzaniu podejmowane są próby przekształcenia koncepcji turbulentnego otoczenia w paradygmat hiperdynamiki (Tomski, 2011). Biorąc pod uwagę wpływ różnego rodzaju zmian na kształt prawa administracyjnego w Polsce, być może w stronę tego paradygmatu zwróci się również nauka prawa administracyjnego, która wywiera istotny wpływ na tworzenie, zmianę oraz usuwanie regulacji prawnych, stanowiących ramy normatywne dla procesu zarządzania

publicznego. Ponieważ kreowane w prawie administracyjnym instytucje recypują wartości wyznawane w społeczeństwie, warto przeanalizować tę instytucję stosując funkcjonalną perspektywę analizy normy prawnej, która pozwala zrozumieć moment przekształcenia się wartości w normę prawną. Przyjmując tę perspektywę badawczą wyjść należy z założenia, że „struktura działania prawa stanowi (…) dwuskładnikowy kompleks środków i celów". Środkami działania są m.in. normy prawne, natomiast celami uznanymi przez społeczeństwo są określone wartości. W tym kontekście pojawia się pytanie, czy, a jeżeli tak, to która z wartości jest ważniejsza: wartość środka czy wartość celu? Tak sformułowane pytanie każe zastanowić się, czy norma prawna jako realizator wartości społecznych posiada jedynie wartość relacyjną (instrumentalną) w stosunku do recypowanych wartości społecznych, czy też posiada wartość autonomiczną (wsobną) ze względu na własne istnienie? W odniesieniu do budżetu obywatelskiego pytanie to zatem brzmi: czy instytucja ta jest wartością instrumentalną czy autonomiczną? A jeżeli stanowi ona wartość instrumentalną, to w odniesieniu do jakich wartości, skoro w społeczeństwie istnieją różne kategorie wartości, na co wskazuje koncepcja trójmianu aksjologicznego.

Na trójmian aksjologiczny składają się wartości uniwersalne, wartości kulturowo-społeczne oraz wartości doktrynalno-polityczno-prawne. Wartości uniwersalne stanowią pochodną człowieczeństwa oraz praw naturalnych, wartości kulturowo-społeczne to wartości wyznawane przez społeczność w określonym miejscu i czasie, natomiast wartości doktrynalno-polityczno-prawne stanowią wynik porozumień zawartych przez partie polityczne, a recypowane są do porządku prawnego wolą ustawodawcy (Szołtysek, 2010). Trójmian aksjologiczny stanowi punkt oparcia dla dalszych rozważań, ponieważ pozwala zrozumieć, że w przypadku analizy instytucji prawnych trudno mówić o systemie wartości panujących w społeczeństwie, gdyż nie ma jednolitego, spójnego systemu wartości. Na przykładzie budżetu obywatelskiego w Polsce można zaobserwować, że rzeczywista chęć wprowadzenia zmiany dokonana w oparciu o wartości doktrynalno-polityczno-prawne może nie odnieść zamierzonego efektu, gdy nie będzie zgodna z wartościami kulturowo-społecznymi wyznawanymi i pielęgnowanymi przez lokalne społeczności. Z drugiej strony warto podkreślić, że nawet w przypadku konfliktu wartości kulturowo-społecznych oraz doktrynalno-polityczno-prawnych wprowadzane zmiany instytucjonalne (tj. zmiany na poziomie regulacji prawnych wprowadzających do porządku prawnego nowe instytucje) mogą w istotny sposób wpływać na zmianę (ewolucję) wartości kulturowo-społecznych, jeżeli kierunek zmian wytyczony przez ustawodawcę jest zgodny z oczekiwaniami obywatelami. Taka sytuacja charakterystyczna jest dla reform z poziomu transformacji ustrojowej (Izdebski, Kulesza, 2004).

Odpowiadając zatem na pytanie, czy budżet obywatelski posiada wartość instrumentalną, stwierdzić należy, że taką wartość posiada, a wynika ona z recepcji wartości doktrynalno-polityczno-prawnych. Wartości te wynikają z idei partycypacji publicznej i zaliczyć do nich należy: realizowanie przez mieszkańców „prawa do miasta", zwiększanie poziomu identyfikacji mieszkańców z miejscem zamieszkania, angażowanie społeczności lokalnych do oddolnego przeprowadzania prospołecznych zmian poprzez kształtowanie proaktywnych postaw w społeczeństwie obywatelskim, promowanie innowacyjności i inicjatywności wśród społeczności lokalnych, integracja społeczności lokalnej, zapewnienie transparentności działań lokalnej administracji publicznej, rozwój dialogu między mieszkańcami i urzędnikami. Ponadto instytucja budżetu obywatelskiego może „służyć jako narzędzie rozwiązywania konfliktów lub potencjalnych konfliktów poprzez pozwolenie mieszkańcom na opowiedzenie się za którymś z alternatywnych rozwiązań" (Mączyński, 2017, p. 198). Jeżeli natomiast jako instytucja prawa samorządowego budżet obywatelski będzie *de facto* wpływał na ewolucję wartości kulturowo-społecznych, to wówczas niewątpliwie będzie posiadał również wartość autonomiczną.

Budżet obywatelski jest instytucją, która wymaga współdziałania władz samorządowych z członkami wspólnoty samorządowej. Nierzadko współpraca taka jest utrudniona ze względu na dysfunkcjonalne uwarunkowania społeczno-kulturowe występujące zarówno po stronie władz samorządowych, jak i lokalnych społeczności (zob. Tabela 2). Celowo używam słowa uwarunkowania społeczno-kulturowe, ponieważ obejmują one nie tylko wartości, ale także postawy i poglądy reprezentowane przez władze samorządowe oraz społeczności lokalne.

Tabela 2.

Dysfunkcjonalne uwarunkowania społeczno-kulturowe władz samorządowych i lokalnych społeczności utrudniające realizację budżetu obywatelskiego

Dysfunkcjonalne uwarunkowania społeczno-kulturowe władz samorządowych	**Dysfunkcjonalne uwarunkowania społeczno-kulturowe społeczności lokalnej**
- brak doświadczeń w takich działaniach lub negatywne doświadczenia, - brak zaufania do wiedzy i mądrości szerszych grup społeczności lokalnej,	- ogólna nieufność wobec osób sprawujących władzę, - niski poziom utożsamiania się mieszkańców z regionem, w którym żyją, - małą gotowość do współdziałania i wspólnego rozwiązywania problemów,

- przekonanie, że tylko eksperci mogą przygotować dobre analizy i plany, - przekonanie, że spotkania z dużymi grupami osób są zmarnowanym i nieefektywnym czasem, - brak osób o kompetencjach moderatorów zdolnych do poprowadzenia efektywnej (zakończonej konkretnymi wynikami) dyskusji w każdych, nawet trudnych sytuacjach, - niski poziom wzajemnego zrozumienia i skuteczności komunikacji społecznej, - demoniczna wiara w siłę własnych nienaruszalnych przekonań i własnej nieomylności u osób sprawujących władzę, - ukryte grupowe i osobiste cele osób sprawujących władzę, sprzeczne z interesem społecznym, - nadmiar uwikłań i powiązań politycznych, które dominują nad interesem publicznym, - niskie kompetencje zawodowe, społeczne, etyczne i emocjonalne osób sprawujących władzę, - traktowanie udziału szerszych grup mieszkańców jako akcji politycznych; - obawa władz, że udział mieszkańców we wspólnej pracy nad planem będzie zobowiązaniem się do zrealizowania wszystkich zgłoszonych wniosków, potrzeb i rezultatów, - nadmierna koncentracja na działaniach doraźnych i rozwiązywaniu bieżących problemów, - brak gotowości do stwarzania podstaw organizacyjnych i finansowania działań związanych z szeroką partycypacją społeczną, - osobisty lęk i obawa osób sprawujących władzę przed utratą władzy, krytyką i otwartymi zarzutami oraz ujawnieniem niekompetencji,	- angażowanie się w lokalne konflikty, - słabo rozwinięte formy współpracy środowisk lokalnych, - niski poziom integracji, - koncentrowanie się na przeszłości i na tym, co różni, - konflikty interesów mieszkańców i władz lokalnych.

- bezrefleksyjne, tj. nieuwzględniające lokalnych uwarunkowań wprowadzanie modeli budżetu partycypacyjnego, - informacyjny charakter tzw. konsultacji społecznych, - konflikty interesów mieszkańców i władz lokalnych, - brak aspektu edukacyjnego w procesie komunikowania się władz z mieszkańcami, - brak dyskusji na temat priorytetów inwestycyjnych i długofalowego planu rozwoju.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dębczyński, 2000; Pytlik, 2017; Świtał, 2018.

Wymienione wyżej dysfunkcjonalne uwarunkowania społeczno-kulturowe stanowią efekt historycznie ugruntowanej tradycji angażowania się w życie społeczno-polityczne. Biorąc pod uwagę polskie doświadczenia w zakresie partycypacji publicznej nie można nie dojść do wniosku, że są one bardzo skromne, dlatego instytucja budżetu obywatelskiego jest doskonałym narzędziem, by ten stan rzeczy zmienić. Oczywiście regulacja normatywna to za mało, by wykształcić aktywność obywatelską. Jednak dzięki właściwemu wykorzystaniu przyjętych przez ustawodawcę rozwiązań prawnych w działaniach władz samorządowych można spodziewać się efektu synergii w postaci wypracowania wśród społeczności lokalnych odpowiednich postaw obywatelskich (czyli, by nawiązać do terminologii użytej przez M. Radziszewskiego, odpowiedniej dyspozycji mentalnej i świadomościowej). Pamiętać jednak należy, że „wszelkie instrumenty rozwijające partycypację społeczną w samorządzie lokalnym muszą być elementem większej strategii zmieniającej mentalność mieszkańców, a nader wszystko muszą uzyskać legitymizację tej wspólnoty. To ważne, aby udział w budżecie obywatelskim (…) nie był postrzegany jako „wybryk", hobby lub chwilowe zauroczenie, lecz jako naturalne i pożądane zachowanie członków wspólnoty" (Radziszewski, pp. 123-124). Jeżeli taki efekt synergii zostanie osiągnięty, wówczas instytucja budżetu niewątpliwie będzie posiadała wartość autoteliczną, ponieważ dążenie do jej realizacji na płaszczyźnie lokalnej będzie stanem pożądanym zarówno przez władze, jak i społeczności lokalne.

5. **Podsumowanie**

Jak wynika z przedstawionych rozważań i analiz, budżet partycypacyjny jest obecnie ważnym instrumentem zarządzania publicznego. Biorąc pod uwagę zaangażowanie władz lokalnych w udoskonalanie procesu agregacji preferencji stwierdzić należy z prawdopodobieństwem graniczącym z pewnością, że dla przedstawicieli administracji lokalnej budżet obywatelski posiada zarówno wartość relacyjną, jako instytucja recypująca wartości doktrynalno-polityczno-prawne, jak i autonomiczną, gdyż wpływa na ewolucję wartości kulturowo-społecznych wspólnot lokalnych. Władze lokalne korzystające z tego narzędzia zarządzania publicznego czerpią szereg korzyści, które wykraczają poza sferę aksjologiczną. Po pierwsze, dochodzi do interakcji między lokalną społecznością i lokalną administracją. Po drugie, władze lokalne dzięki komunikacji z obywatelami zbierają cenne informacje odnośnie do oczekiwań społeczności lokalnej. Nawet niezrealizowane projekty kryją w sobie ogromny potencjał informacyjny. Po trzecie, dzięki realizacji wybranych projektów mieszkańcy mają poczucie faktycznego sprawstwa i wpływu na decyzje kształtujące wybrane fragmenty ich przestrzeni życiowej. Po czwarte, w szczególności autorzy zrealizowanych projektów mogą dość szybko odczuć indywidualne korzyści wynikające z angażowania się w życie społeczno-polityczne. Po piąte, w toku prac nad budżetem obywatelskim zaobserwować można współpracę członków lokalnej społeczności.

Bibliografia

1. Izdebski H., Kulesza M. (2004). *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*. Warszawa: Liber.
2. Kuciński, K. (2021). *Zmagania z niewiedzą.* Warszawa: Difin.
3. Kmieciak, Z., Łętowska E. (2017). *Wstęp.* In Z. Kmieciak (Ed.), *Partycypacja w postępowaniu administracyjnym. W kierunku uspołecznienia interesu prawnego* (pp. 9-16). Warszawa: Wolters Kluwer.
4. Kulikowska-Kulesza, J. E., Ziemblicki, M. H. (2019). *Budżet partycypacyjny po reformie.* In B. Dolnicki (Ed.), *Pozycja ustrojowa organów jednostek samorządu terytorialnego* (pp. 263-273). Warszawa: Wolters Kluwer.
5. Mączyński, M. (2022). *Komentarz do art. 5a.* In P. Chmielnicki (Ed.), *Ustawa o samorządzie gminnym. Komentarz* (pp. 186-201). Warszawa: Wolters Kluwer.
6. Świtał, P. (2018). *Dysfunkcje w zakresie współdziałania obywateli na rzecz dobra wspólnoty samorządowej.* In J. Jagielski, M. Wierzbowski (Eds.), *Prawo administracyjne dziś i jutro* (pp. 693-703). Warszawa: Wolters Kluwer.
7. Brol, M. (2018). Wrocławski budżet obywatelski jako przejaw partycypacji społecznej. *OPTIMUM. ECONOMIC STUDIES,* Vol. 1 (91), pp. 239-250.
8. Dubicki, P. (2021). Budżet obywatelski jako element partycypacji społecznej. *Studia z Polityki Publicznej,* Vol. 8, No. 1, pp. 91-105, doi: 10.33119/KSzPP/2021.1.5
9. Jachowicz A. (2018). Budżet obywatelski w powiecie olkuskim przykładem bezpośredniego zaangażowania społeczności w rozwój lokalny. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Vol. 56, pp. 360-368, doi: 10.15584/nsawg.2018.4.29.
10. Radziszewski, M. (2016). Budżet obywatelski instrumentem rozwoju kapitału społecznego. *ATHENAEUM. Polskie Studia Politologiczne,* Vol. 51, pp. 131-154, doi: 10.15804/athena.2016.51.08.
11. Wiśniewska, M. (2018). Budżet obywatelski w polskich miastach – doświadczenia w województwie łódzkim. *Studia Miejskie,* Vol. 29, pp. 91-99, doi: 10.25167/sm2018.029.06
12. Leśniewska-Napierała, K. (2019). Budżet obywatelski jako nowy instrument partycypacji społecznej na obszarach wiejskich w Polsce. *Studia Obszarów Wiejskich,* Vol. 53, pp. 77-93. Retrived from https://rcin.org.pl/Content/86629/PDF/WA51_ 112338_r2019-t53_SOW-Lesniewska.pdf.
13. Pytlik, B. (2017). Budżet partycypacyjny w Polsce. Ewolucja i dylematy. *Studia z Polityki Publicznej*, Vol. 1, pp. 103-122. Retrived from http://bazekon.icm.edu.pl/ bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171523967
14. Radziszewski, M. (2018). Dynamika partycypacji społecznej w wymiarze funkcjonowania budżetu obywatelskiego w Łodzi. *Samorząd Terytorialny*, Vol. 1-2, pp. 122-138.
15. Szołtysek, A. (2010). O etyce nauczycielstwa. *Nauczyciel i Szkoła*, Vol. 1-2 (46-47), pp. 27-42.
16. Tomski, P. (2011). Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* Vol. 1 , pp. 7–18. Retrived from https://sbc.org.pl/Content/362748/tomski.pdf.
17. Wieczorek, T. (2014). Triangulacja metod w badaniach społecznych. *Zagadnienia społeczne,* Vol. 1 (1), pp. 15-34. Retrived from http://czasopismo.nwsp.pl/01%20TWieczorek%20 Triangulacja%20metod%20w%20badaniach_1(1)%202014.pdf.
18. Wójcicki, M. (2018). Pojęcie, istota i formy partycypacji społecznej w procesie planowania przestrzennego. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, Vol. 24, pp. 169-184. Retrived from https://pressto.amu.edu.pl/index.php/rrpr/article/view/13568.
19. Dębczyński J. (14.09.2022). Rola partycypacji społecznej w tworzeniu wieloletnich planów inwestycyjnych przez samorządy. Retrived from http://www.resmanagement.pl/artykuly.htm.
20. https://fundusz-grantowy.pl/o-nas/historia/
21. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990, nr 16, poz. 95 z późn. zm.