

ZMIANY WEWNĄTRZ ORGANIZACJI W OPINII OSÓB ZATRUDNIONYCH NA UMOWY PRACOWNICZE I NIEPRACOWNICZE

Słowa kluczowe:

zmiany w firmie, wyniki badań własnych

1. Wstęp

Przedsiębiorstwo, które chce być konkurencyjne i odnosić sukcesy na rynku, powinno wprowadzać wiele zmian, które niejednokrotnie wiążą się ze zmianą rodzaju działalności, zakresu działania czy struktury organizacyjnej. Zmiany te mają za zadanie zapewnić niezbędną elastyczność i dynamikę, aby szybko reagować na dokonujące się przeobrażenia. Nadażanie za zmianami wymaga od przedsiębiorstwa i pracowników zaakceptowania zmiany i niepewności, jako elementów codzienności życia organizacji [3, s. 20], a także realizacji celów zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracowników, co ma wpływ na obustronny rozwój [2, s. 226]. Pojawiające się nieustannie zmiany powodują, że zmienia się popyt ilościowy na pracowników (część z nich traci pracę, ponieważ zastępują ich maszyny) oraz popyt jakościowy (następuje wzrost zapotrzebowania na pracowników o wyższych i nowocześniejszych kwalifikacjach, a spadek na pracowników o niskich kwalifikacjach) [9, s. 104].

Zmiany wewnątrz organizacji mogą być motywowane wprowadzeniem nowych rozwiązań w obszarze technicznym, ekonomicznym, organizacyjnym lub społecznym [13, s. 187]. Wprowadzanie zmian wewnątrz organizacji jest zazwyczaj świadomym działaniem ze strony decydentów, odpowiednio przygotowanym i monitorowanym przez zarządzającego zmianą. Zmiana może być także wymuszona, np. jeżeli zmieniają się przepisy prawne, ale może być też konieczna, np. gdy przedsiębiorstwo chce udoskonalić proces produkcji lub jakiegokolwiek inny proces.

Celem publikacji jest poznanie i zaprezentowanie zmian zachodzących we wnętrzu organizacji oraz ukazanie opinii o nich pracowników zatrudnionych na umowy pracownicze i osób zaangażowanych do pracy na podstawie umów niepracowniczych. W oparciu o uzyskane wyniki z badań własnych, wskazano obszary zachodzących oraz preferowanych zmian w badanych organizacjach. Przedstawiono ocenę tych zmian z perspektywy osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach biorących udział w badaniach. W podsumowaniu wskazano najważniejsze wnioski, a także ograniczenia przeprowadzonych badań własnych.

2. Istota zmian wewnątrzorganizacyjnych

Zmiany, niezależnie od tego, jakiego obszaru funkcjonowania dotyczą, obejmują każde przedsiębiorstwo, praktycznie od początku jego działalności. Zagadnienia związane ze zmianami dokonującymi się wewnątrz organizacji są niezwykle istotne, gdyż ich wprowadzanie jest warunkiem niezbędnym do skutecznego i efektywnego funkcjonowania

każdej organizacji, działającej w coraz bardziej turbulentnym środowisku.

Zmiany występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa wymuszają wprowadzenie zmian wewnątrz organizacji, np. w obszarze związanym z zarządzaniem w przedsiębiorstwie, które powinno zostać ukierunkowane na tworzenie i implementację strategii rozwoju opierającej się na wyznaczaniu i realizacji długoterminowych celów zapewniających organizacji sukces [6, s. 212]. Słuszne jest stwierdzenie, iż *żadna firma nie może zakładać, że utrzyma posiadany status quo lecz musi wprowadzać zmiany wewnętrzne i dostosowywać się do otoczenia co pozwoli jej przetrwać* [16, s. 11]. Zmiany mogą dotyczyć poszczególnych obszarów działań realizowanych w przedsiębiorstwie, zmian w zakresie wykorzystania zasobów organizacji czy w strukturze organizacyjnej [7, s. 71].

Obecnie każde racjonalnie funkcjonujące przedsiębiorstwo powinno wprowadzać zmiany [17, s. 175]. Cele wprowadzania zmian w organizacjach są różne. Dla jednych może to być modernizacja i akceptacja ze strony pracowników nowych technologii wytwarzania, zmotywowanie pracowników do skutecznej i efektywnej pracy, czy zapewnienie lepszej organizacji pracy oraz wydajności pracowników. Dla innych zmiana może zostać wywołana potrzebą np. poprawienia komunikacji interpersonalnej w przedsiębiorstwie, zwiększenia współpracy grupowej lub zmniejszenia fluktuacji kadr.

Przed rozpoczęciem procesu wdrożenia zmian w przedsiębiorstwie istotną kwestią jest sprawdzenie, czy jest ono na nie przygotowane. W tym celu należy rozpatrzyć następujące kwestie w organizacji [5, s. 20]:

- poważanie i skuteczność liderów zmian;
- osobiste zmotywowanie pracowników do zmian;
- współpracę ludzi w organizacji i brak hierarchii.

W procesie wprowadzania zmian wszyscy uczestnicy organizacji powinni mieć w nich udział, a głównie kadra kierownicza i pracownicy [14, s. 181]. Niektórzy pracownicy mogą oczywiście obawiać się zmian, ponieważ zmiana może być przez nich postrzegana jako proces odbywający się „nie z nimi, lecz poza nimi” [1, s. 29]. Niemniej jednak zmiany są nieuniknione. Ponadto w obliczu zachodzących zmian we współczesnych organizacjach, coraz rzadziej można spotkać przedsiębiorstwa oparte na trwałym przywiązaniu organizacji do pracownika, np. ze względu na jego staż pracy [8, s. 38]. Wszystkie te kwestie utrudniają w naturalny sposób implementację zmian w firmie, lecz pomimo to nie można ich zaniechać.

3. Kwestie metodologiczne badań własnych

Badania własne (prezentowany materiał empiryczny stanowi wycinek z badań własnych prowadzonych przez autorkę

w latach 2012-2014 dotyczących zweryfikowania wpływu formy zatrudnienia pracowniczego i niepracowniczego na wybrane elementy zachowań jednostkowych w organizacji – zob. [12]), przeprowadzone w celu uzyskania opinii na temat zmian zachodzących w przedsiębiorstwie, zrealizowane zostały w prywatnych przedsiębiorstwach budowlanych, zlokalizowanych na terenie województwa małopolskiego. W związku z tym, przygotowano kwestionariusz ankiety obejmujący pytania zamknięte, z opcjami do wyboru przez ankietowanych, jak również pytania otwarte. Z uwagi na to, iż branża budowlana charakteryzuje się m.in. dużą rotacją pracowników, kwestionariusz ankiety skierowano wyłącznie do osób pracujących w badanej organizacji minimum 5 lat. Zamierzeniem autorki było bowiem uzyskanie rzetelnych informacji od osób aktualnie zatrudnionych w przedsiębiorstwie, które mają względnie długi staż pracy w firmie i mogłyby wskazać zmiany, jakie w ich organizacjach miały miejsce, warto dodać, iż ogólny staż pracy niektórych respondentów wynosił nawet 40 lat pracy w badanej branży. W związku z czym, dobór próby do badania miał charakter celowy. W pierwszej kolejności trzeba było dotrzeć do takich osób, zaznajomić ich z celem badań i treścią ankiety, a następnie zmotywować do uczestnictwa w badaniach. Pomimo, iż kadra zarządzająca wyraziła zgodę na udział pracowników w badaniach, to i tak nie wszyscy wytypowani do badań pracownicy wyrazili taką chęć.

Na udział w badaniach zdecydowało się łącznie 137 osób zatrudnionych w 27 przebadanych organizacjach (mikro, małych, średnich oraz dużych), z czego 99 osób dostrzegło zmiany w firmie, natomiast pozostałe 38 – nie, wobec czego tych drugich nie uwzględniano w dalszej analizie. Trzeba nadmienić, iż odsetek populacji badanej, która dostrzegła zmiany, kształtował się następująco w podziale na grupy: zatrudnienie pracownicze 73,17% oraz zatrudnienie niepracownicze 64,29%. Natomiast frakcja osób, które nie wskazały zmian w swoich firmach wyniosła odpowiednio: 26,83% – mających zatrudnienie pracownicze oraz 35,71% – mających zatrudnienie niepracownicze.

Analiza danych empirycznych została dokonana przy użyciu programu Excel oraz Statistica. Jako metodę statystyczną zastosowano analizę jednowymiarową, dotyczącą opisu podstawowych wyników kwestionariusza ankiety, gdzie odpowiedzi na każde pytanie charakteryzowano osobno. Przy wybranych wynikach odpowiedzi, które wyrażone zostały w skali nominalnej, podano rozkład procentów wybieranych odpowiedzi. Analizy dokonane w niniejszej

publikacji dotyczą ukazania opinii osób zatrudnionych na podstawie pracowniczych, a także niepracowniczych form zatrudnienia, dotyczących percepcji zmian wewnątrz organizacji.

4. Obszary zmian w firmie w opinii respondentów

Współcześnie organizacje muszą dostosować się do zachodzących zmian, których zakres i siła oddziaływania ciągle wzrasta [4, s. 149], gdyż zmienność jest cechą konstytuującą dzisiejszy świat [15, s. 100]. Zmiany występujące w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą być partycypacyjne, gdy są wprowadzane w taki sposób, aby pracownicy mogli aktywnie włączać się w ten proces. Zmiany te są wówczas planowo ukierunkowane na ich większe zaangażowanie w realizację strategii biznesowej. Zmiany mogą też być narzucone, a więc wprowadzone odgórnie, ze względu na pilną potrzebę ich wdrożenia, a tym samym powodować różne reakcje ze strony pracowników [10, s. 22].

Uwzględniając powyższe kwestie, zwrócono się z prośbą do respondentów o rzetelne wypełnianie kwestionariusza ankiety, aby wykorzystali możliwość ukazania własnych spostrzeżeń dotyczących występujących zmian w ich organizacjach. Respondenci, którzy dostrzegli zmiany w swoich przedsiębiorstwach, wskazali obszary, w których miały one miejsce, a ich odpowiedzi zamieszczono w tabeli 1. Odpowiedzi udzielone przez badanych na poszczególne pytania nie sumują się do 100%, ponieważ w każdym z pytań ankietowani mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Dane statystyczne zamieszczone w tabeli 1 pokazują, że to, co osoby z zatrudnieniem pracowniczym wskazały na pierwszym miejscu, osoby z zatrudnieniem niepracowniczym umiejscowiły na czwartym. Największa zmiana dotycząca osób zaangażowanych do pracy na umowy pracownicze wiązała się ze zmianą organizacji pracy (ponad połowa badanych tak wskazała). Natomiast w przypadku osób z zatrudnieniem niepracowniczym – zmiana w stanie i strukturze zatrudnienia (ponad 60% wskazań). Na drugim miejscu obydwie grupy badanych zgodnie wytypowały zmianę wynagrodzenia za świadczoną na rzecz organizacji pracę, podobnie jak na ostatnim – zmianę formy zatrudnienia. Opinie te potwierdziła także kadra kierownicza badanych organizacji, która udzieliła informacji, iż niektórym osobom podwyższono wynagrodzenia, a niektórym zmieniono formę zatrudnienia, co również miało wpływ m.in. na zmianę organizacji pracy i czasu pracy.

Obszary zmian wewnątrz firmy:	Zatrudnienie pracownicze		Zatrudnienie niepracownicze	
	Zaobserwowano	Nie zaobserwowano	Zaobserwowano	Nie zaobserwowano
Forma zatrudnienia	18,70%	51,22%	42,86	21,43
Stan i struktura zatrudnienia	52,03%	15,45%	64,29%	0%
Czas pracy	24,39%	42,28%	50%	14,29%
Organizacja pracy	55,28%	15,45%	50%	14,29%
Wynagrodzenie za pracę	54,47%	15,45%	57,14%	7,14%
Warunki pracy	39,02%	27,64%	57,14%	7,14%

Tab. 1. Obszar zmian w przedsiębiorstwie w odczuciu badanych

5. Ocena zmian w przedsiębiorstwie przez respondentów

We współczesnych warunkach społeczno-gospodarczych istotne znaczenie ma szybkość dostosowania się pracowników i organizacji do zmian. Odpowiednio zmotywowani, usatysfakcjonowani i lojalni wobec firmy pracownicy ułatwiają proces wprowadzania zmian. Proces ten można ocenić w wymiarze pozytywnym bądź negatywnym, a także z perspektywy wybranych elementów zachowań pracowników w organizacji.

Jeżeli chodzi o ogólną ocenę dokonanych zmian w firmie, w odczuciu respondentów wyglądała ona następująco: zmiany oceniła pozytywnie co druga osoba mająca zatrudnienie pracownicze (51,22%) i tylko co piąta z zatrudnieniem niepracowniczym (21,43%). Odmiennie stanowisko zajęło 18,70% osób z zatrudnieniem pracowniczym i 42,86% osób posiadających zatrudnienie niepracownicze. Respondenci ci ocenili bowiem negatywnie wprowadzone w firmie zmiany. W kontekście prowadzonych badań, interesujące wydało się również poznanie opinii respondentów związanych z oceną wpływu zmian na trzy wybrane elementy zachowań organizacyjnych (tab. 2).

Z danych empirycznych zawartych w tabeli 2 wynika, że zmiany wewnątrzorganizacyjne wywarły znaczny wpływ na wewnętrzną motywację do pracy i satysfakcję z pracy. Ponad połowa badanych (52,85%) wykazała taką tendencję, wskazując mniejszy wpływ zmian na lojalność wobec organizacji (41,46%). Taką opinię wyraziły osoby mające standardowe formy zatrudnienia. Z kolei w drugiej grupie – badani jednakowo ocenili wpływ zmian na zachowania organizacyjne (w każdym przypadku identyczna frakcja odpowiedzi – po 50%). Dodatkowo respondenci ocenili te zmiany w kategorii korzystna/niekorzystna. Okazało się, że w przekonaniu 14,63% osób z zatrudnieniem pracowniczym zmiana była jak najbardziej korzystna. Natomiast przeciwne zdanie miało tylko 3,25% osób z zatrudnieniem pracowniczym i aż 42,86% z zatrudnieniem niepracowniczym. Ciekawostką jest to, że żadna z osób pracujących

w oparciu o niepracownicze formy zatrudnienia nie wskazała wariantu: zmiana korzystna. Świadczyć to może o tym, że ta grupa badanych nie była zadowolona ze zmiany formy zatrudnienia z pracowniczej na niepracowniczą, co jest raczej rzeczą zrozumiałą.

W tym miejscu warto podkreślić, iż osoby, które muszą zaakceptować zmianę wprowadzoną przez innych, zwykle mają do niej nieco inne podejście, ponieważ z jednej strony nie mają takiego poczucia identyfikacji i zaangażowania jak osoby podejmujące decyzje o wdrożeniu zmian, a z drugiej – zmiana taka, jeżeli nie była z nimi konsultowana, może być niezgodna z ich potrzebami i oczekiwaniami [11, s. 266].

6. Preferowane przez ankietowanych zmiany

Poznanie opinii respondentów na temat zmian, jakie ich zdaniem powinny wystąpić w przedsiębiorstwach w przyszłości, było następnym obszarem badawczym, który autorka chciała poddać badaniu. Kolejne pytanie, skierowane do badanej populacji, sformułowano więc następująco: jakie zmiany Pana(i) zdaniem powinny wystąpić w firmie w przyszłości? Kwestii tej przyświecał cel uzyskania informacji na temat zmian, jakie w przekonaniu ankietowanych powinny mieć miejsce i zostać wdrożone w nieodległej przyszłości w przedsiębiorstwie.

Analiza danych statystycznych zawartych w tabeli 3 dowodzi, że najbardziej oczekiwaną zmianą w przyszłości, przez obydwie grupy badanych, jest zmiana wysokości wynagrodzenia za pracę. Jednakowo na pierwszym miejscu badani wskazali tę kwestię. Uzyskane wyniki nie powinny zaskakiwać, gdyż znaczna grupa ankietowanych przywiązywała dużą uwagę do płacy otrzymywanej za wykonywanie powierzonych zadań [12, s. 102]. Wnioskując, można stwierdzić, iż – jednakowo – na ostatnim miejscu obydwie grupy zaznaczyły zmianę w zakresie formy zatrudnienia. Oznacza to, że populacja badanych nie była zainteresowana zmianą umów o pracę, tak bardzo jak wzrostem poziomu wynagrodzenia za świadczoną pracę.

Zachowania organizacyjne:	Zatrudnienie pracownicze		Zatrudnienie niepracownicze	
	Zaobserwowano	Nie zaobserwowano	Zaobserwowano	Nie zaobserwowano
Motywacja do pracy	52,85%	16,26%	50%	14,29%
Satysfakcja z pracy	52,85%	16,26%	50%	14,29%
Lojalność wobec firmy	41,46%	26,83%	50%	14,29%

Tab. 2. Ocena wpływu zmian w firmie na wybrane zachowania organizacyjne

Zmiany preferowane przez respondentów:	Zatrudnienie pracownicze		Zatrudnienie niepracownicze	
	Zaobserwowano	Nie zaobserwowano	Zaobserwowano	Nie zaobserwowano
Zmiany w zakresie formy zatrudnienia	30,89%	56,10%	78,57%	21,43%
Zmiany w zachowaniach pracowników	52,03%	34,15%	92,86%	7,14%
Zmiany w zakresie stosowanych technologii	56,91%	33,33%	100%	0%
Zmiany w zakresie wynagrodzenia za pracę	82,11%	9,76%	100%	0%
Zmiany w zakresie organizacji pracy	57,72%	32,52%	92,86%	7,14%
Zmiany w zakresie fizycznych warunków pracy	34,15%	51,22%	92,86%	7,14%

Tab. 3. Obszar preferowanych zmian w przedsiębiorstwie w opinii badanych

6. Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo funkcjonujące we współczesnych warunkach społeczno-gospodarczych podlega ciągłym przemianom. Przeobrażenia te mogą wiązać się np. z wprowadzeniem zmian w zakresie: oferowanego wynagrodzenia za pracę, organizacji pracy czy stosowanych technologii. Zmiany wewnątrzorganizacyjne są na ogół trudne do wdrożenia w życie organizacji, ponieważ wymagają racjonalnego podejścia, przy uwzględnieniu nie tylko zasobów materialnych, ale przede wszystkim niematerialnych. Każda wprowadzona zmiana powinna skutkować usprawnieniem wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa. Dla jednych może być korzystna, dla innych nie, co udowodniono w toku przeprowadzonych badań.

W tym miejscu należy też wspomnieć o ograniczeniach przeprowadzonych badań, a podstawowym była dysproporcja pomiędzy osobami zatrudnionymi na umowy pracownicze i osobami zaangażowanymi na podstawie umów niepracowniczych. Większą część badanych stanowiły bowiem osoby zatrudnione na podstawie umów pracowniczych. Kolejnym mankamentem była też ogólna niechęć niektórych pracowników do uczestnictwa w badaniach empirycznych. Pomimo, iż kadra zarządzająca wyraziła zgodę na udział pracowników w badaniach, to i tak nie wszyscy wytypowani pracownicy byli zainteresowani uczestnictwem w badaniach, co też można potraktować jako ograniczenie badań. Także dobór próby badawczej miał charakter celowy, a badania miały charakter lokalny – obejmowały teren Małopolski. W przyszłości należałoby podjąć próbę poszerzenia obszaru badań o kolejne województwa oraz zwiększyć liczebność respondentów, zwłaszcza tych z zatrudnieniem niepracowniczym.

Literatura:

- [1] Barańska D., *Adaptacja pracowników do przekształceń w przedsiębiorstwach*. WNT, Warszawa 2014.
- [2] Berthel J., Becker F.G., *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2007.
- [3] Brzeziński M., *Integracja nauki i praktyki zarządzania*. „Przegląd Organizacji”, 4/2016, s. 19-23.
- [4] Czerniachowicz B., *Zmiany w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – strategie – analiza*, red. R. Borowiecki, A. Jaki. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012.
- [5] Dziadkiewicz A., Juchniewicz P., *Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Współczesne uwarunkowania i metody wspomagania procesu zarządzania zmianami*. Prace Naukowe Nr 277, red. J. Skalik, J. Kacała. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2013.
- [6] Dzięga J., *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo XXI wieku. Szanse i zagrożenia*, red. B. Lubas, B. Piasny. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2012.
- [7] Escher I., *Adaptacja organizacji i jej elementy z perspektywy ujęcia systemowego*. „Zarządzanie” XXXIX, Zeszyt 407. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2012.
- [8] Kot P., *Preferencje typu kultury organizacyjnej u przedstawicieli różnych generacji*. „Marketing i Rynek”, 2/2016, s. 32-39.

- [9] Król M., *Zmiany funkcjonowania rynku pracy a freelancing pokolenia Y*, [w:] *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zakres, pomiar realizacji, uwarunkowania*, red. M. Król, A. Warzecha, M. Zieliński. CeDeWu, Warszawa 2014.
- [10] Mastyk-Musiał E., *Organizacja w zmianach. Perspektywa konsultanta*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014.
- [11] Mirski A., *Zarządzanie prorozwojową zmianą w przedsiębiorstwie a procesy innowacji*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Tom I, red. R. Knosala. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2015.
- [12] Myjak T., *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne. Empiryczne studium porównawcze*. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Nowy Sącz 2014.
- [13] Myjak T., *Wpływ zmian zachodzących w otoczeniu i wewnątrz organizacji na restrukturyzację zatrudnienia*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – metody – procesy*, red. R. Borowiecki, J. Kaczmarek. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2014.
- [14] Pałęga M., Knapiński M., Kulma W., *Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie na przykładzie wprowadzania zmian w obszarze zarządzania bezpieczeństwem informacji*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Tom I, red. R. Knosala. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016.
- [15] Sasin M., *Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał*. Helion, Gliwice 2015.
- [16] Sobka M., *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*. Politechnika Lubelska, Lublin 2014.
- [17] Wiśniewska E., *Restrukturyzacja organizacyjna jako radykalna zmiana*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria „Organizacja i Zarządzanie” Zeszyt 67, Gliwice 2013.

CHANGES WITHIN THE ORGANIZATION IN THE OPINION OF PEOPLE EMPLOYED ON THE BASIS OF EMPLOYMENT AND UNEMPLOYMENT CONTRACTS

Key words:

changes within the company, the results of personal research

Abstract:

The article presents the changes in modern enterprises. Issuing from an analysis of selected literature changes in the organization have been shown. On the basis of personal research we have indicated areas of change that are occurring, as well as those that are preferred in the surveyed enterprises in the construction industry from the point of view of persons employed on employment and unemployment contracts. We have also shown the evaluation of these changes from the perspective of the people involved in the research. In the final part of the article the main conclusions and limitations of the study are presented.

Dr Teresa Myjak

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu
Instytut Ekonomiczny
Zakład Zarządzania i Turystyki
myjakt@wp.pl