

PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO W KALISZU
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

STUDIA KALISKIE

STUDIA CALISIENSIA

Tom 3



KALISZ 2015
KALISKIE TOWARZYSTWO PRZYJACIÓŁ NAUK

KOMITET REDAKCYJNY

Ewa Andrysiak (Uniwersytet Łódzki), Jan Frąszczak (PWSZ Kalisz),
Radosław Katarzyniak (Politechnika Wrocławska), Dorota Kudelska (Katolicki Uniwersytet Lubelski),
Piotr Łuszczkiewicz (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu),
Tadeusz Poklewski-Koziełł (Polska Akademia Nauk Oddział w Łodzi),
Ewa Rudnicka (Uniwersytet Warszawski), Lech Suchomłynow (Uniwersytet w Berdiańsku Ukraina),
Elżbieta Steczek Czerniawska (PWSZ Kalisz), Anna Szurczak (KTPN Kalisz),
João Sobrinho Teixeira (Instituto Pilitécnico de Braganca Portugalia),
Krzysztof Walczak (Uniwersytet Wrocławski)

REDAKTOR NACZELNY

Elżbieta Steczek Czerniawska

SEKRETARZ REDAKCJI

Bogumiła Celer

RECENZENCI TOMU

Prof. dr hab. Waldemar Kaczmarek Akademia Obrony Narodowej w Warszawie
Dr hab. Dariusz Nowak Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

REDAKTOR TOMU

Jan Frąszczak

ADRES REDAKCJI

Kaliskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk
ul. Bankowa 9
62-800 Kalisz
e-mail ktpn.kalisz@wp.pl
Wydawnictwo Uczelniane PWSZ
ul. Nowy Świat 4A
62-800 Kalisz

PROJEKT OKŁADKI

Lidia Łyszczak

Wersja papierowa jest pierwotną (referencyjną) wersją niniejszego czasopisma

*Sto sześćdziesiąte ósme wydawnictwo
Kaliskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk*

© by Kaliskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk

ISSN 2083-9243

Kalisz 2015

Kaliskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu

Druk Dangraf Kalisz

Spis treści

OD REDAKCJI	5
ROZPRAWY, STUDIA, ARTYKUŁY	7
Grzegorz Kryjom, Koopetycja przedsiębiorstw na rynku branży tartacznej.....	7
Maciej Walczak, Sposoby doskonalenia negocjacji handlowych	27
Anna Matuszewska, Rola i zadania rad nadzorczych jako organu nadzoru.....	45
Mirosław Krzyśko i Karol Deręgowski, Dynamiczna charakterystyka demograficzna gmin powiatu kaliskiego i miasta Kalisza	61
Zbyszek Szmaj, Burmistrz jako kierownik, koncentrujący się na realizacji funkcji kierowniczych, czy bardziej polityk	77
Piotr Pagórski i Agnieszka Florczak, Finansowanie pomocy społecznej na przykładzie Gminy Gołuchów	87
Izabela Rącka i Krzysztof Ziental, Społeczna ocena potencjalnych kierunków zmian w śródmiejskiej przestrzeni Kalisza	101
Katarzyna Mikurenda i Małgorzata Spychalska, „Wpływ działań informacyjnych i edukacyjnych wobec Kaliszan na zmiany ich postaw dotyczących użytkowania energii – w świetle badań”	117
Ryszard Orliński, Zarządzania kosztami w szpitalach.....	137
Aneta Pisarska, Realizacja funkcji personalnej w wybranych organizacjach regionu kalisko ostrowskiego	155
Wiesław Jaszczur, Dylematy identyfikacji wypadku	175
SPRAWOZDANIA, RECENZJE, OMÓWIENIA	189
Witold Lidwa, Recenzja monografii opracowanej przez dra Pawła Kamińskiego z PWSZ im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu na temat: Metodyka przygotowania planu ochrony infrastruktury krytycznej	189
Paweł Kamiński, Cykl konferencji studenckich kół naukowych pt. „Odkrywamy naukę”	193
Anna Maczasek, Logistyka przyszłości – teoria i praktyka działania. Kierunki rozwoju /zarys problematyki/ 22.04.2015 r.....	201
Damiana Łada, Terroryzm wyzwaniem współczesnego świata 21.05.2015 r.	203
Aneta Pisarska, Studenci studentom 3.06.2015 r.	205
NOTY O AUTORACH.....	208

OD REDAKCJI

III tom Studiów Kaliskich stanowi kontynuację rozważań zawartych w tomie II. W poprzedniej monografii zaprezentowano treści dotyczące szeroko rozumianej problematyki zarządzania w ujęciu teoretycznym, wpisując się tym samym w teraźniejszy nurt badań, obserwacji i analiz.

Zarządzanie jest pojęciem szerokim i wieloznacznym, a jego początek jako nauki należy wiązać z okresem rewolucji przemysłowej. To właśnie wtedy praktyka zgłosiła zapotrzebowanie na naukowe opracowania dotyczące komplikującego się procesu prowadzenia działalności gospodarczej, funkcjonowania coraz większych przedsiębiorstw, pojawiającej się specjalizacji, kooperacji, itp.

Jest oczywiste, że żadna koncepcja zarządzania, żaden zestaw narzędzi i sposobów sprawowania funkcji zarządczych nie gwarantuje sukcesu w działalności organizacji. Korzystanie z dorobku nauki w tym zakresie niewątpliwie jednak sukces ten przybliży i czyni go bardziej prawdopodobnym.

W dzisiejszej rzeczywistości szczególnego znaczenia nabiera empiryczna weryfikacja prowadzonych teoretycznych rozważań dotyczących problematyki zarządzania.

Wychodząc naprzeciw zapotrzebowaniu na wiedzę z zakresu zarządzania z elementami praktycznych prezentacji prowadzonych badań empirycznych przygotowany został III tom Studiów Kaliskich. Zawiera on 11 artykuły przygotowanych przez 14 autorów.

Monografię otwiera referat pt. Kooperencja przedsiębiorstw na rynku branży tartacznej, w którym autor wyjaśnił zagadnienia związane z jednoczesną konkurencją i kooperacją, a więc problem szczególnie ważny z punktu widzenia zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

Problematykę negocjacji i ich wpływu na pozycję konkurencyjną prezentuje autor kolejnego artykułu pt. Sposoby doskonalenia negocjacji handlowych. Zawarto w nim między innymi rekomendacje dotyczące procesu podnoszenia skuteczności negocjacyjnej pracowników.

Istotne zagadnienia z punktu widzenia przedsiębiorstwa przedstawia autor artykułu pt. Rola i zadania rad nadzorczych jako organu nadzoru. Szczególna uwaga została skierowana na prawa i obowiązki nałożone odpowiednimi przepisami na te organy kontrolne oraz na politykę personalną.

Dynamiczna charakterystyka demograficzna gmin powiatu kaliskiego i miasta Kalisza została przedstawiona w kolejnym opracowaniu z próbą wizualizacji wzajemnego położenia badanych gmin w zdefiniowanej przestrzeni wielowymiarowej.

Istotne kwestie z punktu widzenia zadań podejmowanych przez władze terytorialne, prezentowane są w referacie pt. Burmistrz, jako kierownik koncentrujący się na realizacji funkcji kierowniczych, czy bardziej polityk. Autor wskazuje na konieczność właściwych relacji pomiędzy organem wykonawczym i uchwa-

łodawczym, stwierdzając, że organ wykonawczy jest bardziej politykiem, niż kierownikiem.

W kolejnym opracowaniu autor skupia się na problematyce Finansowania pomocy społecznej w wybranej gminie powiatu kaliskiego, analizując dwa skrajne ujęcia. Jedno związane z rozwojem pomocy społecznej, drugie z jej ograniczaniem.

W referacie pt. Społeczna ocena potencjalnych kierunków zmian w śródmiej-skiej przestrzeni Kalisza scharakteryzowano w nowym świetle proces rewitali-zacji, którego celem jest przeciwdziałanie degradacji przestrzeni zurbanizowanej oraz podkreślono konieczność dokonania zmian w celu zwiększenia atrakcyjno-ści miasta.

Problematykę roli i efektywności podejmowanych akcji edukacyjnych na świa-domość użytkowników energii zaprezentowano w artykule pt. Wpływ działań informacyjnych wobec Kaliszan na zmiany ich postaw dotyczących użytkowania energii w świetle badań. W szczególności badaniu zostały poddane problemy oszczędności energii.

Ważne kwestie podejmowane są w kolejnym opracowaniu pt. Zarządzanie kosztami w szpitalach. Podjęty temat stanowi głos w dyskusji na temat efektyw-ności służby zdrowia, uwzględniający między innymi perspektywy zarządzania kosztami w szpitalach i wskazujący możliwości zwiększenia efektywności funk-cjonowania badanych jednostek.

Przedmiotem rozważań w kolejnym artykule pt. Realizacja funkcji personalnej w organizacjach południowej wielkopolski jest rozpoznanie i badanie stanu funkcji personalnej w ściśle określonych jednostkach. Podstawą badań jest autor-ski kwestionariusz badawczy.

Autor referatu pt. Dylematy identyfikacji wypadku rozważa kwestie zdarzeń drogowych wskazując jednocześnie na brak działań w zakresie rozwoju infra-struktury drogowej, bezpieczeństwa biernego i czynnego pojazdów, legislacji czy wdrażania zintegrowanych systemów bezpieczeństwa ruchu drogowego.

Wspólnym mianownikiem prezentowanych artykułów, w dużej mierze o cha-rakterze interdyscyplinarnym, jest szeroko rozumiana problematyka zarządza-nia. W publikacji poruszane są bowiem zagadnienia zarówno z dziedziny bez-pieczeństwa, dowodzenia, kierowania, funkcjonowania przedsiębiorstwa i sek-tora publicznego, jak i z perspektywy efektywności i sprawności podejmowanych decyzji. Podjęta tematyka jest istotna zarówno z naukowego, jak i z praktycznego punktu widzenia.

Wiele opracowań prezentuje nowe spojrzenie i nowe ujęcie znanych i szeroko dyskutowanych problemów. Wspólnie stanowią one swoistą całość z przeplatają-cymi się i przenikającymi się wzajemnie wątkami. Stanowią one głos polemiczny, będący podstawą inspiracji naukowe.

doc. dr Jan Frąszczak

ROZPRAWY, STUDIA, ARTYKUŁY

MGR GRZEGORZ KRYJOM
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
grzegorzkrjom@op.pl

KOOPETYCJA PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKU BRANŻY TARTACZNEJ

STRESZCZENIE

Postępujące procesy globalizacji, a także pojawiające się zmiany w otoczeniu działań przedsiębiorstwa powodują, że przedsiębiorstwa coraz częściej poszukują nowych i skutecznych rozwiązań w zakresie osiągania przewagi konkurencyjnej. Coraz częściej obserwuje się również współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami będącymi bezpośrednimi konkurentami. Analizując istotę i naturę tworzonej relacji pomiędzy konkurującymi przedsiębiorstwami można stwierdzić, że w zależności od stosunków jakie łączą dwa podmioty mogą one przyjmować różny charakter, zakres, formę, a także siłę wzajemnego oddziaływania. Z jednej strony analizowane relacje to związki całkowicie neutralne, których podstawą jest brak ingerencji w działalność konkurenta. Z drugiej tworzone związki to całkowita i radykalna współzależność, która powoduje, że dwie firmy nie będą mogły funkcjonować bez wzajemnej koordynacji określonych działań. Koopetycja jest koncepcją polegającą na jednoczesnym konkutowaniu i współpracy, określającą nowe kierunki pozyskiwania partnerów biznesowych spośród rywali.

Tworzone związki pomiędzy przedsiębiorstwem a przedsiębiorstwem konkurencyjnym bardzo często budzą szereg wątpliwości, jednakże wpływają na poprawę efektywności wykorzystania zasobów czy zwiększenie zdolności produkcyjnej. Celem artykułu jest ukazanie wyników badań ankietowych dotyczących tworzenia relacji koopetycyjnych w branży tartacznej.

SUMMARY

The progressing globalization processes and the emerging changes in the business environment urge companies to look for the new and effective solutions in terms of achieving competitive advantage. We may also more often observe increasing cooperation even between the companies which are the direct competitors. When analyzing the nature and the essence of the above mentioned relationship between competing companies, it can be said that such mutual relations may adopt very different nature, scope, form, and the level of interaction.

On the one hand, the analyzed relationships may have a completely neutral character and may be simply based on the lack of interference in the activities of a competitor. On

the other hand, we may observe the total and radical interdependence, which means that two companies will not be able to operate without mutual coordination of actions. "Co-opetition" is a concept involving a simultaneous competition together with simultaneous co-operation and setting new ways of obtaining business partners from among the rivals. Such connections between the company and its competitors very often raise a number of concerns, but they improve not only the efficiency of resource but cause increase in production as well. The purpose of this article is to present the results of surveys on creating "co-opetive" relationships in the sawmill industry.

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwo działa w coraz bardziej skomplikowanym i konkurencyjnym otoczeniu. W dobie globalizacji i dużej intensywności zmian w środowisku działań przedsiębiorstwa, które wpływają na utrzymanie potencjału konkurencyjnego, coraz większe znaczenie nabiera dostrzeżenie skutecznych źródeł i sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej. Rozwijanie i tworzenie przewagi konkurencyjnej jest możliwe, gdy założy się, iż bazą tworzenia przewagi jest inwencja i wyobrażenia twórców koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa¹. Coraz częściej mówi się o tworzeniu powiązań międzyorganizacyjnych dotyczących z jednej strony współpracy z dostawcami i odbiorcami, z drugiej zaś strony szeroko rozumianych wspólnych działań z konkurentami. Realizowane powiązania w pierwszej postaci należą do podstawowej działalności przedsiębiorstwa i są powszechnie realizowane. Druga strona realizowanych przez przedsiębiorstwo powiązań, to interakcja z przedsiębiorstwami będącymi bezpośrednimi konkurentami. Przedsiębiorstwa jednocześnie konkurując oraz współpracując ze sobą, buduje nowe relacje, które mogą przyjmować różny charakter, zakres, formę, czy też siłę wzajemnego oddziaływania.

Pojęcie relacji rozumiane jest jako „powiązania pomiędzy dwoma jednostkami (np. organizacyjnymi, ludzkimi, społeczeństwami, a także gospodarkami narodowymi), które spełniają konkretną rolę i zachowują się zgodnie z określonymi normami zachowań”². W wąskim rozumieniu relacji mówimy o relacjach prostych, w których dwie firmy mogą być dla siebie wzajemnie:

- odbiorcą-dostawcą – relacja polega na kupowaniu przez daną firmę produktów i usług od firmy partnerskiej;
- dostawcą-odbiorcą – firma sprzedaje swoje produkty owej organizacji;
- konkurentem-konkurentem – występuje tu wzajemna rywalizacja obu firm o zasoby, rynek, klienta;
- partnerami – występuje wzajemna współpraca oparta na formalnych lub mniej formalnych umowach, której celem jest osiągnięcie wspólnego efektu.

¹ Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wyd. AE, Wrocław 2000.

² Ross W.T., Robertson D.C., *Compound Relationships between Firms*, "Journal of Marketing" 2007, vol. 71.

Partnerskie formy kooperacji były traktowane w ostatnich dziesięcioleciach XX w. jako drogi rozwoju przedsiębiorstw. Niekiedy owe formy współpracy kończyły się niepowodzeniem, obecnie według A. Sulejewicza są one wymogiem do „skutecznego zarządzania zasobami i umiejętnościami”³. Dzisiaj formy współpracy cechuje coraz większa złożoność wzajemnych zależności między organizacjami. Bardzo często ich znaczenie jest utożsamiane z działalnością zespołową, w ramach której wraz z upływem czasu pomiędzy stronami dochodzi do silnych więzi o charakterze ekonomicznym, usługowym, społecznym a także technicznym⁴. Więzy te są podstawą do wzrostu efektów w zakresie realizowanych celów przez wszystkie strony danych relacji i są zachętą do dalszych kooperacji. Wówczas relacje między partnerami stają się formą powiązań złożonych.

Przedsiębiorstwo posiada możliwość działania pomimo ulegania wpływom odbiorców, dostawców czy też konkurentów. Może ono zarówno nawiązywać, kształtować a także rozwijać wzajemne relacje z w/w podmiotami. Obecne stulecie pokazuje, że wzrosło znaczenie nawiązywania przez przedsiębiorstwa różnego rodzaju form powiązań zewnętrznych wraz z promocją idei zachowań pro kooperacyjnych. Charakteryzuje się to tym, iż niektóre firmy skupiają się tylko na relacjach jednego typu, podczas gdy inne często tworzą liczne i złożone relacje z różnymi podmiotami. Może się więc zdarzyć, że na przykład dana firma może być jednocześnie partnerem, klientem, dostawcą jak i konkurentem innej firmy⁵.

2. Koopetycja w świetle wybranej literatury

Koopetycja zmienia paradygmat tradycyjnego ujęcia konkurowania, rozumianego jako ciągła rywalizacja pomiędzy przedsiębiorstwami, na nowe zjawisko rozumiane jako konkurowanie przy jednoczesnej realizacji współpracy. Według J. Stanienda współpracę przedsiębiorstw można rozpatrywać z punktu widzenia kierunku powiązań, a więc w układzie pionowym i poziomym. Współpraca w układzie pionowym jest procesem naturalnym, gdyż zachodzi w ramach łańcucha produkcyjnego: dostawa – produkt – dystrybutor – odbiorca finalny. Ta forma współpracy może doprowadzić do powiększenia się potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. Poza tym to przenoszenie części wiedzy oraz doświadczenia do kolejnych ogniw łańcucha. Istnieje możliwość zaprogramowania takiej strategii działań, w której istotnym elementem będzie podnoszenie innowacyjności u każdego uczestnika procesu tworzenia, a więc u dostawcy zasobów, u producenta, który je wykorzysta oraz przekształci w produkt, a także do dystrybutora oraz końcowego użytkownika, czyli klienta. Z kolei współpraca w układzie poziomym

³ Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.

⁴ Hutt M.D., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

⁵ Kanter R.M., *Collaborative Advantage. The Art of Alliances*, „Harvard Business Review” 1994, vol. 72, no. 4.

dotyczy przedsiębiorstw, które niejednokrotnie stoją wobec siebie na konkurencyjnych pozycjach. Współdziałanie może zatem zaistnieć pomiędzy organizacją oraz dostawcami, klientami, organizacjami finansowymi, konkurentami, rządem i innymi organizacjami publicznymi. Pojawia się więc koncepcja, według której współzawodnictwo i jednocześnie współdziałanie jest możliwe do zrealizowania⁶.

Koncepcja koopetycji pojawiła się jako praktyka biznesowa w 1993 roku w firmie komputerowej Novell prowadzonej przez Raymonda Noordę. W polskiej literaturze pojęcie koopetycja pojawiło się dopiero w drugiej połowie lat 90-tych ubiegłego wieku. Rozumiana jako nowy model biznesowy została wprowadzona do nauki o zarządzaniu przez A. M. Brandenbura i B. J. Nalebuffa w roku 1996. W swoim znakomitym dziele przedstawili dwa podejścia do realizacji biznesu: „biznes jako wojna”, czyli rywalizacja, zdobywanie rynku i pokonanie konkurencji oraz „biznes w pokoju”, czyli wspólna praca i partnerstwo. Brandenburger i Nalebuff podkreślają, że tworzenie większej wartości może być realizowane poprzez współpracę z klientami i dostawcami, którą przedsiębiorstwo nie musi realizować samodzielnie. Zatem koopetycja rozumiana jest jako jednocześnie występowanie konkurencji i współpracy między przedsiębiorstwami⁷. W zakresie budowanych relacji dotyczących jednocześnie konkurencji i kooperacji między przedsiębiorstwami w literaturze wskazywano szereg różnorodnych określeń takich jak konkurencja kolektywna, paradoks konkurencji i kooperacji, co wynikało z braku uściśleń w zakresie nowych zachowań przedsiębiorstw. Zmieniające się otoczenie, nowe możliwości oraz zagrożenia wynikające z globalizacji, doprowadzały do modyfikacji działań realizowanych przez przedsiębiorstwa w obszarze daleko idącej współpracy z partnerami. Według G.B. Dagnino przez koopetycję rozumiemy istnienie współpracy i konkurencji między przedsiębiorstwami, czyli zachowań, zgodnie z którymi współzależności prowadzą przedsiębiorstwo do konkurowania i współpracowania w tym samym czasie. Dagnino zwraca uwagę, że koopetycja to stan, w którym dochodzi do częściowej zbieżności interesów⁸.

Bardzo duża ilość badań na świecie⁹ wskazuje na zwiększenie znaczenia relacji koopetycyjnych w strategii rozwoju przedsiębiorstwa, co jest spowodowane generowaniem wysokich korzyści z takich relacji. W literaturze wskazuje się, że obok koegzystencji, kooperacji, zmowy i konkurencji, koopetycja traktowana jest jako jedna z typowych relacji, które zachodzą pomiędzy konkurentami. W literaturze bardzo często przytacza się definicję M. Bengtsson i S. Kock, według której koopetycja to diadyczny i paradoksalny związek zachodzący między dwoma firmami,

⁶ Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstw, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji, TNOiK, Toruń 2002.

⁷ Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., Co-opetition. 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. 2. The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business, Currency, Doubleday, New York 1996.

⁸ Dagnino G.B., Rocco E., Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases, Routledge Studies in Global Competition, London 2009.

⁹ Badania realizowane w roku 2006 przez The Economist Intelligence Unit oraz badania realizowane przez K.-S. Chkin, B.L. Chan, P.-K. Lam na grupie przedsiębiorstw przemysłu wytwórczego w Hongkongu.

które współpracują w ramach tych samych działalności, a konkurują w granicach innych działalności¹⁰. Najczęściej określone obszary współpracy dotyczą wybranych funkcji łańcucha wartości, np. wspólnej produkcji, działalności B+R, zaś konkurencja dotyczy obsługi klienta lub oferty produktowej. Relacja współpracy może opierać się zarówno na wymianie ekonomicznej, jak i pozaekonomicznej, przyczyniającej się do nawiązywania trwałej współpracy. Siła współpracy w kooperacji bazuje przede wszystkim na funkcjonalnych aspektach łańcucha wartości, natomiast konkurencji na sile i pozycji rynkowej danej organizacji względem konkurentów. W zależności od względnej pozycji firmy w danym przemyśle oraz potrzeby korzystania z zewnętrznych zasobów organizacja może wybierać między czterema typami powiązań z konkurentami, a mianowicie: konkurencją, kooperacją, koegzystencją i kooperacją¹¹.

Według Y. Luo analizując istotę kooperacji należy zwrócić uwagę, że kooperacja odzwierciedla elementy współdziałania i wzajemnego przystosowania się podmiotów, co polega na poszukiwaniu wspólnych idei, związków, obszarów działania, dążąc do osiągnięcia pożądaných przez obie strony rezultatów i efektów, a także realizacji określonych celów we współdziałaniu. Konkurencja natomiast odzwierciedla elementy negocjacji i wykorzystania siły przetargowej, a także kontroli i odnosi się do konfliktu, dążąc do realizacji prywatnych celów kosztem innych uczestników układu. Kooperacja stanowi zatem ekonomiczną niezależność, w której rywalizacja i konkurencja naturalnie się przeplatają¹².

Kooperacja opisuje sytuację, w której niezależne przedsiębiorstwa współpracują ze sobą i koordynują wspólne działania, do osiągnięcia celów wspólnych, w tym samym czasie konkurują ze sobą, jak również z innymi firmami. Podstawową filozofią leżącą u podstaw stosunków gospodarczych kooperacji jest to, że wszystkie działania powinny dążyć do ustanowienia wzajemnie korzystnej współpracy i relacji z innymi podmiotami, w tym również z konkurentami. Realizowane powiązania w ten sposób oznaczają, że organizacje mogą współdziałać w rywalizacji ze względu na konflikt interesów i w tym samym czasie współpracować ze względu na wspólne interesy¹³.

Złożoność zjawisk współpracy i konkurencji wynika z jednoczesnego zastosowania dwóch sprzecznych logik relacji między przedsiębiorstwami, polegających na zaufaniu (wspólnota interesów) oraz konflikcie (sprzeczność dążeń, konfrontacja). Powstaje zatem sytuacja paradoksalna, w której rywalizujące strony muszą mieć do siebie zaufanie, angażować się we współpracę, dzielić się informacją doświadczeniem oraz ryzykiem współdziałania. Dzięki temu strony będą mogły zintegrować swoje działania, aby osiągnąć zamierzone korzyści i zrealizować indywidualne cele strategiczne. Zaufanie ogranicza zachowania oportunistyczne, zachęca do wspólnego działania, ogranicza wygórowane ambicje, szcze-

¹⁰ Bengtsson M., Kock S. „Coopetition” in business networks: Cooperate and compete simultaneously, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29.

¹¹ Bengtsson M., Kock S. „Coopetition” in business networks: Cooperate and compete simultaneously, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29.

¹² Luo Y., Coopetition in International Business, Copenhagen Business School Presss, Copenhagen 2004.

¹³ Zineldin M.A., Towards an Ecological Collaborative Relationship Management. A “Coopetitive” Perspective, “European Journal of Marketing” 1998, vol. 32, no. 11-12.

gólnie w ustaleniu celów nieosiągalnych lub szkodliwych dla stron. Zaufania skłania do solidaryzmu z partnerami, szczególnie w trudnych i niepewnych sytuacjach¹⁴. Równoczesność występowania zjawisk rywalizacji i współdziałania powoduje powstawanie współzależności tych relacji. Dlatego też konkurenci współpracują w zakresie pewnych obszarów, w zakresie innych zaś ostro rywalizują¹⁵. Oczywiście, zależność pomiędzy konkurentami jest związana z ich siłą i pozycją, która oparta jest na posiadanym potencjale i kluczowych kompetencjach. Normy współpracy mają zazwyczaj charakter nieformalnych zasad, a każdy podmiot dąży do realizacji swoich własnych celów kosztem rywala. Podkreśla się jednak, że cele mają zbieżny charakter a ich realizacja jest uwarunkowana nabywaniem zasobów z tego samego źródła. Oznacza to, że konflikt może pojawiać się stosunkowo często¹⁶.

Stymulatorami powstawania relacji kooperacyjnych mogą być: pieniądze, technologia, umiejętności organizacyjne, informacja czy status posiadanej władzy. Natomiast czynnikami decydującymi: gęstość sieci, strukturalna autonomia czy kluczowość pozycji na rynku. Dlatego też umiejętność tworzenia wewnętrznych i zewnętrznych powiązań między konkurentami jest niezwykle istotnym czynnikiem, który może wpływać na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.

Według W. Czakon przewaga konkurencyjna ulega zmianie wskutek procesów imitacji, czyniąc z trwałej przewagi, odpornej na działania konkurentów, cel strategów. Odrębnym źródłem rentowności jest współpraca, pozwalająca na osiągnięcie rent relacyjnych. Dlatego istotą strategii kooperacji jest sięgnięcie po korzyści płynące z konkurencji oraz ze współpracy. Kooperacja powinna przynosić wyższą wartość przedsiębiorstwu niż konkurencja czy działanie osobno¹⁷.

Bardzo często występuje sytuacja na rynku, gdzie konkurenci mają szereg powodów do współdziałania w branży dla lepszego pozyskiwania zasobów, poprawy wyników finansowych czy wzrostu udziału w rynku, kosztem przedsiębiorstw, które nie realizują kooperacji. Współczesna rzeczywistość, globalizacja, nowe sytuacje dla przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, wpływ kryzysu gospodarczego na procesy współpracy i konkurencji, zmuszą przedsiębiorstwa do zmiany działań i uświadomienia sobie, że firma sama nie jest w stanie sprostać wszystkim wymogom jakie niesie rynek. Przedsiębiorstwa coraz częściej są świadome tego, że są częścią pewnego układu, w którym ich pozycja

¹⁴ Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E. Witek-Hajduk M.K., Materna G., Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.

¹⁵ Cygler J., Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.

¹⁶ Nowak D., Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

¹⁷ Czakon W., Strategie kooperacji w rozwoju organizacji, Zeszyt Naukowy Politechniki Łódzkiej, Nr 1147, 2013.

może się bardzo szybko zmienić, dlatego coraz więcej firm decyduje się na obranie strategii kooperacji. Strategia kooperacji niesie za sobą obietnicę osiągnięcia ponad przeciętnych wyników¹⁸. Według Baskiewicza większe korzyści niesie współpraca, czasem również z konkurentami, aniżeli działania w pojedynkę, z punktu widzenia przedsiębiorstwa budującego i umacniającego konkurencyjność wspólnie z innymi przedsiębiorstwami, czyli w układzie kooperacyjnym¹⁹. Można tutaj wyróżnić dwa sposoby postępowania²⁰:

- outsourcing, połączony z tworzeniem sieci przedsiębiorstw łącznie realizujących wszystkie działania niezbędne do wytwarzania określonej oferty produktu lub usługi,
- alianse strategiczne stanowiące logiczną i będącą na czasie reakcją w odpowiedzi na intensywne i gwałtowne zmiany działalności gospodarczej, technologii i globalizacji oraz odkrywania nowych perspektyw rynkowych²¹.

W praktyce gospodarczej przedsiębiorstwa obserwujemy działania polegające na wydzieleniu mniej sprawnych procesów na zewnątrz organizacji, co prowadzi do realizacji określonych procesów również z podmiotami będącymi konkurencyjnymi dla danej firmy. Tworzone powiązania w tym zakresie mogą dotyczyć obszarów produkcyjnych, produkcyjno-usługowych i usługowych, które mają na celu obustronną korzyść²². Dlatego w koncepcji kooperacji przedsiębiorstwa stają się dla siebie jednocześnie klientami, dostawcami, usługodawcami, konkurentami i partnerami. Podlegają wzajemnej wspólnej ewolucji zarówno w zakresie konkurencji, jak i współpracy. Wspólna ewolucja wiąże się z podzieleniem tej samej wizji, zawierania sojuszy, negocjowania umów i zawiązywania kompleksowych relacji²³.

Istota kooperacji wyraża się w dążeniu przedsiębiorstw do pozyskiwania przewagi konkurencyjnej dzięki specyficznym zasobom, kompetencjom i określonej pozycji rynkowej, jednocześnie próbując zintegrować swoje silne strony z atutami rywali, dostawców, klientów i innych partnerów biznesowych. Dlatego kooperacja to z jednej strony wspólne wykorzystywanie swoich potencjałów konkurencyjnych przez przedsiębiorstwa, a z drugiej ciągła walka konkurencyjna o przywództwo kosztowe czy udziały w rynku²⁴.

¹⁸ Czakon W., Strategie kooperacji w rozwoju organizacji, Zeszyt Naukowy Politechniki Łódzkiej, Nr 1147, 2013.

¹⁹ Baskiewicz N., Wiedza jako czynnik determinujący rozwój kompetencji w organizacjach procesowych, Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego, 2012, nr 725.

²⁰ Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstw, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji, TNOiK, Toruń 2002.

²¹ Doz Y.L., Hamel G., Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę, Wyd. Helion, Gliwice 2006.

²² Baskiewicz N., Wiedza jako czynnik determinujący rozwój kompetencji w organizacjach procesowych, Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego, 2012, nr 725.

²³ Stanienda J., Strategia kooperacji w klastrach, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, T. 20, Nr 1, Czerwiec 2012.

²⁴ Jankowska B., Konkurencja czy kooperacja?, „Ekonomista” 2009, nr 1.

3. Typy koopetycji

W literaturze przedmiotu wskazuje się cztery następujące formy koopetycji w zależności od tego, ilu rywali rynkowych jest powiązanych relacją koopetycji oraz jaka jest liczba działań ogniw łańcucha wartości, które są dokonywane wspólnie z konkurentami:

- koopetycja bilateralna prosta: oznacza relację między dwoma przedsiębiorstwami, które odnoszą się do poziomu, jednego typu działań w ramach łańcucha tworzenia wartości, np. konsorcjum w zakresie B+R;
- koopetycja bilateralna złożona: oznacza relację między dwoma przedsiębiorstwami, np. z branży motoryzacyjnej, które konkurują o sieci dystrybucji samochodów, ale kooperują w zakresie B+R,
- koopetycja sieciowa prosta: to relacje w grupie przedsiębiorstw, które są dla siebie zarówno odbiorcami, jak i dostawcami – popularne w japońskiej branży motoryzacyjnej;
- koopetycja sieciowa złożona: urzeczywistnieniem jej są okręgi przemysłowe, klastry i wielostronne porozumienie biznesowe – np. porozumienie zawarte między światowymi potentatami w branży oponiarskiej²⁵

Według W. Ritala wyróżnia się trzy zasadne motywy skłaniające firmy do koopetycji:

- powiększenie obecnie obsługiwanego powierzchni rynku lub stworzenie zupełnie nowego rynku;
- bardziej efektywne wykorzystanie istniejących zasobów;
- obrona posiadanej części rynku przed działaniami konkurencji²⁶.

W zależności od przyjętych kryteriów wyboru relacje koopetycyjne można podzielić na kilka typów. Kryteria te mogą dotyczyć złożoności oraz zróżnicowanego stopnia ogólności. Najczęściej jednak typy relacji koopetycyjnych wyróżnia się biorąc pod uwagę relacje konkurencji i kooperacji. Wyróżniamy następujące relacje:

- relacje prokooperacyjne;
- relacje prokonkurencyjne;
- relacje stabilne.

Koopetycyjne relacje prokooperacyjne charakteryzują się przewagą związków współpracy nad działaniami konkurencyjnymi. W dłuższej perspektywie czasu układ taki może prowadzić do przejęcia lub fuzji partnerów układu. Koopetycyjne relacje prokonkurencyjne charakteryzują się dominacją rywalizacji nad współdziałaniem. Układ taki jest jednak krótkotrwały i powoduje sytuacje konfliktowe między stronami. W efekcie końcowym partnerzy będą dążyć do rozstania, albo będą chcieli przejąć firmę. Koopetycyjne relacje stabilne natomiast są swoistym wyrównaniem działań kooperacyjnych i konkurencyjnych pomiędzy stronami. Przedsiębiorstwa mogą realizować swoje cele przez warunki organizacyjne oraz

²⁵ Jankowska B., Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

²⁶ Ritala P., Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance, "British Journal of Management" 2012, issue 3.

zahamowane działania oportunistyczne w granicach wystarczających do podjęcia stabilnych działań kooperacyjnych²⁷.

Od poziomu relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych zależą cztery podstawowe typy kooperacji, które wymagają zróżnicowanych zachowań strategicznych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa w danym układzie kooperacyjnym w zależności od dominacji jednej z dwóch relacji mogą przyjmować różne role (rysunek 1).

Rysunek 1. Typy kooperacji z uwzględnieniem poziomu konkurencji i kooperacji

POZIOM KONKURENCJI	wysoki	WOJOWNIK	INTEGRATOR
	niski	SAMOTNIK	PARTNER
		niski	wysoki
POZIOM KOOPERACJI			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C., Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model, "Academy of Management Review" 1997, vol. 22, No. 1, s. 110-141.

Przedsiębiorstwo przyjmuje strategię samotnika, kiedy zarówno poziom konkurencji i kooperacji są na niskim poziomie. W tej grupie przedsiębiorstw mogą się znaleźć firmy o bardzo wąskiej specjalizacji i nie zachęcają do nawiązania współpracy na szeroką skalę. Uprzywilejowana pozycja stwarza dobre warunki do wyższych barier wejścia dla konkurentów – naśladowców. Czynnikiem sukcesu strategii samotnika jest posiadana wiedza w wybranym segmencie z dziedziny zarządzania i działań marketingowych oraz know-how. Dzięki temu samotnik ugruntowuje swoją pozycję na rynku poprzez wyjątkowość oferty produktowej, którą trudniej jest naśladować. Aby strategia samotnika powiodła się, należy dążyć do uzyskania korzyści wynikających z integracji pionowej, nakierowanej na ochronę unikatowej wiedzy i know-how oraz minimalizację kosztów koordynacji²⁸.

Gdy występują silne relacje konkurencyjne wraz ze słabymi relacjami kooperacyjnymi, mamy wtedy do czynienia ze strategią wojownika. Możemy spotkać się z tą strategią w sektorach o znamionach konkurencji oligopolistycznej, deregula-

²⁷ Por. Cygler J., Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.

²⁸ Cygler J., Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.

cją przemysłową, wyrafinowanym popytem²⁹. Przedsiębiorstwa korzystają ze strategii wojownika, gdy posiadają wyjątkowe kluczowe kompetencje, które trudno pozyskać czy skopiować. Strategia jest skuteczna, gdy firmy zdobywają i wykorzystują rzadkie zasoby bardziej efektywnie niż inni. Niestety brak dostępu do komplementarnych zasobów powoduje obniżenie efektu synergii i prowadzi do osłabienia współpracy. Mimo silnych powiązań konkurencyjnych wojownicy potrafią zwiększyć efektywność produkcji i dystrybucji oraz wprowadzić innowacje produktowe, procesowe oraz wykorzystać posiadane zasoby w nowych produktach. Kompleksowa i dogłębna analiza otoczenia z uwzględnieniem planów i strategii konkurencji jest kluczowym czynnikiem sukcesu strategii wojownika. Sukces tej strategii zależy od szybkości i elastyczności działań. Wojownik będzie obserwował konkurentów, a gdy tylko popełni błąd – wykorzysta to, zachowując się jak gracz³⁰. Strategia wojownika ma jednak swoje wady, do których zaliczyć można: dążenie firmy do gry o sumie zerowej, pragnienie przejęcia kooperanta, tworzenie barier w powiązaniach kooperacyjnych, występowanie zachowań oportunistycznych, co prowadzi do obniżenia poziomu zaufania³¹.

Przedsiębiorstwa będą skłonne wybrać strategię integratora w sytuacji, gdy poziom relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych jest wysoki. Powstaje, gdy przedsiębiorstwa jednocześnie w zakresie jednej funkcji łańcucha wartości współpracują a w drugiej konkurują. Istnieje możliwość wyznaczenia obszarów współpracy, która przyniesie stronom wymierne korzyści. Strony szybko wzajemnie się uczą. Przykładem jest sektor biotechnologii, elektroniki, przemysłu lotniczego. Dzięki relacjom kooperacyjnym strony zwiększają konkurencyjność poprzez obniżenie kosztów B + R, pozyskiwania zasobów. Strategia integratora jest tzw. grą o sumie niezerowej. Strategia ta jest bardzo kosztowana z uwagi na wysokie koszty transakcyjne towarzyszące strategii opartej na wysokim poziomie rywalizacji i współdziałania oraz asymetrii korzyści wynikających ze wzajemnego uczenia się i wymiany rzadkich zasobów³².

Gdy występują osłabione relacje konkurencyjne a poziom kooperacji jest wysoki – przedsiębiorstwa będą skłonne wybrać strategię partnera. Przedsiębiorstwa będą tutaj dążyć do umocnienia związków kooperacyjnych, by zdobyć korzyści z efektu synergii i skali. Jeśli początkowe kontakty przyniosą efekty to strony będą skłonne wzmocnić powiązania oraz rozgrzeszyć ich zakres. Poznanie dobrze partnera staje się kluczowym czynnikiem utrwalającym współpracę. Strategia partnera opiera się za wysokim poziomem zaufania, partnerzy nie zachowują się egoistycznie, lecz są nastawieni na grupę. Niestety zbyt zacieśniona współpraca spowoduje utratę elastyczności partnerów oraz spowoduje dominację kooperacji w ich strategii rozwoju³³.

²⁹ Hamel G., Prahalad C.K., *Collaborate with Your Competitors – and Win*, „Harvard Business Review”, January-February 1989.

³⁰ Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.

³¹ Jarillo J.C., *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth Heinemann Oxford 1998.

³² Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.

³³ Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.

4. Cel, zakres i wyniki badań

Połączenie konkurencji i współpracy może w różny sposób wpływać na działanie i rozwój przedsiębiorstwa. Dlatego istnieje przekonanie, że przedsiębiorstwa powinny być otwarte na współpracę z otoczeniem, a co za tym idzie również na współpracę z konkurentami. W praktyce jednak sytuacje, w której przedsiębiorstwa będące jednocześnie konkurentami razem współpracują występuje nieczęsto. Powodem wzbraniania się przedsiębiorstw do współpracy z konkurentami jest przekonanie o szeregu niebezpieczeństw jakie za tą współpracą idą. Przedsiębiorstwa obawiają się słabego efektu współpracy, częstych konfliktów, wysokiego ryzyka, wycieku wiedzy i know-how z przedsiębiorstwa. Celem badań było określenie skłonności przedsiębiorstw do współpracy i kooperacji z istniejącymi rywalami na rynku, a także określenie motywów i uwarunkowań podjęcia lub odrzucenia współpracy z przedsiębiorstwem konkurencyjnym. Badania empiryczne w związku z charakterem problemu badawczego, jakim są zachowania przedsiębiorstw w zakresie tworzenia powiązań kooperacyjnych, składały się z prac ankietowych z wykorzystaniem kilku metod, w tym kwestionariusza ankietowego, wywiadu bezpośredniego oraz obserwacji. Badania oparto na metodzie doboru nielosowego celowego jednostek typowych. Podmiotem, który został objęty badaniem są Zakłady Przetwórstwa Drzewnego funkcjonujące na terenie województwa wielkopolskiego. Formułując odpowiednie kryterium kwalifikacji określonej grupy badawczej z całej populacji przyjęto jako główne kryterium przynależność do sekcji produkcji tartacznej sklasyfikowanej według Polskiej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej jako „produkcja wyrobów tartacznych” (podklasa 16.10.Z).

Zgodnie z przyjętymi założeniami kwestionariusz ankietowy został skierowany do przedsiębiorstw, które zajmują się działalnością w ramach produkcji tartacznej, posiadają siedzibę na terenie województwa wielkopolskiego, prowadzą działalność produkcyjną minimum 3 lata. Ponadto w ramach zakresu rzeczowego należy zaznaczyć, że badanie kierowane było do właścicieli (76%) i kadry kierowniczej (24%) wybranych przedsiębiorstw. Kwestionariusz ankietowy skierowano do 150 przedsiębiorstw na terenie województwa wielkopolskiego. Ostatecznie w badaniu udział wzięło 57 przedsiębiorstw.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem zatrudnienia

Liczba zatrudnionych	2014	Udział %
	Liczba wskazań	
0-9	9	15,8 %
10-49	43	75,4 %
50-249	5	8,8%
Powyżej 250	0	0,0%

Źródło: Opracowanie własne

Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia (tabela 1) dominowały przedsiębiorstwa małe o średnim zatrudnieniu 10-49 osób (75,4%). Niecałe 9% przedsiębiorstw należy do grupy przedsiębiorstw średnich. W badaniu nie zabrały udziału przedsiębiorstwa duże. Zdecydowana większość badanych firm działa tylko na rynku krajowym (87 %). Pozostały odsetek przedsiębiorstw tj. 13 % zadeklarowało, że działa na rynku zarówno krajowym jak i międzynarodowym.

W kwestionariuszu ankietowym poproszono respondentów o wskazanie największych atutów, które pozwalają zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku (ankietowani mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź). Wśród odpowiedzi (tabela 2) przedsiębiorstwa wskazały, iż największym atutem jaki posiadają jest doświadczenie w branży (89,5%) i produkty wysokiej jakości (84,2%). Natomiast najmniej odpowiedzi uzyskały kompetencje w zakresie marki i nowoczesnej technologii. Przemysł drzewny jest jednym z głównych filarów polskiej gospodarki. Jego udział w produkcji sprzedanej całego przemysłu przetwórczego stanowi około 10%, w tym branża drzewna bez mebli około 6%. Prawie 44% ankietowanych wskazało, że dla nich jednym z najistotniejszych atutów są niskie koszty produkcji, co przekłada się na wyższe zyski z realizowanej działalności.

Tabela 2. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstw

Kluczowe kompetencje	Liczba wskazań	Udział procentowy
Produkty wysokiej jakości	48	84,2%
Niskie koszty produkcji	25	43,9%
Doświadczenie	51	89,5%
Nowoczesne technologie	8	14,0%
Partnerskie relacje z konkurentami	11	19,3%
Marka	3	5,3%
Certyfikaty	9	15,8%

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując procesy, w których przedsiębiorstwa z branży tartacznej widziałyby możliwość współpracy z konkurentami w kwestionariuszu ankietowym zaproponowano kilka obszarów działań. Biorąc pod uwagę wyniki badań (tabela 3) okazuje się, że przedsiębiorstwa realizują już współpracę z potencjalnymi konkurentami na rynku w takich obszarach jak produkcja, realizacja usług, handel, a także wspólne działania w zakresie zaopatrzenia w niezbędne materiały do produkcji i części do montażu. Duża części badanych w w/w obszarach wskazuje również możliwość podjęcia współpracy w przyszłości (średnio 62% odpowiedzi potwierdza możliwość współpracy z konkurentami). Respondenci nie wskazali żadnych odpowiedzi w zakresie istniejącej już kooperacji w obszarach takich jak współ-

praca badawczo-rozwojowa w zakresie produktów oraz posprzedażowej obsługi klienta. W opinii respondentów działania jakie powinny być realizowane samodzielnie to posprzedażowa obsługa klientów (91%). Tylko 9% odpowiedzi dotyczyło wystąpienia możliwości nawiązania współpracy w zakresie obsługi klienta. Część ankietowanych jest również zdania, że nie ma możliwości współpracy w obszarze badawczo rozwojowym (74%), a także zarządzania jakością (63%).

Tabela 3. Procesy realizowane w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami

Obszary działalności	Powiązania z konkurentami			
		Nie ma możliwości współpracy z konkurentami	Występuje możliwość współpracy z konkurentami	Istnieje już kooperacja
Produkcyjne		21%	67%	12%
Usługowe		19%	58%	23%
Handlowe		14%	60%	26%
Zaopatrzenie niezbędne materiały do produkcji lub części do montażu		37%	49%	14%
Współpraca badawczo-rozwojowa w zakresie technologii		74%	16%	11%
Współpraca badawczo-rozwojowa w zakresie produktów		67%	33%	0%
Marketing		46%	47%	7%
Zarządzanie jakością		63%	26%	11%
Posprzedażowa obsługa klienta		91%	9%	0%

Źródło: Opracowanie własne.

Próba ustalenia czynników, które determinują nawiązanie współpracy z konkurentami pokazuje, że najważniejszym czynnikiem, który powodowałby pójście w kierunku współpracy z potencjalnym konkurentem na rynku jest wzrost wielkości zysków. Ponad 98% odpowiedzi wskazało wzrost wielkości zysków jako główny determinant podjęcia współpracy. Na drugim i trzecim miejscu kolejno znalazła się poprawa wielkości przychodów (93%) i dostęp do nowych rynków zbytu (91,2%). Wśród najrzadziej udzielanych odpowiedzi pojawiła się odpo-

wiedź: wzrost wartości firmy (14%). Właściciele firm oraz kierownicy w ankietach określili również, że ważnym motywatorem podjęcia współpracy jest lepszy dostęp do zasobów (84,2%) oraz wzmocnienie pozycji rynkowej firmy wobec innych konkurentów (72%). Podmioty zakładają więc możliwość podjęcia współpracy z jednym konkurentem w celu poprawy pozycji na rynku względem innych konkurentów. Jeżeli zaś chodzi o współpracę z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi w obszarze poprawy działań innowacyjnych 21% przedsiębiorstw czynnik ten wskazało jako motyw nawiązywania relacji kooperacyjnych.

Tabela 4. Motywy nawiązywania relacji kooperacyjnych w przedsiębiorstwie

Motywy tworzenia układu kooperacyjnego	Wskazania	Udział procentowy
Wzrost wielkości przychodów	53	93,0%
Wzrost wielkości zysków	56	98,2%
Poprawa jakości oferowanych produktów	36	63,2%
Wzrost innowacyjności	12	21,1%
Dostęp do zasobów	48	84,2%
Obniżenie kosztów	26	45,6%
Wzrost wartości firmy	8	14,0%
Wzmocnienie pozycji rynkowej firmy wobec innych konkurentów	41	71,9%
Lepsze wykorzystanie okazji na rynku	35	61,4%
Rozszerzenie skali działania	28	49,1%
Dostęp do nowych rynków zbytu	52	91,2%

Źródło: Opracowanie własne (ankietowani mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź).

Duża konkurencja na rynku oraz ograniczoność zasobów (ograniczenie w ilości kłód drewna poprzez wyznaczenie limitów) powoduje, że część tzw. tartaków podejmuje określoną współpracę z szeregiem kontrahentów. Z jednej strony konieczność utrzymania wysokiego poziomu produktów i usług, z drugiej zaś konieczność utrzymania się na rynku, powodują że coraz częściej przedsiębiorstwa decydują się na współdziałania z innymi konkurentami. Najczęściej wspólne działania opierają się na współpracy przedsiębiorstw o zróżnicowanych kompetencjach i udziałach w rynku (kto inny produkuje, kto inny sprzedaje produkt) lub połączeniu partnerów wspólnie wytwarzających i sprzedających dany

produkt. Warto zaznaczyć, że w zakresie działalności firm przetwarzających drewno, właściciele firm podejmują się współpracy już począwszy od pozyskania zasobów (przetargi), poprzez wspólną produkcję i sprzedaż produktów. Bardzo ważnym czynnikiem wskazanym przez ankietowanych jest poprawa jakości oferowanych produktów. Ze względu na właściwości samego surowca oraz wysokie wymagania stawiane przez klientów, należy zadbać o wysoką jakość wytwarzanych produktów. Ponad 63% odpowiedzi wskazało, iż jest to istotny czynnik do nawiązania współpracy.

Tabela 5. Czynniki skłaniające przedsiębiorstwo do wychodzenia z układu kooperacyjnego

Czynniki	Liczba wskazań	Udział procentowy
Zła komunikacja z konkurentem	33	57,9%
Działania konkurenta na szkodę naszej firmy	41	71,9%
Brak zaangażowania konkurenta w rozwój wzajemnych relacji	23	40,4%
Brak porozumienia	35	61,4%
Niechęć do dzielenia się istotnymi informacjami	56	98,2%
Brak potrzeby współdziałania	19	33,3%
Duża ilość sytuacji konfliktowych	12	21,1%

Źródło: Opracowanie własne (ankietowani mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź).

Przedsiębiorstwa konkurujące przy jednoczesnej realizacji współpracy, bardzo często po upływie pewnego czasu decydują się na opuszczenie układu kooperacyjnego. Jednym z głównych powodów rezygnacji ze współpracy z przedsiębiorstwem konkurencyjnym jest według ankietowanych niechęć do dzielenia się informacjami (tabela 5). Aż 98% ankietowanych wskazało powyższą odpowiedź. Na drugim i trzecim miejscu ukłasyfikowały się takie odpowiedzi jak działanie konkurenta na szkodę naszej firmy (71,9%) oraz zła komunikacja z konkurentem (58%). Problemy wynikające ze wspólnych celów i jednocześnie rozbieżnych poglądów na realizację tych celów są bardzo często powodem zerwania tak zwanego układu współpracy. Spośród wskazanych odpowiedzi respondenci wskazywali, że najmniej istotny powód skłaniający do wychodzenia z porozumienia jest duża ilość sytuacji konfliktowych z partnerem biznesowym. Kooperacja opiera się na zaufaniu i poważnym potraktowaniu partnerów biznesowych. Częste rozbież-

ności interesów i brak zaangażowania w rozwój wzajemnych relacji powoduje narastanie sytuacji konfliktowych i utratę wzajemnego zaufania do partnerów.

Tabela 6. Straty jakie przyniosła lub może przynieść w przyszłości realizowana koopetycja

Straty jakie mogą nastąpić z koopetycji	Obecnie	W przyszłości
Utrata kontroli na produkcją	52	91,2%
Utrata kontroli na firmą	8	14,0%
Utrata możliwości współpracy z innymi	34	59,6%
Utrata niezależności, organizacyjnej	43	75,4%
Oslabienie pozycji rynkowej	16	28,1%
Oslabienie wizerunku przedsiębiorstwa	38	66,7%
Wysokie straty finansowe	49	86,0%

Źródło: Opracowanie własne (ankietowani mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź).

W kwestionariuszu ankietowym poproszono również o wskazania barier rozwoju koopetycji i strat jakie przyniosła lub może przynieść w przyszłości realizowana koopetycja według doświadczenia i oceny badanych (tabela 6 i 7). Wśród odpowiedzi dotyczących barier rozwoju koopetycji respondenci za najistotniejszą wskazali możliwość przejęcia produktu przez konkurenta (94,7%). Obawa przed utratą kontroli nad produktem powoduje, że duża część przedsiębiorstw w ogóle nie rozważa możliwości współpracy z konkurentami. Wraz z obawą przejęcia produktu najistotniejsze w zakresie barier realizacji koopetycji pojawiają się obawy utraty kanałów dystrybucji (80,7%) oraz obawa utraty pracowników (75,4%). Obecnie na rynku pojawiła się moda tzw. „podkupywania pracowników”, w celu pozyskania ich wiedzy i doświadczenia. Jest to poważny problem dla przedsiębiorstw związany z koniecznością podwyższenia wynagrodzeń dla pracowników. Najmniej istotną barierą ograniczającą rozwój koopetycji jest obawa przed utratą firmy (7%) oraz obawa przed przejęciem przez konkurencję marki (15,8%).

Tabela 7. Bariery rozwoju kooperacji

Czynniki	Znaczenie dla współpracy		
		Liczba wskazań	Udział %
Obawa przed przejęciem produktu		54	94,7%
Obawa przed przejęciem marki		9	15,8%
Obawa przed przejęciem kanałów dystrybucji		46	80,7%
Obawa o utratę dostawców		35	61,4%
Obawa o uzależnienie się od partnera		29	50,9%
Obawa przed utratą firmy		4	7,0%
Obawa o utratę pracowników		43	75,4%
Wysokie koszty działalności		12	21,1%

Źródło: Opracowanie własne (ankietowani mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź).

Przedsiębiorcy identyfikują również straty jakie mogą powstać poprzez realizację kooperacji. Spośród najczęściej wskazywanych odpowiedzi na pierwsze miejsce wyłania się utrata kontroli nad produkcją (91,2%), a co bardzo często za tym idzie wysokie straty finansowe. Biorąc pod uwagę sytuację jakiej najmniej obawiają się badani można wskazać utratę kontroli nad firmą (14,8%) oraz osłabienie pozycji rynkowej (28%). Przedsiębiorstwa w zakresie kooperacji działają w obszarze niepewności związanej z realizacją wspólnych celów z konkurentem. Kooperacja może stać się czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa na rynku, ale musi się opierać na jednoczesnych korzyściach płynących dla partnerów. Blokada jaką są obawy przed skutkami współpracy z rywalem na rynku może powodować często rezygnację przez przedsiębiorstwa z takowych działań.

5. Zakończenie

Kooperacja to relacja między konkurentami, w których występuje szereg związków o charakterze ekonomicznym lub nieekonomicznym³⁴. Podejmowane przez konkurencyjne przedsiębiorstwa nowe rozwiązania w zakresie współpracy i kooperacji, czyli tzw. kooperacji wynikają z konieczności podnoszenia

³⁴ Bengtsson M., Kock S. „Coopetition” in business networks: Cooperate and compete simultaneously, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29.

swojej wartości oraz poprawy pozycji rynkowej. Powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami przyjmują różny charakter, między innymi: partnerstwo, aliance strategiczne, kooperacja, co jest związane z rodzajem produkowanego dobra czy usługi, jak również poziomu kosztów wytworzenia. Przedsiębiorstwa w szczególności małe i średnie jako główny cel stawiają sobie rozwój, co prowadzi do konieczności poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie sposobu osiągnięcia celu, szczególnie gdy na rynku znajduje się bardzo duża ilość przedsiębiorstw konkurencyjnych, a ilość zasobów jest ograniczona. Dlatego dzięki współpracy przedsiębiorstwa ze swoim potencjalnym konkurentem, pojawiają się nowe możliwości realizacji określonych celów. Najczęściej współpraca polega na realizacji jednego wspólnie określonego zadania, po realizacji którego porozumienie zostaje rozwiązane i bardzo często realizacja zadania posiada charakter niesformalizowany. Z badań empirycznych wynika, że duże grono przedsiębiorstw posiada obawy wynikające ze współpracy z konkurentem, które przekładają się na unikanie tego rodzaju współpracy. Koopetycja wymaga szeroko rozumianego zaufania, które doprowadzić może do wzrostu wartości firmy i szybkiej realizacji zadań. Dzięki zaufaniu do partnera biznesowego bardzo szybko może nastąpić wymiana wiedzy i doświadczenia, a co za tym idzie tańsza możliwość rozwiązywania istniejących problemów. Zaufanie często trudno utrzymać a rozbieżność interesów może prowadzić do sytuacji konfliktowych. Zakłady Przetwórstwa Drzewnego realizują współpracę z przedsiębiorstwami będącymi ich rywalami na rynku. Współpraca ta przyjmuje najczęściej charakter niesformalizowany, ale pozwala osiągnąć zamierzone cele przez wszystkich partnerów. Obawy takie jak utrata kontroli nad produktem, obniżenie jakości produkcji, wysokie straty finansowe czy chociażby obawa przed niskim zaangażowaniem rywala we współpracę są według ankietowanych nieodzowną częścią koopetycji. Koopetycja jako młoda koncepcja współdziałania przedsiębiorstw przekłada się na znacznie większe efekty niż straty, co powoduje iż w obszarze badanej branży występuje jako częste zjawisko.

Bibliografia

1. Baskiewicz N., Wiedza jako czynnik determinujący rozwój kompetencji w organizacjach procesowych, Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego, 2012, nr 725.
2. Bengtsson M., Kock S. „Coopetition” in business networks: Cooperate and compete simultaneously, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29.
3. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., Co-opetition. 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. 2. The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business, Currency, Doubleday, New York 1996.
4. Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E. Witek-Hajduk M.K., Materna G., Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
5. Cygler J., Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
6. Czakon W., Strategie koopetycji w rozwoju organizacji, Zeszyt Naukowy Politechniki Łódzkiej, Nr 1147, 2013.

7. Dagnino G.B., Rocco E., *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Routledge Studies in Global Competition, London 2009.
8. Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
9. Hamel G., Prahalad C.K., *Collaborate with Your Competitors – and Win*, „Harvard Business Review”, January-February 1989.
10. Hutt M.D., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
11. Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
12. Jankowska B., *Konkurencja czy kooperacja?*, „*Ekonomista*” 2009, nr 1.
13. Jarillo J.C., *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth Heinemann Oxford 1998.
14. Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wyd. AE, Wrocław 2000.
15. Kanter R.M., *Collaborative Advantage. The Art of Alliances*, „Harvard Business Review” 1994, vol. 72, no. 4.
16. Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C., *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, No. 1.
17. Luo Y., *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2004.
18. Nowak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
19. Ritala P., *Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance*, „British Journal of Management” 2012, issue 3.
20. Ross W.T., Robertson D.C., *Compound Relationships between Firms*, „Journal of Marketing” 2007, vol. 71.
21. Stanienda J., *Strategia kooperacji w klastrach*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, T. 20, Nr 1, Czerwiec 2012.
22. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002.
23. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002.
24. Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
25. Zineldin M.A., *Towards an Ecological Collaborative Relationship Management. A “Co-opetitive” Perspective*, „European Journal of Marketing” 1998, vol. 32, no. 11-12.

MACIEJ WALCZAK
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
mwalczak72@wp.pl

SPOSOBY DOSKONALENIA NEGOCJACJI HANDLOWYCH

STRESZCZENIE

Artykuł poniższy jest przede wszystkim próbą odpowiedzi na pytanie o stopień profesjonalizmu w negocjacjach prowadzonych przez Polaków oraz jakie działania powinny zostać podjęte, aby poziom ten stał się wyższy. Omówione zostały najważniejsze style negocjacyjne oraz lista poszczególnych technik negocjacyjnych, które podaje literatura przedmiotu. Wiedza teoretyczna została następnie skonfrontowana z doświadczeniami osób zajmujących się zawodowo negocjacjami handlowymi. Są to właściciele, bądź menedżerowie 3 polskich firm, na co dzień biorący udział w rozmowach z polskimi lub zagranicznymi kontrahentami. Większość proponowanych w literaturze technik negocjacyjnych została oceniona jako nieprzydatna lub do użycia w ściśle określonych okolicznościach. Artykuł niniejszy może służyć jako punkt wyjścia do rozważań nad skutecznością poszczególnych stylów i technik negocjacyjnych, w przypadku rozmów na różnych szczeblach hierarchii firmowej.

SUMMARY

The following article is above all an attempt to provide an answer to a question of professional approach in negotiations conducted by Polish managers and what actions should be taken to raise the professional level. Not only the most essential negotiation styles have been discussed but also a list of individual negotiation techniques, set forth in the professional literature. The theoretical knowledge has been subsequently compared to professional experience of people dealing with trade negotiations. They are 3 Polish companies' owners or managers, participating continually in talks with Polish or foreign business partners. Most negotiation techniques suggested by the literature have been rated as useless or acceptable in particular conditions only. The following article may serve as a starting point for a discussion on the efficiency of particular negotiation styles and techniques, adapted for talks at different levels of business hierarchy.

1. Wstęp

Negocjacje towarzyszyły człowiekowi od zarania dziejów. Są dużo starsze niż pojęcie przedsiębiorstwa, starsze niż sam handel. Istniały od kiedy człowiek stwo-

rzył podwaliny społeczeństwa i zaczął wchodzić w interakcje z innymi ludźmi. Być może są starsze niż sama mowa. Z początku dotyczyły wymiany upolowanej lub zebranej żywności, ale zapewne mogły dotyczyć również podziału terenów łowieckich czy zapewnienia bezpieczeństwa. Z biegiem czasu negocjacje zaczęły przybierać coraz bardziej złożoną formę. W głębokiej starożytności ograniczały się do prostego targowania o cenę, później jednak pojawiły się także inne aspekty, a negocjacje znalazły zastosowanie nie tylko w handlu, ale też w polityce.

Negocjacje są substytutem walki – bez użycia broni. Służą do uzyskania od drugiego człowieka tego, czego potrzebujemy, a nie możemy otrzymać siłą. Tradycyjnie wiążą się z pojęciem przeciwnika i rywalizacją. Mimo, że człowiek ma naturalną tendencję do przemocy i siłowego podziału dóbr, to faktem jednak jest, że społeczeństwa bogaciły się (i nadal to robią) dzięki dobrowolnej wymianie, prowadzonej przy pomocy negocjacji – gdyż to właśnie wymiana handlowa stanowi fundament ludzkiej cywilizacji i może to właśnie tak naprawdę odróżnia ludzi od zwierząt. Już Fenicjanie zauważyli, jak wielkie znaczenie dla ich przedsiębiorstw handlowych ma umiejętność sprawnego targowania się, przez co, wraz z Grekami, stali się potęgą ekonomiczną starożytności, złamaną dopiero na drodze militarnej przez Rzymian. Dialektyka, sztuka dyskusji, negocjacji, nie tylko handlowych, w czasach starożytnej Grecji stała się dyscypliną naukową, ściśle powiązaną z logiką. Oczywiście, sztuka negocjacji byłaby tylko abstrakcyjną sztuką bez praktycznego zastosowania, gdyby nie stosunkowo powszechny wśród kupców zwyczaj dotrzymywania zobowiązań – w przeciwnym razie groziło to przynajmniej ostracyzmem i groźbą bankructwa, a nierzadko wiarołomstwo karane było cieleśnie. Słowo kupieckie do XVIII wieku było wystarczającą gwarancją uczciwego przeprowadzenia transakcji. W naszych czasach rolę zawodowej wiarygodności i uczciwości kupieckiej przejęło prawo, kodyfikując bardzo szczegółowo wszystkie aspekty transakcji handlowych.

Negocjacje to nie tylko wiedza o sytuacji drugiej strony, jej ofercie, argumentach oraz słabych i silnych stronach. To także umiejętności związane z analizowaniem zagadnień, z poprawnymi kontaktami międzyludzkimi i komunikacją. Negocjacje obejmują też komunikowanie się na piśmie i sporządzanie dokumentacji.

W naszych czasach z negocjacjami spotykamy się na każdym kroku. Może wszechobecność supermarketów wyrugowała w dużym stopniu możliwości targowania się, lecz negocjacje są nadal chlebem powszednim handlowców przygotowującym nowe kontrakty z klientami, pracodawców rozmawiających ze związkami zawodowymi, bezstronny mediator w sprawach cywilnych bądź gospodarczych ma być także lekarstwem na niewydolność i opieszałość polskich sądów, w zakresie negocjacji szkoleni są także policjanci, przygotowujący się do rozmów z terrorystami lub potencjalnymi samobójcami.

Celem artykułu jest krytyczna analiza technik negocjacyjnych proponowanych podczas polskich szkoleń wraz z oceną ich skuteczności. Ponadto ma on stanowić odpowiedź na pytanie, co należy zrobić w zakresie technik negocjacyjnych stosowanych przez Polaków, aby zwiększyć ich szanse negocjatorów na korzystny wynik rozmów z oponentami krajowymi i zagranicznymi.

Prowadzone rozważania związane są ze stylami i technikami negocjacyjnymi proponowanymi przez polskie firmy szkoleniowe. Wnioski wynikające z rozważań dotyczą rzeczywistej skuteczności proponowanych stylów i technik. Analizę przeprowadzono na podstawie informacji pochodzących ze źródeł wtórnych oraz pierwotnych. Wykorzystane zostały informacje pochodzące z materiałów szkoleniowych, literaturowych i zapisów dyskusji na forach internetowych, a także z rozmów przeprowadzonych z zawodowymi negocjatorami biznesowymi. Do zbadania opinii na temat skuteczności stosowanych stylów i technik, wykorzystano badania prowadzone za pomocą wywiadu z wybranymi ekspertami. W rozważaniach zastosowano metody wnioskowania logicznego.

Pracę napisano na podstawie dostępnej literatury przedmiotu, związanej z tematyką negocjacji. Literatura w większości polskojęzyczna, obejmuje prace zwarte oraz źródła internetowe.

Całość rozważań została podzielona na trzy części, poprzedzone wstępem i podsumowane zakończeniem. Część pierwsza objaśnia ewolucję stylów negocjacyjnych, wskazując najważniejsze cechy każdego z nich. W drugiej opisano style i techniki proponowane przez polskie firmy szkoleniowe oraz scharakteryzowano sposoby wymiany informacji między osobami zajmującymi się negocjacjami i mediacją. W części trzeciej została zawarta ocena poszczególnych stylów i technik, dokonana przez zawodowych negocjatorów.

2. Ewolucja stylów negocjacji

Negocjacje są działaniem, którego doświadcza każde przedsiębiorstwo, niezależnie od profilu działalności; co więcej, są działaniem wysoce istotnym dla istnienia firm. Jeszcze obecnie, w początkach XXI w., nie istnieje ustalony raz na zawsze model skutecznych negocjacji, sztuka wywierania wpływu na innych wciąż ewoluje i, wraz z nadzwyczaj bogatą literaturą, pojawiają się nowe teorie i udoskonalenia. Kiedyś wyróżniano dwa główne style negocjacji. Pierwszy z nich, styl zwany przez G. Kennedy'ego „czerwonym”, zakłada, że ilość dóbr do podziału jest ograniczona i jedynym sposobem na zdobycie możliwie dużej ich części jest odebranie dóbr przeciwnikowi poprzez zastraszenie i manipulację, nawet kosztem definitywnego zepsucia stosunków. Drugi natomiast, „niebieski” koncentruje się na dbałości o dobre relacje między stronami negocjującymi, nawet kosztem straty własnej¹. Skłonność do jednego lub drugiego stylu jest wrodzona, łączy się z charakterem negocjatora – choć mając świadomość swoich cech charakteru, można wiele w sobie zmienić.

Skrajności zdarzają się rzadko, najczęściej negocjatorzy łączą w sobie cechy obydwu stylów. Czerwony negocjator traktuje rozmowy jako osobiste wyzwanie, sport wyczynowy, a druga strona jest dla niego przeciwnikiem, którego należy pokonać; w podręcznikach czerwonych negocjacji używa się wojskowego

¹ Kennedy G. (1999). *Negocjacje - Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną*. Warszawa: Business Press, s. 27.

języka i militarnych porównań. Co więcej, negocjacje to w postrzeganiu czerwonego negocjatora sport, w którym cel uświęca środki, ponieważ każde działanie jest dozwolone, o ile pozwala osiągnąć maksymalny cel. Do używanych środków zaliczyć można zastraszanie, wymuszenia, manipulacje czy blefowanie. W zażartej walce poświęcone zostają najczęściej dobre relacje z drugą stroną, przez co każda transakcja staje się jednorazową okazją. Charakterystyczną cechą czerwonego negocjatora jest zaborczość, skłonność do dawania mniej, niż sam otrzymuje. Interesuje go jedynie zwycięstwo².

Przeciwieństwem jest niebieski typ negocjatora, całkowicie bezbronny w starciu z czerwonym przeciwnikiem. Dąży do współpracy, wierząc, że suma zysków dla obu stron negocjacji jest sumą niezerową, o ile obie strony zgodnie ze sobą współpracują nad rozwiązaniem wspólnego problemu. Traktuje wszystkich rozmówców jak potencjalnych partnerów i gotów jest oddać coś za nic, jeśli tylko polepszy to relacje z drugą stroną. W przeciwieństwie do czerwonego negocjatora, interesuje go nie zwycięstwo, a odniesienie sukcesu – co grozi rezygnacją z korzystnych transakcji, gdyby miały one zagrażać dobrym stosunkom z drugą stroną. Nie przeciwstawia się więc zbyt stanowczo czerwonemu

negocjatorowi, traktując wyrzeczenie się zwycięstwa jako tymczasową stratę, służącą budowie jak najlepszych stosunków z przeciwnikiem. Z tego powodu niechętnie stosuje w rozmowach manipulacje, dążąc do jak największej otwartości i fair-play³.

Kennedy, jako profesor Edinburgh Business School przy Heriot-Watt University, pracował nad trzecią drogą negocjacji, którą nazwał „fioletową”. Fioletowy styl (zwany też „win-win”) powstał na bazie jego doświadczeń w zarządzaniu Negociate, Ltd., firmą konsultingową wyspecjalizowaną w negocjacjach i świadczącej usługi koncernom, rządowi państw i organizacjom pozarządowym. Zauważył, że w tradycyjnych stylach negocjatorzy (w szczególności czerwoni) zbyt często skupiają się na postawie przeciwnika, szukając jego słabych punktów. Kennedy w zamian proponował skoncentrowanie się na interesach stron, odrzucanie interesów od reprezentujących je negocjatorów jako ludzi⁴. Pozwoliło to na połączenie filozofii niebieskiej (polegającej na dbałości o jak najlepszą współpracę w przyszłości, nawet za cenę przegranych negocjacji) z mechanizmami obronnymi w rozmowach ze zdecydowanie czerwonymi negocjatorami. Strony powinny się skupić na wspólnym rozwiązaniu problemów lub kwestii spornych oraz na poszukiwaniu rozwiązań lepszych niż tylko kompromis, który oznaczałby przegraną dla obu stron. Pozornie nawet całkowicie sprzeczne ze sobą stanowiska okazują się często mieć wspólne poszczególne interesy i dopiero pewne elementy stanowisk wymagają znalezienia nowych rozwiązań lub wzajemnych ustępstw. Kennedy założył, że skoro dla osiągnięcia porozumienia strony są zmuszone do ustępstw, nie powinny to nigdy być ustępstwa jednostronne. Gotowość do ustępstw zawsze powinna być poprzedzona zdaniem warunkowymi, opar-

² Tamże, s. 98

³ Tamże, s. 30

⁴ Tamże, s. 41

tymi na formule: „jeśli wy..., to my...”. Ponieważ ustępując, zawsze któraś ze stron będzie poszkodowana, zalecił posługiwanie się pakietami interesów, co umożliwi stratę w zakresie jednego interesu, ale zysk w drugiej, równie ważnej kwestii, co łącznie ma dać wynik dodatni.

Kennedy sugerował także postrzeganie drugiej strony nie jako przeciwnika – lecz jako partnera w negocjacjach. W związku z tym zalecał wystrzeganie się manipulacji oraz powstrzymanie chęci odniesienia miażdżącego zwycięstwa nad słabszym przeciwnikiem – czyli, jak określiliby to typowy czerwony negocjator – zatrzymanie się w pół drogi. Negocjator fioletowy winien nie tylko dążyć do własnego sukcesu, ale musi także pamiętać o obronie interesów drugiej strony i dobrych stosunkach z nią, mając na względzie potencjalną przyszłą wieloletnią, harmonijną współpracę. Za wszelką cenę należy dążyć do tego, aby przeciwnik zachował twarz – czyli proponowane rozwiązania muszą być zgodne z hierarchią wartości drugiej strony. Jest to szczególnie istotne np. w krajach Dalekiego Wschodu, gdyż w niektórych z nich przedsiębiorcy danej branży znają się dobrze między sobą i odebranie twarzy przeciwnikowi może skutkować zamknięciem całego rynku.

Warunkiem właściwie niezbędnym dla przeprowadzenia owocnych negocjacji jest dobre przygotowanie. Każde działanie negocjatora winno być poprzedzone dobrym rozeznaniem. Potrzebne są opinie ekspertów macierzy tej firmy negocjatora, ale równie ważne są informacje na temat drugiej strony, często zdobyte za pośrednictwem wywiadowni gospodarczych lub metodami półlegalnymi – jak np. rozmowy z pracownikami drugiej strony. W ten sposób można uzyskać dane na temat ceny otwarcia, słabych stron przeciwnika, ewentualnych napiętych terminach kupna produktów bądź zakończenia negocjacji, informacje na temat naszej konkurencji i naszego wizerunku na jej tle, itp.

Konieczne powinno się opracować różne warianty negocjacji, improwizacja w starciu z dobrze przygotowanym przeciwnikiem prowadzi najczęściej do porażki. Negocjator powinien postawić się w sytuacji drugiej strony, zrozumieć jej obawy i interesy, postarać się rozwiązać problem z punktu widzenia partnera. Skoro debata to *de facto* negocjacje całego pakietu interesów, negocjator musi umieć rozpoznać także swoje interesy i potrzeby oraz następnie przedstawić gotowe alternatywne rozwiązania, pamiętając, że dobrych rozwiązań może być kilka. Należy mieć ponadto na uwadze scenariusz postępowania na wypadek niepowodzenia negocjacji⁵. Scenariusz ten zakłada ściśle określony horyzont czasowy (ponieważ przedłużające się negocjacje mogą zmienić warunki scenariusza awaryjnego) oraz bazuje na określeniu słabych i silnych stron negocjatora, a także dokładnej analizie dostępnych informacji na temat przeciwnika.

Oprócz dużego nacisku na umiejętność odpowiedniego formułowania zdań, w tym stylu negocjacji występuje kilka technik, będących jego integralną częścią. Są to: technika ustępstw i technika pakietu propozycji, które zostaną omówione w dalszej części niniejszego artykułu. Kluczową cechą zdań charakterystycznych dla składania oferty jest użycie trybu warunkowego, „jeżeli... to...”. Ponadto

⁵ (<http://mojafirma.infor.pl/temat-dnia/126824.Metody-i-techniki-negocjacji.html>)

powinno się unikać oceniania przeciwnika poprzez stosowanie uogólnień (np. używając słów „zawsze”, „nigdy”), a „używać komunikatów zwrotnych odwołujących się do sposobów rozumowania, odczuć i doświadczeń oponenta”.

Podobnie opisywane są możliwe style negocjacyjne w materiałach szkoleniowych dostępnych w Internecie. Mowa jest o negocjacjach twardych, które są „bezwzględne, nieustępliwe i nieliczące się ze zdaniem oponenta”, miękkich, w których trakcie „poznajemy partnera rozmów, jego oczekiwania i potrzeby oraz staramy się ustępstwami dojść do wspólnego porozumienia „ oraz rozmowach typu win-win, w których „osobisty stosunek do oponenta nie ma żadnego znaczenia, a negocjacje mają prowadzić do rozwiązania problemu w sposób satysfakcjonujący obie strony”⁶.

Powyżej zostały opisane style negocjacji z punktu widzenia przede wszystkim rozmów biznesowych. Praktycy jednak wyodrębniają jeszcze inne typy – oprócz negocjacji biznesowych (czyli przede wszystkim handlowych) istnieją także negocjacje policyjne (prowadzone z terrorystami lub potencjalnymi samobójcami), czy też negocjacje ze związkami zawodowymi lub z dłużnikami⁷. Za odrębną dziedzinę uważane są mediacje, będące sposobem na polubowne rozwiązanie problemów, które w przeciwnym razie stanowiłyby przedmiot rozprawy sądowej i prowadzone są przez certyfikowanych mediatorów⁸. Certyfikaty są wydawane przez Stowarzyszenie Mediatorów Polskich, którzy pracują zgodnie ze standardami Europejskiej Akademii Negocjacji i Mediacji (ENMA).

Istnieją także mediatorzy cywilni w sytuacjach kryzysowych; ich praca może się pokrywać z zakresem działania negocjatorów policyjnych. Zdaniem jednego z uczestników forum, polski system kształcenia mediatorów cywilnych w sprawach kryzysowych jest jednak niewłaściwy i powinien się opierać na doświadczeniach służb zagranicznych, gdzie kandydaci przechodzą cyklicznie szkolenie wojskowe i mogą pochwalić się dużym doświadczeniem zawodowym, dobrą znajomością kultury (np. islamskiej) oraz psychologii i kryminalistyki⁹. Styl negocjacji w powyższych dziedzinach oscyluje między niebieskim a czerwonym – od negocjacji biznesowych różni je o wiele rzadsze uciekanie się do technik manipulacyjnych. Uczestnicy forum kładą przed wszystkim nacisk na potrzebę współpracy z drugą stroną, gdyż najważniejsza jest „długoletnia współpraca oraz dobra opinia”. Twierdzi się ponadto, że żaden kompromis nie daje dobrych efektów, a pokonanie przeciwnika w negocjacjach zwiększa prawdopodobieństwo, że stanie się on wrogiem¹⁰.

⁶ (<http://www.netakademia.pl/artyk-techniki-negocjacji-sztuka-ktorej-warto-.php>)

⁷ (<http://www.goldenline.pl/forum/1257948/jak-zostac-negocjatorem> – Jerzy Śliwa i inni)

⁸ (<http://www.goldenline.pl/forum/1749736/krajowe-stowarzyszenie-negocjatorow> – Jerzy Śliwa i inni)

⁹ (<http://www.goldenline.pl/forum/455524/negocjatorzy-cywilni-w-kryzysach> - Anna M. Avraham)

¹⁰ (<http://www.goldenline.pl/forum/533804/jakie-trzeba-miec-doswiadczenie-i-dorobek-by-byc-zawodowym-negocjatorem> – Katarzyna Ceglarek i Błażej Statuch)

3. Style i techniki negocjacyjne w szkoleniach i literaturze przedmiotu

Każdy człowiek posiada swoje indywidualne skłonności do negocjacji: każdy ma inną zdolność przekonywania ludzi do swojego zdania, inne zdolności analityczne, inny poziom empatii, lepsze lub gorsze umiejętności panowania nad swoimi emocjami itd. Można jednak przyjąć, że samorodne talenty do prowadzenia profesjonalnych negocjacji zdarzają się bardzo rzadko i każdy negocjator przejmuje jakiś styl negocjacji od firmy, która go szkoli (o ile jego firma ma świadomość konieczności profesjonalnego wyszkolenia pracowników w tym zakresie). Jego działania ulegają potem oczywiście odstępstwom od wyuczonych zasad – z powodu jego charakteru, presji czasowej czy innych czynników. Z tego powodu na przykład trudno mówić o jednorodnym, homogenicznym, narodowym charakterze negocjatorów – gdyż nawet w obrębie jednej kultury spotkać można całą gamę odcieni stylów negocjowania. Wszystkie jednak są oparte na wyuczonym stylu, lansowanym przez firmy szkoleniowe. Filozofia działania zaproponowana przez Kennedy'ego zdobyła dużą popularność; w chwili obecnej jest ona proponowana podczas polskich szkoleń negocjacyjnych, pod różnymi nazwami (jak np. negocjacje problemowe), jako metoda najbardziej skuteczna (Open Group).

Tak samo zaleca się oddzielenie ludzi od problemu i skoncentrowanie się na interesach, a nie na stanowiskach stron. Należy opracować możliwości korzystne dla obu stron, ale też powinno się nalegać na stosowanie obiektywnych kryteriów. Styl ten nie ogranicza się jednak do rzeczowej rozmowy opartej na zdaniach warunkowych, jak styl fioletowy Kennedy'ego. Został wzbogacony o pewne elementy manipulacyjne, pochodzące ze stylu czerwonego. Wiąże się to ze specyfiką polskiej rzeczywistości gospodarczej – negocjator chcący utrzymać stanowisko musi wykazywać się maksymalnymi zyskami, mając nadzieję, że nie przeszkodzi to utrzymaniu poprawnych stosunków. Jest to być może spowodowane przez fakt, iż przez zagranicznych obserwatorów Polacy są postrzegani jako zdeklarowani indywidualiści, niezdolni do ściślejszej współpracy i długofalowego planowania. Möller przytacza przykład konkurujących ze sobą na co dzień właścicieli sześciu berlińskich dyskotek, którzy dla spopularyzowania proponowanej przez nich formy rozrywki sprzedawali karnet, dający wolny wstęp do wszystkich objętych programem dyskotek oraz darmowe przejazdy komunikacją miejską między dyskotekami. Według jego doświadczeń, podobna współpraca między polskimi przedsiębiorcami jest niemożliwa z powodu podejrzeń o nieuczciwą grę (Möller 2008, s. 98). Stąd domniemanie a priori o niechęci drugiej strony do współpracy – negocjator na własną rękę musi się dowiedzieć, jakie interesy są ukryte za pozycjami przeciwnika – choćby po to, aby wyodrębnić wspólne elementy i dzięki temu wskazać możliwość satysfakcjonującego obie strony porozumienia. Odkrycie interesów przeciwnika może dalej pomóc we wspólnym poszukiwaniu rozwiązania dla dzielącego strony problemu.

Zdobywaniu informacji sprzyjają techniki negocjacyjne, z których duża część może być nazwana manipulacyjną. Niektóre z nich mają dekoncentrować przeciwnika, a inne z kolei sprzyjają opóźnianiu rozmów. Open Group w ramach

szkolenia dla menadżerów polskiego oddziału globalnej korporacji podaje ich trzydzieści (oraz sposoby obrony przed poniższymi technikami), każda jest opatrzona stosowną nazwą:

1. Technika wygórowanego żądania początkowego: jeśli wiemy, że mamy do czynienia z czerwonym negocjatorem, zaleca się zaprezentowanie maksymalnego programu, a potem rezygnację z części punktów – co ma zasugerować naszą gotowość do ustępstw, ale też wysondować, na ile przeciwnik jest silny.
2. Technika nieujawniania informacji: stosowana dla stworzenia atmosfery tajemniczości i zmniejszenia zaufania przeciwnika do posiadanych przez niego danych.
3. Technika ustępstw: polega na świadomości, że jeśli ustępować, to tylko w zamian za inne ustępstwo przeciwnika. Ustępstwa należy dzielić na mniejsze, żeby każde z nich można było negocjować oddzielnie, ponadto każde powinno być poprzedzone sceną wydłużającą proces, np. telefonem do przełożonych, konsultacjami z doradcami itp.
4. Technika odrzucania propozycji: każde „nie” powoduje, że przeciwnik zadaje sobie pytanie o powody odrzucenia całej oferty, lub powody odrzucenia warunków. Samo wysłuchanie oferty bez komentarza pomniejsza znaczenie przeciwnika i daje mu odczuć lekceważenie.
5. Techniki opóźniające: wykorzystywanie każdej okazji do opóźnienia: drobiazgowa analiza zagadnienia, dłuższe przerwy, oczekiwanie na instrukcje, choroba itd. Można je stosować, gdy czas działa na naszą korzyść i można go wykorzystać do poszukiwania danych na temat przeciwnika lub gdy opóźnienie przysparza mu kłopotów.
6. Technika bagatelki: inaczej technika drobnych kroków – polega na poszukiwaniu porozumienia w małych sprawach, w chwili gdy jest to niemożliwe w sprawie dużej. Ma to na celu przełamanie oporów przeciwnika i udowodnienie, że mimo przeciwności możliwe jest porozumienie.
7. Technika ultimatum: jest to technika zastraszająca; stawianie ultimatum słowami np. „albo...albo...” lub „jeżeli nie..., to...” ma na celu zamanifestowanie siły w sytuacji, gdy przeciwnik nas lekceważy.
8. Technika pierwszej oferty: technika mogąca przesądzić o wyniku negocjacji, ponieważ daje obraz aspiracji strony, która ją wykorzysta – w korzystniejszym położeniu jest wtedy strona druga, która może dostosować swoje żądania do pierwszej oferty.
9. Technika oferty końcowej: technika polegająca na wyczuciu odpowiedniego momentu, kiedy można zablokować złożenie ostatecznej oferty, co wiąże się z niemożnością pogorszenia oferowanych przez nas warunków.
10. Technika ataku frontального: obliczona na podważenie wiarygodności przeciwnika i wyprowadzenie go równowagi. Polega na okazaniu lekceważenia dla wiedzy przeciwnika, w zestawieniu z jego przełożonymi lub ekspertami.

11. Technika umniejszania własnej roli: polega na zredukowaniu się do roli wykonawcy poleceń, który nie zna się na pewnych sprawach i który prosi przeciwnika o zasugerowanie możliwych rozwiązań, co może skutkować odkryciem kart przez przeciwnika.
12. Technika własnego zawinionego błędu: służy do uzyskania dodatkowych informacji lub ponownego przeformułowania uzgodnień; jednorazowa technika, w której strona „zauważa”, że popełniła błąd i prosi o możliwość ponownego rozpatrzenia zagadnienia, co wiąże się często z ponownym rozpoczęciem negocjacji od korzystniejszego pułapu.
13. Technika badania opinii: stosowane na Zachodzie w sporach pracodawców ze związkami zawodowymi. Metoda kosztowna i skomplikowana, jest związana z sondażowym określeniem realnych żądań pracowników i ich realizacją, co sprawia wrażenie zbędności związków w firmie.
14. Technika zabójczej riposty: ma na celu podważenie wiary przeciwnika w jego propozycje, polega na użyciu sformułowań nawołujących do zmiany warunków propozycji, jeśli ma być brana pod uwagę.
15. Technika zabójczego pytania: powinna zmusić przeciwnika do określenia, czy dalsze negocjacje mają sens, jest to pytanie, czy jego propozycja jest już ostateczna – co ma sprowokować drugą stronę do określenia granic jej żądań.
16. Technika propozycji blokującej: stosowana w celu zyskania na czasie i polega na propozycji niemożliwej do zrealizowania przez przeciwnika. Ma dodatkowo odsunąć od nas podejrzenie o chęć zerwania negocjacji.
17. Technika faktów dokonanych: przed rozpoczęciem negocjacji zaczynamy działać, jakby porozumienie było już osiągnięte. Zmusza to przeciwnika do zlikwidowania skutków faktu dokonanego i do pozytywnego rozwiązania problemu.
18. Technika sytuacji hipotetycznej: polega na stosowaniu trybu warunkowego w wypowiedziach („jeśli się zgodzimy, to czy...”), co ma zasugerować wzięcie pod uwagę propozycji przeciwnika, ale jednocześnie gotowość do natychmiastowego wycofania się.
19. Technika przyznania racji z jednoczesnym zastrzeżeniem: w sytuacji, kiedy wiadomo, że przeciwnik jest wrażliwy na pochlebstwa; polega dosłownie na przyznaniu racji i jednoczesnym przedstawieniu swojego punktu widzenia za pomocą spójnika „ale”.
20. Technika oświadczenia złożonego publicznie: wykorzystywana przed negocjacjami – jej efektem jest to, że osoba składająca publiczne oświadczenie usztywnia swoje stanowisko pod presją słuchaczy, co staje się dodatkowym argumentem w odpieraniu ataków przeciwnika.
21. Technika pakietu propozycji: polega na zaprezentowaniu pakietu negocjowanych zagadnień, gdzie ustępstwo w jednym zagadnieniu powinno być zrekompensowane analogicznym ustępstwem przeciwnika w innym zagadnieniu, co chroni negocjatorów przed impasem w rozmowach.
22. Technika tysiąca wyjątków: technika mająca na celu zyskanie na czasie wtedy, gdy upływ czasu może zmienić układ sił, polega na drobiazgowym

analizowaniu szczegółów propozycji i porównywaniu ich z realnymi możliwościami firm.

23. Technika zaplanowanego porządku obrad: to inaczej zaplanowanie takiego porządku obrad, który pozwoli na wzmocnienie pozycji strony planującej i na dostosowanie scenariusza negocjacji do jej zamiarów.
24. Technika ograniczonego pełnomocnictwa: polega na wysłuchaniu wszystkich argumentów przeciwnika, a następnie odmówieniu podpisania porozumienia z braku pełnomocnictw koniecznych do podjęcia wiążącej decyzji.
25. Technika „dobry i zły policjant”: w tej technice następuje podział ról w ramach jednej grupy negocjacyjnej, gdzie jeden negocjator używa agresywnego, czerwonego stylu rozmów, a drugi, w kontraście z nim, wydaje się znacznie bardziej ugodowy, przez co łatwiej pogodzić się z proponowanymi warunkami.
26. Technika presji psychologicznej: działania mające na celu wprowadzenie przeciwnika w stan niepewności, zmęczenia i senności. Sprowadzają się np. do takiego ustawienia stołów, żeby nie można było się swobodnie konsultować, zbyt ciemnego oświetlenia, miejsca przy często otwieranych drzwiach.
27. Technika dekoncentrowania: wprowadzana w celu wywołania zamieszania – gdy jedna ze stron wygłasza oświadczenie, któremu następnie zaprzecza, później prostuje, częściowo przyznaje rację, by w końcu częściowo przyznać się do błędu.
28. Technika skłaniania niemowy do mówienia: polega na wyodrębnieniu z grupy przeciwnika osoby, która wydaje się najsłabiej przygotowana do rozmów lub sympatyzująca z naszym obozem. Następnie do tej właśnie osoby kierowane są wszystkie pytania i oczekuje się odpowiedzi tylko od niej.
29. Technika poszerzenia liczebności przedstawicieli własnej strony: korzystne jest poszerzenie, które działa merytorycznie i prestiżowo; często taki zabieg zmniejsza napięcie i emocje w obradach, pozwala też zyskać na czasie.
30. Technika rotacji negocjatorów: również jest to technika mająca na celu spowolnienie rozmów, ale zmiana składu osobowego grupy może również spowodować przełamanie barier i ułatwienie tym samym rozmów. Negocjacje zaczynają się w pewnym sensie od nowa.

W dużej mierze powyższy zestaw technik pokrywa się ze sposobami proponowanymi przez Gary’ego Karrassa. Już na wstępie autor jednak zaznacza, że są to sposoby opracowane dla przedstawicieli handlowych, nie mówi nic o negocjacjach na wyższym szczeblu. Karrass podkreśla przede wszystkim potrzebę dbałości o poczucie bezpieczeństwa klienta, co ma na celu zapewnienie gwarancji długofalowej współpracy¹¹. Należy towarzyszyć klientowi w jego poczynaniach i starać się rozwiązywać jego problemy, zanim jeszcze się one pojawiają. Dopuszcza jednocześnie kilka innych technik, z których niektóre mogłyby zostać nazwane manipulacyjnymi, jak krypto-licytacja (polegająca na konfrontowaniu ze sobą

¹¹ Karrass G. Dobić targu. Sopot: Businessman, s. 39.

kilku oferentów, żeby w bezpośredniej licytacji ulepszały swoje oferty), fakt dokonany (zapłata niepełnej umówionej kwoty i następnie gra na zwłokę), przeciek informacji („przypadkowe” pozostawienie przeciwnika sam na sam ze spreparowanymi, mającymi wprowadzać w błąd informacjami), czy sztuczne zaniżanie ceny (obietnica przyszłych większych zamówień za cenę bardziej korzystnej umowy już teraz)¹². Są to czerwone metody, z pewnością użyteczne w codziennych negocjacjach nie tylko z klientami biznesowymi, ale też mające zastosowanie w życiu codziennym - jednak stosowanie ich zawiera w sobie element ryzyka zerwania negocjacji.

Powyższe techniki prezentowane są na szkoleniach przeznaczonych dla średniego szczebla przedstawicieli handlowych, którzy mogą brać udział w negocjacjach na odpowiadającym poziomie. W materiałach dotyczących technik sprzedażowych, kierowanych do zwykłych przedstawicieli, nie wspomina się nawet o technikach i kładzie się nacisk wyłącznie na aktywne słuchanie i na atrakcyjną formę przekazu informacji o produkcie¹³. Mowa jest przede wszystkim o sposobach pozawerbalnych, jak pierwszy kontakt, entuzjazm w prezentacji swojego produktu czy pewność siebie podkreślana mimiką i wyglądem zewnętrznym. Niewykluczone, że materiały szkoleniowe kierowane do sprzedawców najniższego szczebla koncentrują się na technikach pozawerbalnych, jako najłatwiejszych do opanowania.

Zaskakująco mało opinii praktyków można przeczytać na temat stylów i technik negocjacyjnych w Internecie. Masowo pojawiają się, co prawda, materiały dotyczące stylów i poszczególnych technik - będące często przepisnymi wykładami rozmaitych firm szkoleniowych - lecz właściwie nie istnieją fora (przynajmniej ogólnodostępne), których uczestnicy wymienialiby się swobodnie poglądami na temat skuteczności danego stylu czy techniki oraz swoimi doświadczeniami. Można domniemywać, że prawdziwi profesjonalści wolą zachować tę wiedzę dla siebie lub sprzedawać ją w ramach płatnych szkoleń. Często zresztą dyskusje na forach na tematy związane z negocjacjami kończą się zaproszeniem na konferencję, gdzie dany temat ma być przedyskutowany w szczegółach. Znalezione tylko jedno działające forum polskojęzyczne, w serwisie Goldenline¹⁴. W kilku innych, posiadających zaledwie kilku zarejestrowanych użytkowników, ostatnie posty pochodziły sprzed 2006 r. W materiałach szkoleniowych w Internecie przeznaczonych dla przedsiębiorców¹⁵ znaleziono m.in. drobiazgowo wskazówki dotyczące szczegółów takich jak: aranżacja miejsca, która może sugerować zbliżenie partnerów lub ich przeciwstawienie i miejsce przeprowadzenia negocjacji, ponieważ w przypadku wyboru siedziby przeciwnika łatwiejsze jest powoływanie się na brak dokumentów, ekspertów lub decydentów. Goście ponadto nie muszą dbać o prawidłową atmosferę prowadzonych rozmów. Zaleca się stosowanie dziesiątek technik manipulacyjnych, poczynając od „zaczarowania odbiorcy”, czyli od pozy-

¹² Tamże, s. 126-129

¹³ Ad Futuram, Umiejętności sprzedaży, materiały szkoleniowe.

¹⁴ (<http://www.goldenline.pl/grupy/szukaj?q=negocjatorzy>)

¹⁵ (<http://mojafirma.infor.pl/temat-dnia/126824,Metody-i-techniki-negocjacji.html>)

tywnego pierwszego kontaktu, poprzez „poker” - akcentowanie braku emocji, czy „klin” - przekonanie jednego z oponentów, aby podzielił zespół przeciwnika, a skończywszy na socjotechnikach, jak intensyfikacja lęku, szantaż czy rozpraszenie przeciwnika nieuczciwą aranżacją pomieszczenia, gdzie prowadzone są negocjacje¹⁶. Inny serwis informacyjny, netakademia.pl¹⁷, różnicuje techniki w zależności od stosowanego stylu. Należy do nich m.in. „wilk w owczej skórce”, czyli kreowanie się na osobę chaotyczną i źle zorganizowaną, „taktyka na zmęczenie” – przedłużające się negocjacje jednego zagadnienia, obliczone na zniecierpliwienie przeciwnika, komplementowanie, „propozycja nie do odrzucenia” - wysunięcie żądania popartego jednym ciężkim argumentem, pod presją czasu i przy szybkim tempie rozmowy, co ma uniemożliwić drugiej stronie spokojne przeanalizowanie propozycji i przygotowanie kontrargumentów, czy „nie da się” – położenie nacisku na dobre chęci negocjatora przy jednoczesnym stwierdzeniu, że żądanie drugiej strony jest niewykonalne. Są to materiały kierowane do ludzi bez najmniejszego doświadczenia negocjacyjnego - może więc nie są do końca wskazówkami, jak należy negocjować, ale raczej mają na celu uświadomienie, do jakich środków może uciekać się przeciwnik, aby osiągnąć swój cel negocjacyjny w starciu z nie-doświadczonym rozmówcą.

4. Techniki negocjacyjne w opiniach praktyków

Czy wyżej wymienione style negocjacji, wraz z proponowanymi technikami, są używane i czy w ogóle wydają się skuteczne? Rozmówcy, którzy dostarczyli informacji na temat zalecanych technik, to właściciel średniej wielkości firmy budowlanej w Warszawie, menadżer pracujący w polskim oddziale globalnej korporacji, odpowiedzialny za kontakty z trzema sieciami handlowymi oraz osoba odpowiedzialna za najważniejsze negocjacje u średniej wielkości producenta żywności na Śląsku. Wszyscy mają za sobą wielokrotne szkolenia w renomowanych firmach szkoleniowych lub studia podyplomowe w zakresie negocjacji. Z badanymi osobami przeprowadzono analizę każdej z proponowanych podczas szkolenia technik i uzyskano jej ocenę.

Jak twierdzi Małgorzata Kendik, z punktu widzenia zagranicznych negocjatorów Polacy jako naród są, niestety, bezbarwnymi przeciwnikami, mimo całego ich przygotowania teoretycznego¹⁸. Są elastyczni, potrafią się dostosować do przeciwnika – wiedzą, że w rozmowie z Azjatą należy poświęcić dużo czasu na zaprzyjaźnienie, natomiast w rozmowie z rzeczowym Skandynawem nie pozwalają sobie na zbytne odbieganie od tematu. Jest to jednak postrzegane za granicą jako brak narodowego charakteru. Polacy nie wierzą w kooperację we wspólnym, dobrze pojętym interesie, mówi się o nich, że choć chętnie opowiadają o sprawach prywatnych, to informacji biznesowych udzielają jedynie tyle, ile

¹⁶ Tamże.

¹⁷ (<http://www.netakademia.pl/artyk-techniki-negocjacji-sztuka-ktorej-warto-.php>)

¹⁸ Kendik M. (2009). *Negocjacje międzynarodowe*. Warszawa: Difin, s. 155.

to niezbędne. Ulubioną techniką – prymitywną i znaną powszechnie od dawna – jest metoda dobrego i złego policjanta, która jednak, jak twierdzi autorka, jest wciąż skuteczna. Stosuje się także często technikę wyższej instancji, co z kolei jest spowodowane bardzo silną ceremonialnością polskiego społeczeństwa i, co za tym idzie, obawą przed odpowiedzialnością i konsekwencjami pomyłki. Na co zwraca uwagę także Steffen Möller, powszechny jest brak planu awaryjnego, co powoduje, że wynik negocjacji w starciu z lepiej przygotowanymi i systematycznymi negocjatorami zagranicznymi bywa często negatywny¹⁹. Ponadto Polacy są, uogólniając, w wysokim stopniu empatyczni, starają się najczęściej dbać o dobre stosunki z klientem, zwracają także dużą uwagę na cudze opinie na swój temat, choć, z drugiej strony, nie idzie to najczęściej w parze z umiejętnością postawienia się na czyimś miejscu.

Respondenci zgodzili się, że w negocjacjach prowadzonych z i przez Polaków pojawiają się: styl czerwony i styl fioletowy (win-win). Ich użycie zależy od wielu czynników, takich jak branża, ranga negocjacji, pozycja negocjatora w danej sprawie (co wiąże się z wielkością firmy i jakością jej produktu oraz wiarą negocjatorów we własne siły i w swój produkt) oraz pochodzenie kulturowe negocjatorów i ich osobiste predyspozycje – w dużym skrócie można powiedzieć, że czynnikiem głównym jest siła, jaka stoi za negocjatorem. Jedna z badanych osób opowiedziała o arabskim dystrybutorze, który podczas negocjacji w Polsce płakał i zażywał lekarstwa na uspokojenie, co budziło natychmiast sympatię i współczucie niewyszkolonych polskich obserwatorów negocjacji – zgodnie z przewidywaniami prowadzącego rozmowy okazało się to jednak bluffem. To, co zdecydowanie jest odrzucane jako niestosowane i niepraktyczne, to styl niebieski, polegający na uległości i zwykłym przedstawianiu swoich racji.

Najbardziej powszechny jest styl win-win, uważany za przynoszący najlepsze efekty. Styl czerwony używany jest najczęściej przez duże sieci handlowe (ogólnie rzecz biorąc, przez branżę B2C), dysponujące dysproporcjonalnie większą siłą niż producenci. Czerwone negocjacje z B2C nie mają nic wspólnego z improwizacją; jeden z rozmówców przyznaje, że czerwona strategia sieci handlowych jest efektywna, ponieważ jego pracownicy, na co dzień skuteczni negocjatorzy, boją się tych negocjacji i są bardziej niż zwykle podatni na zastraszenie i wymuszenia. Respondentowi pomogło w tych negocjacjach przeświadczenie o swoim dobrym wykształceniu i doskonałej jakości produktu – przeciwnik widząc to, natychmiast zaprzestał czerwonych technik.

Firmy z branży B2B natomiast, wiedząc o dobrej jakości produktu respondenta (w Polsce są to w większości hurtownie zamawiające stosunkowo niewielkie dostawy) i zakładając długofalową współpracę, chcą za wszelką cenę utrzymać poprawne stosunki i nigdy nie uciekają się do działań innych niż rzeczowa strategia „win-win”. Zdarza się, że rozmowy sprowadzają się jedynie do tego, że rozmówca stawia swoje, jak twierdzi, niewygórowane warunki, na które odbiorcy się zgadzają. Próby wdrożenia czerwonych technik przez hurtowników szybko

¹⁹ Möller S. (2008). *Viva Polonia – Als deutscher Gastarbeiter in Polen*. Scherz, s. 99)

się kończą, ponieważ producent żywności nie ma zbyt dużej konkurencji w swojej branży i hurtownie niejako są skazane na współpracę z nim.

Przedstawiciel branży budowlanej twierdził, że czerwone praktyki w jego wykonaniu są na porządku dziennym, jeśli chodzi o podwykonawców. Jest to jakoby spowodowane kryzysem na polskim rynku budowlanym i podwykonawcy są w stanie zgodzić się na wiele ustępstw, byle uzyskać kontrakt.

Podobnie twierdził pracownik korporacji, któremu zdarza się świadomie wykorzystywać swoją dominującą pozycję w podziale rynku i jest przekonany, że klient nie może od niego odejść, gdyż groziłoby to mu uzależnieniem się od jednego, innego dostawcy. Jednak styl preferowany to „win-win”.

Ogólnie rzecz biorąc, czerwony styl jest określany jako sposób na rozpoznanie rozmówcy, na sprawdzenie, jak daleko wyszkolona i przygotowana do negocjacji jest dana osoba. Jeśli negocjator „zda egzamin”, zaczynają się rozmowy typu fioletowego. Respondenci omówili pokrótce techniki negocjacyjne proponowane przez firmę szkoleniową. Większość z nich (około 80%) ocenili jako nieprzydatną podczas prawdziwych negocjacji, choć, według nich, wszystkie wcześniej opisane techniki są skuteczne – jako techniki sprzedażowe, stosowane na niższym szczeblu rozmów – i skuteczne w szczególności wobec niewyszkolonych kupców. Rozmówcy mieli wielokrotnie do czynienia z handlowcami, którzy w rozmowach handlowych poruszali się intuicyjnie i byli bardzo podatni na stosowanie technik manipulacyjnych. Twierdzą, że w rzeczywistości tylko kilka technik jest wykorzystywane, a większość działań przedstawionych w ramach szkolenia to albo zwykłe ustalenia, które w każdych rozmowach należy poczynić, albo sztucznie wymyślone w celach marketingowych techniki, dla przekonania kursantów o wiedzy tajemnej, która stanie się również ich udziałem, co ma także być uzasadnieniem ceny kursu.

Użycie jakichkolwiek technik negocjacyjnych wymaga przede wszystkim ogromnego wyczucia chwili i umiejętności szybkiego reagowania na zmieniającą się w ciągu sekund sytuację. Niemożliwością jest zaplanowanie konkretnych technik, które zostaną użyte podczas rozmów. Negocjator musi mieć świadomość, na ile wyszkolony jest jego przeciwnik, w przeciwnym razie techniki, idealnie manipulujące niewyszkolonymi rozmówcami, spowodują jedynie podważenie wiarygodności i, niewykłuczone, zerwanie rozmów. Respondenci mieli wrażenie, że techniki przedstawione w materiałach ze szkolenia, były żywcem przeniesione z innego szkolenia, mającego na celu naukę walki ze związkami zawodowymi, która to walka może być w bardzo poważnym stopniu manipulacyjna.

Rozmówcy omówili w szczegółach wszystkie zaproponowane techniki. Technika nieujawniania informacji została przez nich oceniona jako nierealna, ponieważ w negocjacjach na wyższym szczeblu obie strony prowadzą zawsze dokładny wywiad na swój temat, a tworzenie aury tajemniczości zmniejsza zaufanie do profesjonalizmu drugiej strony. Zasugerowali działanie przeciwne – chętnie udzielanie informacji, żeby przeciwnik miał wrażenie, że usłyszał już wszystko; w gąszczu informacji bez większego znaczenia łatwiej ukryć istotne dane. Podobnie skrytykowali technikę odrzucania propozycji, jako zbyt ryzykowną z punktu widzenia możliwości zerwania negocjacji. Techniki opóźniające

są także stosunkowo rzadko stosowane i uważane przez osoby badane za „niepoważne”; twierdzili oni, że w rozmowach wyższego szczebla należy szanować czas swój i przeciwnika. Postawienie ultimatum jest możliwe, ale wymaga dużego wyczucia, ponieważ zła ocena sytuacji może spowodować jego odrzucenie i utratę twarzy. Technika ataku frontalnego, obliczona na skompromitowanie przeciwnika, nie jest raczej skuteczna – zdaniem respondentów – w rozmowach na niższym szczeblu, ponieważ w negocjacjach tej rangi ich uczestnicy mają najczęściej świadomość, że istnieją eksperci o większej wiedzy i kompetencjach.

Umnieszanie własnej roli może zaszkodzić, ponieważ w takim przypadku przeciwnik może poczuć się dotknięty faktem skierowania niekompetentnej osoby do rozmów i może to odczuć jako lekceważenie – więc nie jest to technika do stosowania na wyższym szczeblu negocjacji.

Technika zabójczej riposty to typowa technika zastraszająca – a wykorzystanie jej jest możliwe tylko w rozmowach z niewyszkolonymi pracownikami hurtowni. Techniki: pakietu propozycji i zaplanowanego porządku obrad nie są nawet traktowane jako techniki – stanowią zbyt integralną część negocjacji „win-win”, żeby negocjator nie wziął jej pod uwagę przy planowaniu samego scenariusza rozmów, wraz z planem awaryjnym. Respondenci skrytykowali także technikę poszerzenia liczebności przedstawicieli własnej strony jako grę zbyt łatwą do przejrzenia; natomiast zgodzili się, że jest to cenny pomysł, gdy dla poszerzenia można znaleźć prawdziwe uzasadnienie. Niemożliwa do przeprowadzenia jest technika skłaniania niemowy do mówienia, gdyż przewodniczący drugiej strony natychmiast spowodowałby wyjście tej osoby z sali obrad. Nierealna jest także technika rotacji negocjatorów (przynajmniej w omawianych branżach): rozmówcom nie udało się jeszcze nigdy doprowadzić do zmiany negocjatora na kogoś bardziej skłonnego do porozumienia, gdyż decyzje dotyczące obsady personalnej zespołu negocjacyjnego są zawsze suwerennymi decyzjami zarządu drugiej strony. Wiele z technik określonych jako bezużyteczne pojawia się w literaturze dotyczącej negocjacji międzykulturowych, są one określane jako charakterystyczne dla niektórych narodów, jak np. technika propozycji blokującej w Japonii.

Techniki, które zostały ocenione jako przydatne i faktycznie stosowane to: technika ustępstw – jako integralna część fioletowego stylu negocjacji, technika dobrego i złego policjanta (tu zdania wśród badanych osób są podzielone – jedna twierdzi, że jest to nadal najczęściej widywana technika, druga nie widziała jej od kilku lat, choć wcześniej była powszechną praktyką), technika ograniczonego pełnomocnictwa – której powszechne wykorzystanie jest o tyle naturalne w przypadku pracowników firm, że w Polsce przełożeni zostawiają im niewielkie pole manewru i pracownik faktycznie najczęściej nie może podejmować suwerennych decyzji. Co więcej, polska ceremonialność i szacunek dla tytułów doprowadziły do tego, że ponadto istnieje realny strach przed wyższym szczeblem hierarchii, przed negocjatorem na wyższym stanowisku i konfliktem z nim (nazywany czasem szacunkiem dla tytułów); jest to zauważane nawet przez zagranicznych obserwatorów²⁰. Powszechny jest także brak poczucia własnej wartości. Technika

²⁰ Dz. cyt., s. 223)

pierwszej oferty nie jest uważana za technikę sensu stricto, ale respondenci zgadzają się, że ten, kto pierwszy proponuje cenę otwarcia, jest często na straconej pozycji; przyznają, że stosują tę technikę powszechnie podczas rekrutacji nowych pracowników. Rozmówcy przyznali ponadto, że spotykali się ze stosowaniem technik presji psychologicznej – stosują je głównie sieci handlowe. Do tych praktyk należy posadzenie ekipy sprzedającej na niewygodnych krzesłach, w pobliżu okna, za którym słychać było hałas, przy drzwiach, które wciąż były otwierane, oświetlenie było niewystarczające lub rozmowy toczyły się w szklanym, przezroczystym pokoju na środku wielkiego biura. Rozmówca z branży budowlanej twierdzi, że zdarza mu się wychodzić „na chwilę” i obniżać temperaturę klimatyzatora do 19°C, żeby wrócić w rzeczywistości po godzinie.

Wszystkie wyżej wspomniane osoby to negocjatorzy biznesowi. Użytkownicy forum w serwisie Goldenline twierdzą, że strategie manipulacyjne, związane też z użyciem różnorodnych technik negocjacyjnych kojarzą się przede wszystkim z negocjacjami biznesowymi, mniej są spotykane w mediacjach. Jednak w każdych rozmowach z poważnymi podmiotami liczy się solidny fundament merytoryczny, a nie „dość już prymitywne w dzisiejszych czasach metody sprzedażowe”²¹. Również oni twierdzą, że większość z proponowanych przez serwisy technik nadaje się do negocjacji niższego szczebla, ale są bezużyteczne na wyższym szczeblu rozmów.

5. Zakończenie

Wspólny wniosek, który można zaobserwować w wypowiedziach rozmówców dotyczy konieczności szkoleń w zakresie negocjacji. Nie chodzi tu o przekazanie listy istniejących technik manipulacyjnych, jak ma to miejsce w przypadku pojawiających się w Internecie materiałów, lecz o potrzebę rzetelnych szkoleń, które miałyby dać przyszłym negocjatorom wiedzę na temat stylów negocjacji, prawidłowego przygotowania przebiegu rozmów oraz rozpoznawania różnych technik - ale raczej w celu obrony przed przeciwnikiem je stosującym. Okazuje się, że wiele osób zajmujących się sprzedażą nie zdaje sobie sprawy z tego, że ich oponent stosuje rozmaite techniki manipulacyjne, przez co są one bezbronne i skazane często na stanie się ofiarą czerwonego negocjatora. Powinny one mieć świadomość, iż że wiele zachowań ich rozmówców podczas rozmów to działania świadome i obliczone na wzbudzenie w przeciwniku strachu lub współczucia.

Jeśli tak rozumieć sens szkoleń z zakresu technik negocjacyjnych, jako obronę przed atakiem, to mnożenie dostępnych technik, nazywanie pewnych oczywistych zachowań biznesowych specyficznymi technikami jest uzasadnione. Reguła pierwszego wrażenia, entuzjazm w głosie czy komplementy to „techniki”, które mogą podzielać tylko na kogoś, kto nie ma pojęcia o tym, że negocjator stosuje jakiegokolwiek sposoby, mające mu ułatwić osiągnięcie celu.

²¹ (<http://www.goldenline.pl/forum/1257948/jak-zostac-negocjatorem> – Jerzy Śliwa i inni)

Rozmówcy podkreślali także fakt, iż najbardziej skutecznym stylem negocjacji jest „win-win”, skupiający się na problemach do rozwiązania, a nie na ludziach je reprezentujących. To również rodzi potrzebę szkoleń kładących nacisk na przygotowanie merytoryczne - bez konieczności uciekania się do stosowania technik manipulacyjnych.

Szkolenia powinny dotyczyć jednak nie tylko negocjatorów, którzy jako pracownicy firm są narażeni na naciski ze strony przełożonych. Na forum Goldenline pojawiają się opinie świadczące o tym, że od wielu już trwa lat dyskusja na temat fachowości polskich negocjatorów. „Okazuje się bowiem, że negocjacje w biznesie wcale nie prowadzą przygotowani specjaliści, lecz kadra kierownicza która często grzeszy zdumiewającymi błędami w kierowaniu rozmowami. Podstawowy błąd to brak przygotowania stanowisk! Powstaje obraz nieprzewidywalności rozmów mających wręcz znamiona „rosyjskiej ruletki”. Teraz już wiadomo dlaczego tak łatwo nas Polaków wykorzystać w rozmowach”²². Uczestnicy forum zadawali pytanie, nie mając nota bene pomysłu na odpowiedź, jak doprowadzić do tego, by „kadra kierownicza uznała potrzebę kwalifikacji osób kierujących rozmowami biznesowymi. Jak wdrożyć modele budowania strategii negocjacyjnych zespołów, w których rozmowy oddzielone są od decyzji i harmonizują z nimi?”²³. Wydaje się więc, że najlepszym sposobem udoskonalenia negocjacji w ramach firmy jest uświadomienie kierownictwu firmy zalet strategii „win-win”, w ślad za czym powinny iść szkolenia taktyczne osób odpowiedzialnych za negocjacje.

Bibliografia

1. Ad Futuram. Umiejętności sprzedaży, materiały szkoleniowe.
2. Cialdini R. B. (2001). Wywieranie wpływu na ludzi. Wydanie 4. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
3. Dawson R. (2006). Sekrety negocjacji dla biznesmenów. Warszawa: MT Biznes.
4. Dawson R. (2000). Sekrety skutecznego przekonywania. Poznań: Zys i S-ka.
5. Gesteland R. (2000). Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
6. Haman W., Gut J., Handlowanie to gra. Wydanie III. One Press.
7. Hogan K. (2011). Nauka perswazji. Wydanie 2. Poznań: Rebis.
8. Karras G. Dobić targu. Sopot: Businessman.
9. Kendik M. (2009). Negocjacje międzynarodowe. Warszawa: Difin.
10. Kennedy G. (1999). Negocjacje - Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną. Warszawa: Business Press.
11. Leary M. (1999). Wywieranie wrażenia na innych. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
12. Mitnick K. Sztuka podstępów. Wydanie 2. Gliwice: Helion.
13. Möller S. (2008). Viva Polonia – Als deutscher Gastarbeiter in Polen. Scherz.

²² (<http://www.goldenline.pl/forum/426182/negocjacje-w-biznesie> – Jerzy Śliwa, post z 17.08.2008 r.).

²³ Tamże

15. Nęcki Z. (1995). *Negocjacje w biznesie*. Wydanie 3. Kraków: Wydawnictwo Polskiej Szkoły Biznesu.
16. Open Group (2008). *Materiały szkoleniowe*.
17. Schopenhauer A. (2005). *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*. Wydanie na podst. 3 i 4. Warszawa: Almapress.
18. Thomson P. (1998). *Sposoby komunikacji interpersonalnej*. Poznań: Zys i S-ka.
19. <http://www.goldenline.pl/forum/426182/negocjacje-w-biznesie>
20. <http://mojafirma.infor.pl/temat-dnia/126824,Metody-i-techniki-negocjacji.html>
21. <http://www.mfk.org.pl/news/8/238/Techniki-negocjacyjne-i-psychomanipulacje>
22. <http://www.netakademia.pl/artyk-techniki-negocjacji-sztuka-ktorej-warto-.php>

DR ANNA MATUSZEWSKA
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
am.matuszewscy@wp.pl

ROLA I ZADANIA RAD NADZORCZYCH JAKO ORGANU NADZORU

STRESZCZENIE

Rada nadzorcza jest organem nadzoru, który w niektórych podmiotach gospodarczych musi funkcjonować obligatoryjnie. Przedmiotem zainteresowania niniejszego artykułu jest wskazanie praw i obowiązków nałożonych przepisami prawa na rady nadzorcze. Głównym celem stało się wskazanie roli tego organu w całym procesie zarządzania. Niezwykle istotnym jest dobór osobowy i prowadzona polityka personalna w trakcie tworzenia tych gremiów, szczególnie miejsce poświęcone zostało spółkom, gdzie udziały posiada Miasto Kalisz.

Zatem, uzasadnionym wydaje się szersze przedstawienie tego zagadnienia, które może być interesujące z bardzo wielu względów.

SUMMARY

A supervisory board is a regulatory authority which in some business entities must function as obligatory. The article shows the rights and obligations of supervisory boards. The main aim is to indicate the role of this authority in the whole process of management. Extremely essential is personal matching and the personal policy during the creation of the board. The author of the article pays a special attention to the companies which shares are owned by the city of Kalisz.

1. Wstęp

Tematem opracowania jest zaprezentowanie działalności rad nadzorczych w spółkach kapitałowych ze szczególnym uwzględnieniem spółek, gdzie swoje udziały posiada jednostka samorządu terytorialnego. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie podstaw prawnych funkcjonowania rad nadzorczych w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółce akcyjnej. Uzasadnionym wydaje się opisanie tylko tych dwóch rodzajów spółek, gdyż w praktyce gospodarczej jest ich zdecydowana większość. Równie ważnym celem stała się próba rozstrzygnięcia, czy prowadzona w organach nadzoru spółek miejskich polityka personalna, sprzyja realizacji obiektywnie rozumianego interesu publicznego?

Rada nadzorcza to organ posiadający uprawnienia nadzorcze, które przejawiają się w możliwości przedstawiania zarządowi opinii, jak i w podejmowaniu – w ściśle określonych przypadkach – decyzji wiążących dla zarządu. Równie ważnymi kompetencjami są uprawnienia kontrolne, uprawniające do wglądu we wszystkie sprawy spółki – we wszystkie dziedziny jej działalności¹. Wyraźnie należy podkreślić kompetencje rady nadzorczej do sprawowania stałego nadzoru nie tylko nad pracami zarządu, ale również wszystkich pracowników. Rada Nadzorcza w wykonywaniu swoich obowiązków może korzystać z doradców zewnętrznych, a zarząd nie może ograniczać dostępu członków organu nadzoru do żądanych przez nich informacji czy dokumentów. W swoich działaniach rada nadzorcza musi być elastyczna i dynamicznie reagować na zmiany zachodzące w mikro i makro otoczeniu spółki.

Wykonywanie tak ważnych i odpowiedzialnych zadań, wymaga od osób zasiadających w radach nadzorczych spełniania określonych warunków:

- posiadania odpowiedniego poziomu wiedzy, zwłaszcza z dziedziny ekonomii, prawa, rachunkowości, administracji;
- posiadania odpowiedniego doświadczenia w działalności organów nadzoru oraz w biznesie;
- pozostawania niezależnym i lojalnym wobec działalności spółki w organach której się zasiada.

W niniejszym artykule podjęta została próba odpowiedzi na pytanie, czy w radach nadzorczych spółek z udziałem Miasta Kalisza zasiadają osoby posiadające kwalifikacje i kompetencje odpowiednie dla członków rady nadzorczej spółki kapitałowej?

2. Organy nadzoru w Spółkach kapitałowych

2.1 Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

W spółce z ograniczoną odpowiedzialnością uprawnienia nadzorcze posiadają wspólnicy spółki. Jednak w określonych przypadkach umowa spółki z o.o. może powoływać radę nadzorczą lub komisję rewizyjną. Nie ma przeszkód, aby zostały ustanowione obydwie te organy. W sytuacji jednak, gdy spełnione są kumulatywnie następujące przesłanki:

- kapitał zakładowy przewyższa 500 000 zł,
- wspólników jest więcej niż dwudziestu pięciu,

organy nadzoru muszą zostać ustanowione obligatoryjnie². Należy zaznaczyć, że tylko wystąpienie tych obydwu przesłanek jednocześnie rodzi taką konieczność. Jeśli obowiązek ten nie zostanie spełniony i rada nadzorcza lub komisja rewizyjna nie zostanie ustanowiona, wówczas w grę wchodzi rygor przewidziany w przepisach. Ponadto zgłoszenie spółki z o.o. do sądu rejestrowego, poza innymi niezbędnymi

¹ J. A. Strzępka (red.), *Kodeks Spółek Handlowych, komentarz*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 341.

² Art. 213 par. 2 Kodeksu Spółek Handlowych (KSH)

danymi, powinno zawierać nazwiska i imiona członków rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej, jeżeli ustawa lub umowa spółki wymaga ustanowienia tych organów³.

Członek zarządu, likwidator, prokurent, główny księgowy spółki, kierownik oddziału lub zakładu, adwokat lub radca prawny zatrudnieni w spółce, nie mogą być jednocześnie członkami rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej. W przypadku zatrudnienia podczas trwania kadencji, osobie tej automatycznie wygasa prawo do pełnienia funkcji w organie nadzoru. Rada nadzorcza składa się co najmniej z trzech członków, którzy powoływani i odwoływani są uchwałą wspólników. W praktyce, rady nadzorcze tworzone są przez większą ilość osób, ustalaną najczęściej w sposób widelkowy. Zbyt liczny skład rady prowadzi często do problemów organizacyjnych związanych ze zwoływaniem posiedzeń, a także do generowania kosztów funkcjonowania tego organu⁴. Jednak w umowie spółki może znaleźć się zapis o innym sposobie odwoływania i powoływania członków rady nadzorczej. Umowa nie może przewidywać powoływania członków rady nadzorczej przez zarząd, albowiem kontrolowany nie może powoływać kontrolującego⁵. Kadencja członka rady nadzorczej, zgodnie z zapisami kodeksu spółek handlowych trwa rok, jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej. Należy wyraźnie podkreślić, że uchwałą wspólników członkowie rad nadzorczych mogą zostać odwołani w każdym momencie.

Do zadań rady nadzorczej należy w szczególności:

- stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich obszarach jej funkcjonowania, co daje jej plenipotencje do czuwania nad prawidłowością wszelkich procesów zachodzących w spółce;
- powoływanie i odwoływanie członków Zarządu;
- ocena sprawozdania Zarządu z działalności spółki;
- ocena sprawozdań finansowych w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami oraz stanem faktycznym;
- ocena propozycji Zarządu, które dotyczą podziału zysku lub pokrycia poniesionej straty;
- wybór biegłego rewidenta;
- przedstawienie opinii dotyczących rocznych planów rzeczowo-finansowych spółki;
- zatwierdzanie rocznych planów działania;
- zatwierdzenie Regulaminu pracy Zarządu;

Realizując swoje zadania, rada nadzorcza sprawuje permanentny nadzór nad działalnością całej spółki i błędem jest zawężanie sprawowanego nadzoru tylko do obszaru związanego z kwestiami finansowymi. Nadzór dotyczy wszystkich obszarów funkcjonowania spółki i może polegać na analizie m.in.:

- zagadnień związanych z polityką zatrudnienia;
- realizacji publicznoprawnych obowiązków przez spółkę,

³ J. A. Strzępka (red), *Kodeks ...*, dz. cyt., s. 341.

⁴ A. Lewicki, *Zarząd i Rada nadzorcza. Świadczenia uzyskane przez członków*, Wydawnictwo INFOR, Warszawa 20012, s. 17.

⁵ J. A. Strzępka (red), *Kodeks ...*, dz. cyt., s. 453.

- zamierzeń związanych ze stosowaną w spółce technologią, działalnością handlową lub marketingową,
- przestrzegania procedur wyłaniania wykonawców usług,
- prawidłowości zawierania umów,
- przestrzegania przepisów prawa oraz uchwał zgromadzenia wspólników⁶.

Umowa spółki może przewidywać dodatkowe kompetencje dla rady nadzorczej. Jednak w żadnym przypadku organ ten nie ma prawa wydawania Zarządowi wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki⁷. Stanowi to swoistą granicę kompetencji rady nadzorczej do wydawania oceny bądź opinii, ponieważ nie ponosi ona odpowiedzialności za prowadzenie spraw spółki, odpowiedzialność ograniczona jest wyłącznie do czynności nadzoru i kontroli.

W ciągu ostatnich lat zakres obowiązków i kompetencji członków rad nadzorczych uległ zmianie, wcześniej dominowała realizacja funkcji kontrolnej. Obecnie, zakres działań został poszerzony o czynne uczestnictwo w procesie sporządzania sprawozdania finansowego oraz sprawozdania Zarządu.

1. *Kierownik jednostki oraz członkowie rady nadzorczej lub innego organu nadzorującego jednostki są zobowiązani do zapewnienia, aby sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie z działalności spełniały wymagania przewidziane w niniejszej ustawie.*
2. *Kierownik jednostki oraz członkowie rady nadzorczej lub innego organu nadzorującego jednostki odpowiadają solidarnie wobec spółki za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem stanowiącym naruszenie obowiązku wynikającego z ust.1⁸.*

Wprowadzone zmiany spowodowały, że członkowie rad nadzorczych podlegają odpowiedzialności wynikającej z ustawy o rachunkowości. Szczególną uwagę należy zwrócić na zapisy art. 77 i 79 UoR, których nie przestrzeganie skutkuje określonymi sankcjami karnymi. Wspomniane zmiany przekładają się na zakres odpowiedzialności karnej, mają również wpływ na zakres odpowiedzialności cywilnoprawnej członków rad nadzorczych⁹.

3.1 Spółka akcyjna

Zgodnie z uregulowaniami zawartymi w art. 381 KSH, rada nadzorcza jest organem obligatoryjnym w każdej spółce akcyjnej. Nie ustanowienie rady nadzorczej stanowi podstawę do tego, aby nie dokonano wpisu spółki do rejestru.

Członkowie rady nadzorczej powoływani są przez walne zgromadzenie wspólników, chyba że umowa spółki lub statut stanowią inaczej. W praktyce powoła-

⁶ A. Lewicki, *Zarząd i ...*, dz. cyt., s. 26.

⁷ Art. 219 par. 2, KSH

⁸ Art. 4a Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz. U. z 2013 r. poz.330 ze zm. w Dz. U. z 2013 r. poz.613. W dalszej części artykułu zastąpiona skrótem UoR.

⁹ Ł. Krupa, M. Kuliński, K. Maćkowska, R. Maćkowski, B. Pęczkowski, S. Sikorski, M. Wawer, A. Zołotar, *Odpowiedzialność kadry zarządzającej spółek kapitałowych*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2014, s. 85.

nie następuje w drodze podjęcia stosownej uchwały, która zapada bezwzględna ilością głosów¹⁰. Poza jednym wyjątkiem, gdy w walnym zgromadzeniu uczestniczy jeden akcjonariusz, głosowanie w sprawie wyboru członków musi być tajne.

Rada nadzorcza jest organem kolegialnym, a członkowie rady nadzorczej powinni swoje obowiązki wykonywać osobiście, dlatego nie ma możliwości ustanawiania „zastępców” członków rady czy pełnomocników. Kodeks spółek handlowych przewiduje możliwość delegowania członka rady do samodzielnego pełnienia wyznaczonych czynności, które zostają konkretnie wskazane przez radę. W czasie wykonywania swoich obowiązków członkowie organów zobowiązani są dokładać należytej staranności i sumienności w wykonywaniu powierzonych im obowiązków.

Kadencja członka rady nadzorczej nie może trwać dłużej niż pięć lat. Czas trwania kadencji powinien być określony w statucie podmiotu gospodarczego, jeśli takiego zapisu nie będzie, przyjmuje się kadencję pięcioletnią. Wyraźnie należy zaznaczyć, że okres kadencji każdego członka rady nadzorczej liczy się osobno, niezależnie od czasu kadencji pozostałych członków. Występują jednak sytuacje, w których statut wprowadza wspólną kadencję dla wszystkich członków rady nadzorczej. W konsekwencji, jeśli wskutek nieprzewidzianych okoliczności, mandat jednego z członków wygasa wcześniej (np. śmierć) i zostaje powołana nowa osoba, to jej mandat wygasa równocześnie z wygaśnięciem mandatów pozostałych członków rady nadzorczej. Mandat członka rady wygasa z dniem odbycia walnego zgromadzenia, które zatwierdza sprawozdanie za ostatni, pełny rok obrotowy pełnienia przez niego funkcji w organie nadzoru¹¹. Ponad to rezygnacja, stanowi – obok upływu kadencji, śmierci czy odwołania – przyczynę wygaśnięcia mandatu.

Podstawowym sposobem działania rady nadzorczej oraz jedynym sposobem wyrażania przez nią woli jest podejmowanie uchwał. W związku z tym, ani decyzje, ani wszelkiego rodzaju zalecenia nie są wiążące. Prawidłowo podjęta uchwała powinna zawierać następujące elementy:

- numer, datę i tytuł,
- podstawę prawną podjęcia uchwały,
- treść uchwały wraz z uzasadnieniem,
- termin wejścia w życie,
- tryb w jakim podjęta została uchwała (jawny, tajny) wraz z podaniem wyniku głosowania,
- podpisy.

Posiedzenia rady zwołuje jej przewodniczący, a w niektórych sytuacjach takie uprawnienia posiadają również inni członkowie rady. Zawiadomienie (zaproszenie) o posiedzeniu rady nadzorczej może być dokonane w dowolny sposób, istotnym jest, aby dotarło do zainteresowanego z wyprzedzeniem pozwalającym na zapoznanie się

¹⁰ Zgodnie z art. 4 par 1 pkt 9 i 10 KSH, bezwzględna większość głosów oznacza więcej niż połowę głosów oddanych. Przez głosy rozumie się – głosy „za”, „przeciw”, „wstrzymujące się” oddane podczas głosowania w sposób zgodny z ustawą, umową lub statutem spółki.

¹¹ J. A. Strzępka (red), *Kodeks ...*, dz. cyt., s. 879.

z przedłożonymi materiałami. Dobra praktyką jest, aby w umowach spółek znalazł się zapis dokładnie określający ten czas (tydzień, dwa tygodnie, 21 dni przed odbyciem posiedzenia). Zawiadomienie musi zawierać informacje o czasie i miejscu zebrania. Rada nadzorcza powinna być zwoływana w miarę pojawiających się potrzeb, jednak nie może być to rzadziej niż trzy razy w roku obrotowym. Zaproszenie wszystkich członków rady nadzorczej jest konieczną przesłanką do tego, aby organ ten mógł podejmować uchwały. Dodatkowo, bezwzględnie spełniony musi zostać wymóg minimalnego kworum (co najmniej połowa członków rady nadzorczej). W praktyce gospodarczej zdarzają się sytuacje, że statut ustanawia w tym zakresie wymogi bardziej rygorystyczne. Z przebiegu posiedzenia rady nadzorczej sporządza się protokół.

Rada Nadzorcza ma wpływ na rzetelność i prawidłowość informacji, które trafiają do szeregu odbiorców. Niezwykle ważnym jest, aby rady nadzorcze działały na rzecz rozwoju podmiotów gospodarczych, uwzględniając interesy wszystkich interesariuszy. W związku z tym, przedmiotem szczególnego zainteresowania powinna być dbałość o zachowanie jak największej niezależności przez członków rad nadzorczych.

Firma Deloitte we współpracy z Fundacją Polski Instytut Dyrektorów w 2012 roku przeprowadziła badanie „Współczesna rada nadzorcza”¹². Celem tego działania było poznanie opinii przedstawicieli rad nadzorczych na temat funkcjonowania organów nadzoru. Dodatkowym celem było zweryfikowanie aktualnego stanu kluczowych elementów ładu korporacyjnego w polskich spółkach. Próbe badawczą stanowiły głównie spółki publiczne notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, m.in.

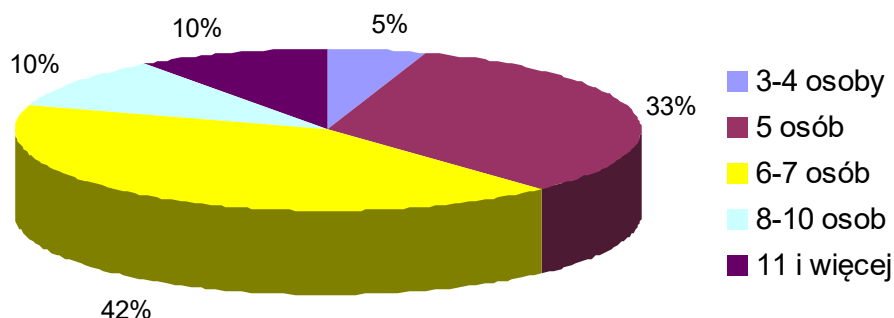
- Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.,
- Grupa Lotos S.A.,
- Pekaes S.A.,
- Elektrobudowa S.A.;

Wynikiem przeprowadzonych badań są opracowania na temat liczebności rad nadzorczych, wieku członków rad oraz udziału kobiet w tych gremiach. Rezultaty ankiety potwierdzają bardzo niski udział kobiet w składach rad nadzorczych, a wiek członków tych organów to 50 lat i więcej¹³.

¹² Patronat nad badaniem objęła Komisja nadzoru Finansowego. Kwestionariusze z 59 pytaniami został y skierowane drogą pocztową do przewodniczących rad nadzorczych.

¹³ Raport , *Współczesna rada nadzorcza 2012, Praktyka ładu korporacyjnego w Polsce*, opracowany przez firmę Deloitte.

Wykres 1. Liczebność rad nadzorczych

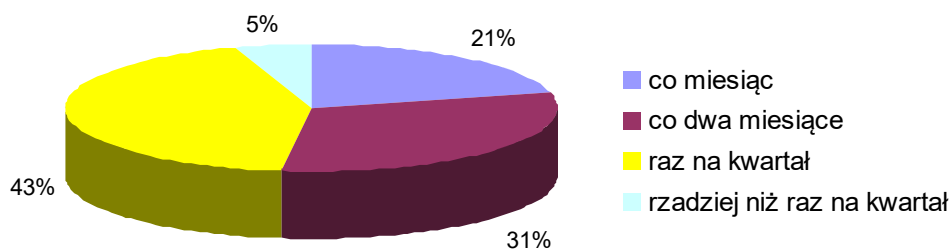


Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu z badania „Współczesna rada nadzorcza 2012”.

We wcześniejszej części artykułu wskazano, że polskie prawo wymaga, aby w skład rady nadzorczej wchodziło co najmniej trzech członków, a w spółkach publicznych pięciu. Z przeprowadzonego badania wynika, że najczęściej rada nadzorcza liczy od 5 do 7 członków. W zdecydowanej mniejszości są rady liczące mniej niż 5 osób.

Kolejnym kryterium przyjętym do badania była częstotliwość odbywanych posiedzeń rad nadzorczych oraz czas ich trwania.

Wykres 2. Częstotliwość posiedzeń rad nadzorczych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu z badania „Współczesna rada nadzorcza 2012”.

W przeważającej części rady nadzorcze spotykają się częściej niż wymagają tego przepisy. Jeden raz na kwartał zbiera się 41% rad, a 21% badanych organów nadzoru swoje posiedzenia odbywa nawet co miesiąc. Kodeks spółek han-

dlowych wskazuje w swoich zapisach na odbywanie posiedzeń w miarę pojawiających się potrzeb, ale nie rzadziej niż trzy razy w roku obrotowym. Z badań wynika, że 5% rad nadzorczych zbiera się jednak rzadziej niż raz na kwartał. Jeśli natomiast chodzi o długość trwania posiedzeń to przeprowadzone badania wykazały istotny wzrost ilości posiedzeń trwających cały dzień. W roku 2007 21% rad nadzorczych udzieliło takiej odpowiedzi, w 2012 było ich już 41%. Z tego wynika, że czas trwania posiedzeń ulega sukcesywnemu wydłużeniu, a członkowie rad nadzorczych są świadomi tego, że powinni poświęcać niezbędną ilość czasu na pełnienie funkcji w tych gremiach.

Przeprowadzone badania wskazały, że współczesne rady nadzorcze są lepiej przygotowane do pełnienia nadzoru nad działalnością spółek niż pięć lat wcześniej¹⁴. Obserwuje się wzrost kompetencji członków rad, coraz większe zaangażowanie oraz aktywne reprezentowanie interesów danego podmiotu gospodarczego. Jednak nadal w zdecydowanej większości członkowie rad nadzorczych przyjmują postawę odtwórczą i przyjmują do analiz materiały przygotowane przez Zarząd. Jest to bardzo często stosowana praktyka, która opiera się na ogólnych wytycznych rady nadzorczej co do tematyki, zawartości i stopnia szczegółowości prezentowanych materiałów. Zdecydowanie rzadziej stosowanym rozwiązaniem jest formułowanie bardzo szczegółowych celów i wytycznych. Nie powinien być zaskoczeniem fakt, że rady nadzorcze pracują w oparciu o identyczny plan pracy jak w latach poprzednich.

Z radami nadzorczymi w polskiej rzeczywistości związanych jest kilka paradoksów, jednym z nich jest to, że od transformacji upłynęło ponad ćwierć wieku, a do świadomości społecznej nie w pełni dotarły informacje na temat działalności i zasadności istnienia tych organów nadzoru¹⁵. Przewodniczący Towarzystwa Ekonomistów Polskich - Ryszard Petru stwierdza, że polskie prawo o radach nadzorczych, stawia członków rad nadzorczych w pozycji „policjanta księgowego”.

Zatem, idealna sytuacja ma miejsce wówczas, kiedy główny akcjonariusz lub wszyscy udziałowcy są świadomi tego, jak ważna dla zachowania stabilności działalności i kontynuacji procesów, jest fachowa rada nadzorcza. Profesjonalizm, kompetencje, autorytet członków oraz stałość składu rady są niezwykle ważne. Nie bez znaczenia w takiej sytuacji są zmiany polityczne, które przejawiają się również w reorganizacji rad nadzorczych. Takie działania mają często swój negatywny wymiar w postaci zaburzania planów wdrożenia długoterminowych projektów. Najlepsze rady nadzorcze to takie, w których zasiadają fachowcy reprezentujący różne dziedziny, najbardziej pożądanymi są finanse, prawo i audyt. Przede wszystkim członkowie rad nadzorczych muszą posiadać kompetencje i doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej, w zarządzaniu ryzykiem i szeroko pojętych finansach¹⁶. Jak na tym tle,

¹⁴ Poprzednia edycja ankiety „Współczesne rady nadzorcze” przeprowadzona została w 2007 r.

¹⁵ M. Suchodolska, *Kasta nadzorcza*, Dziennik Gazeta Prawna, nr 50.

¹⁶ Tamże,

prezentują się rady nadzorcze spółek, w których Miasto Kalisz posiada udziały (tabela 1).

Pierwsza część zestawienia dotyczy spółek, w których miasto posiada 100 % udziałów, druga natomiast prezentuje dane spółek, gdzie Miasto Kalisz jest mniejszościowym udziałowcem. W radach nadzorczych tych Spółek zasiada jeden przedstawiciel Miasta a kadencja tych organów trwa 3 lata.

Tabela 1. Wykaz Rad Nadzorczych w spółkach z udziałem Miasta Kalisza

Nazwa	Udział Miasta %	Liczba kobiet w radzie nadzorczej	Liczba członków RN ogółem	Ilość przedstawicieli Miasta	Kadencja	przekrój zawodowy	rok objęcia mandatu
1	2	3	4	5	6	7	8
Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Spółka z o.o.	100	2	5	3	3 lata	ekonomista, adwokat, radca prawny,	2015
Kaliskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego Spółka z o.o.	100	2	3	3	3 lata	adwokat, manager, pracownik samorządowy,	2015
Aquapark Kalisz Spółka z o.o.	100	2	3	3	3 lata	2x adwokat, biegły rewident,	2015
Kaliskie Linie Autobusowe Spółka z o.o.	100	1	3	3	3 lata	2 x radca prawny, Vacat,	2015

Nazwa	Udział Miasta %	Liczba kobiet w radzie nadzorczej	Liczba członków RN ogółem	Ilość przedstawicieli Miasta	Kadencja	przekrój zawodowy	rok objęcia mandatu
1	2	3	4	5	6	7	8
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Kaliszu Spółka z o.o.	100	0	3	3	3 lata	radca prawny, ekonomista, mgr administracji,	2015
Kaliskie Przedsiębiorstwo Transportowe w Kaliszu Spółka z o.o.	100	0	4	4	3 lata	radca prawny, dr nauk ekonomicznych, ekonomista, mgr administracji,	2015
Miejski Klub Sportowy Spółka z o.o.	100	0	3	3	3 lata	radca prawny, adwokat, ekonomista,	2014
Ciepło Kaliskie Spółka z o.o.	8,76	1	3	1	3 lata		2015
Giełda Kaliska Spółka z o.o.	10,69	1	3	1	3 lata		2012
Piekarnia „SPOMIA” Spółka z o.o.	43,66	2	3	1	3 lata		2014

Nazwa	Udział Miasta %	Liczba kobiet w radzie nadzorczej	Liczba członków RN ogółem	Ilość przedstawicieli Miasta	Kadencja	przekrój zawodowy	rok objęcia mandatu
1	2	3	4	5	6	7	8
Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Spółka Akcyjna	39,84	1	5	1	3 lata		2015
Calisia Spółka z o.o.	27,48	0	3	1	3 lata		2013
Oświetlenie Uliczne i Drogowe Spółka z o.o.	15,79	0	6	1	3 lata		2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Wydziału Gospodarowania Mieniem Urzędu Miejskiego w Kaliszu oraz www.bip.kalisz.pl/rejestry/spolkim/wyk_sp_udz_m_stan_20150318.pdf

Dotychczas nie zostały przeprowadzone reprezentatywne badania, na podstawie których można określić częstotliwość posiedzeń rad nadzorczych w spółkach z udziałem Miasta Kalisza. Z informacji uzyskanych na stronach internetowych oraz z rozmów telefonicznych z przedstawicielami rad nadzorczych wynika, że spotkania te odbywają się nie rzadziej niż raz na kwartał. Rada Nadzorcza zwoływana jest w zależności od potrzeb i w większości przypadków posiedzenia odbywają się nawet co miesiąc. W ogólnej liczbie członków rad nadzorczych 25% stanowią kobiety, z czego wynika, że kobiety o wiele rzadziej niż mężczyźni zajmują stanowiska nadzorcze czy zarządcze w spółkach. Jednak uzyskany wynik w spółkach kaliskich jest zadowalający, biorąc pod uwagę wynik uzyskany w ramach badania formy Deloitte¹⁷, gdzie w 40% rad nadzorczych nie zasiadają kobiety, a tylko w 2% tych organów udział kobiet wynosi powyżej 50%. W zdecydowanej większości podanych analizie rad nadzorczych w kaliskich spółkach gdzie Miasto Kalisz posiada

¹⁷ Szczegóły badania zostały opisane we wcześniejszej części artykułu.

100 % udziałów zaszczyły zmiany osobowe w 2015 roku, tylko w Miejskim Klubie Sportowym Sp. z o.o. nie powołano nowej rady w roku bieżącym. W odniesieniu natomiast do Spółek, gdzie miasto jest mniejszościowym udziałowcem, powołanie przedstawiciela Miasta odbywało się w ciągu ostatnich 3 lat.

Rada nadzorcza w celu wykonywania swoich obowiązków, może badać wszystkie dokumenty i dokonywać rewizji stanu majątkowego spółki, może również żądać od zarządu i pracowników określonych dokumentów i wyjaśnień. Dodatkowo, każdy członek rady nadzorczej może samodzielnie wykonywać prawo nadzoru chyba, że umowa spółki stanowi inaczej¹⁸. W związku z tym, niezwykle istotny jest skład osobowy organu nadzoru, biorąc pod uwagę wykształcenie, kompetencje, umiejętności oraz doświadczenie. W spółkach, w których Miasto Kalisz jest 100% udziałowcem, przyjęta została zasada, że w skład rady nadzorczej powinna wchodzić osoby posiadająca wykształcenie z dziedziny prawa, finansów oraz merytoryczne doświadczenie z obszarem działalności spółki. W większości spółek miejskich tak właśnie jest, powołane do rad nadzorczych w bieżącym roku osoby, to adwokaci, radcowie prawni, właściciele kancelarii, firm konsultingowych, biegli rewidenci oraz pracownicy naukowci. Posiadają doświadczenie i umiejętności w obsłudze spółek prawa handlowego, a wielu z nich ukończyło liczne kursy z dziedziny zarządzania. Warte odnotowania jest również dotychczasowe doświadczenie menadżerskie i samorządowe.

Zarząd spółki komunalnej powinien z dużą starannością sprawdzić pod względem formalno-prawnym posiadane przez kandydata, wymagane prawem kwalifikacje. Osoba kandydująca do rady nadzorczej spółki komunalnej musi posiadać pełną zdolność do czynności prawnych. Ponadto nie może podlegać ograniczeniom i zakazom pełnienia funkcji określonym w KSH oraz w szeregu innych ustaw.

Dodatkowo, ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej wyrażnie stanowi: *Członkowie rady nadzorczej, reprezentujący w spółce jednostkę samorządu terytorialnego, są powoływani spośród osób, które złożyły egzamin w trybie przewidzianym w przepisach o komercjalizacji i prywatyzacji*¹⁹. Nawiązanie do przepisów ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji oznacza, że kandydaci do rad nadzorczych, którzy będą reprezentować jednostkę samorządu terytorialnego, powinni posiadać takie same kwalifikacje jak kandydaci na członków rad nadzorczych spółek z udziałem Skarbu Państwa²⁰. Egzamin przeprowadzany jest zgodnie z Regulaminem, który stanowi załącznik do rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 7 września 2004 r. w sprawie szkoleń i egzaminów dla kandydatów na członków rad nadzorczych spółek, w których Skarb Państwa jest jedynym akcjonariuszem.

Zgodnie z zapisami przytoczonego Rozporządzenia, zwolnionymi z obowiązku składania egzaminu dla kandydatów członków rad nadzorczych są osoby, które:

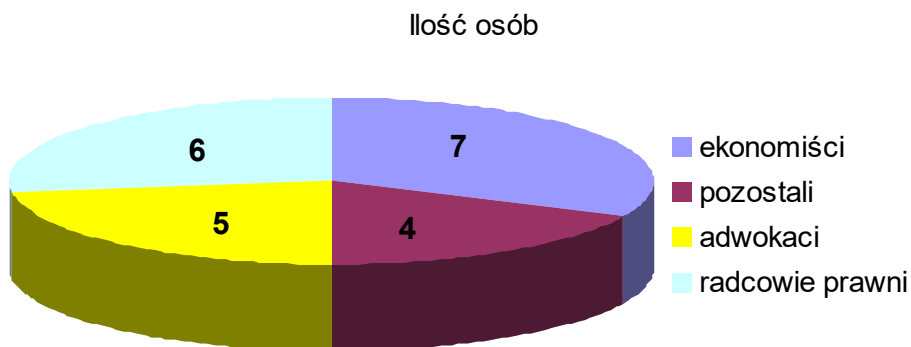
¹⁸ J. A. Strzępka (red), *Kodeks ...*, dz. cyt., s. 457.

¹⁹ Art. 10a, pkt 4, Ustawy z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej.

²⁰ Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji z dnia 30 sierpnia 1996 r.

- posiadają stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych lub doktora nauk prawnych;
- posiadają wpis na listę adwokatów, biegłych rewidentów, radców prawnych lub doradców inwestycyjnych;
- przed dniem wejścia w życie rozporządzenia zdali egzamin przed komisją powołaną przez Ministra Przekształceń Własnościowych, Ministra Przemysłu i Handlu, Ministra Skarbu Państwa lub Komisją Selekcyjną powołaną na podstawie przepisu art. 15 ust. 2 ustawy z dnia 30 kwietnia 1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji²¹.

Wykres 3. Przekrój zawodowy przedstawicieli miasta w radach nadzorczych spółek ze 100% udziałem Miasta Kalisza.



Pozytywnie należy potraktować fakt, iż wszyscy przedstawiciele miasta zasiadający w radach nadzorczych spółek, w których Miasto Kalisz jest 100% udziałowcem, mają wykształcenie wyższe a w kilku przypadkach nawet doktorat. Ponad 50% składu to adwokaci i radcowie prawni, 31,8% stanowią ekonomiści, w tym biegły rewident. W Przedsiębiorstwie Wodociągów i kanalizacji poza trzema przedstawicielami miasta w radzie nadzorczej jest także dwóch przedstawicieli załogi.

Należy pamiętać jednak o tym, że bardzo negatywnie odbierana jest zależność obsady stanowisk od cyklu wyborczego. Niepodważalnym jest fakt, iż po wyborach samorządowych zawsze analizując historycznie, następowała reorganizacja rad nadzorczych w spółkach z udziałem samorządu. Nie jest procesem niepokojącym, kiedy nowo powołane osoby są spoza układów politycznych i pełnią funkcje członka organu nadzoru w dobrze pojętym interesie publicznym. Nieprawdopodobnym wydaje się fakt, aby w poprzednich kadencjach w radach nadzorczych nie zasiadali fachowcy o wysokich kwalifikacjach.

²¹ § 5 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 7 września 2004 r. w sprawie szkoleń i egzaminów dla kandydatów na członków rad nadzorczych spółek, w których Skarb Państwa jest jedynym akcjonariuszem.

Do dziś nie zostały przeprowadzone badania dotyczące posiadanego wykształcenia i kompetencji zawodowych osób zasiadających w radach nadzorczych spółek, gdzie Miasto Kalisz jest mniejszościowym udziałowcem.

Biorąc pod uwagę zadania stawiane radom nadzorczym oraz obowiązki wynikające z przepisów prawa, wskazanym jest, aby w organach nadzoru zasiadały osoby, które posiadają wykształcenie kierunkowe. Nadal preferowane są osoby legitymujące się ukończeniem studiów prawniczych czy ekonomicznych. Nie można zapominać jednak, że w aspekcie szeroko rozumianego zarządzania, konieczna jest w tych gremiach obecność osoby będącej specjalistą z danej branży. W ocenie autorki, kompetencje, wiedza, profil wykształcenia i zdolności menadżerskie takiej osoby, mogą zdecydowanie zwiększać efektywność i skuteczność działań rady nadzorczej. Niezwykle ważnym jest, aby skład osobowy rady nadzorczej, posiadał kompetencje do przeprowadzania wszechstronnych analiz oraz dokonywał bieżącej oceny działalności spółki, uwzględniając różnorodne aspekty danej sytuacji. We wszystkich swoich działaniach członek organu nadzoru powinien zachować należytą staranność.

3. Zakończenie

Pomimo dość dobrego skodyfikowania przepisów dotyczących zadań i roli rad nadzorczych, świadomość przeciętnego obywatela, a nawet pracownika spółki, pozostawia jeszcze wiele do życzenia. Edukacja w tym zakresie wydaje się być niezbędna i mająca korzystny wpływ na rozumienie procesu zarządzania spółkami kapitałowymi.

Cykliczne badania firmy Deloitte wskazały, że współczesne rady nadzorcze coraz lepiej wywiązują się z nałożonych na nie obowiązków. Rola rad nadzorczych uległa faktycznemu wzmocnieniu, a spółki zyskują coraz bardziej kompetentnego partnera w zarządzaniu.

Odpowiadając na zadane we wstępie pytania, należy stwierdzić, że w kaliskich spółkach, gdzie Miasto Kalisz jest większościowym udziałowcem, skład rad nadzorczych jest wyrazem ewoluowania w podejściu do zarządzania. Pomimo zauważalnych wpływów politycznych, wydaje się, że u podstaw delegowania przedstawicieli Miasta do tych gremiów, leży troska o dobrze rozumiany interes publiczny. Na podstawie wstępnej i opartej na kilku tylko kryteriach analizie, można stwierdzić, że w opisywanych radach nadzorczych zasiadają osoby posiadające kwalifikacje do pełnienia tych funkcji. Brak wiedzy na temat wcześniejszej pracy w radach nadzorczych, nie pozwala jednak na ostateczną i jednoznaczną ocenę. Wydaje się jednak, że warto kontynuować podjętą w niniejszym artykule tematykę, gdyż wiele zagadnień wartych jest zgłębienia i zainteresowania, a wiele pytań nadal pozostaje bez odpowiedzi, np:

- ilość kolejnych kadencji w radzie nadzorczej tej samej spółki,
- zasiadanie w kilku radach nadzorczych równocześnie,
- wysokość wynagrodzeń i kryteria ich przyznawania,

- zasady podlegania ubezpieczeniom społecznym,
- systematyczne uczestnictwo w szkoleniach i kursach przeznaczonych dla członków rad nadzorczych,
- czy rady nadzorcze korzystają z niezależnych (od zarządu) ekspertów?
- czy w spółkach działa audyt wewnętrzny?
- jaki jest poziom komunikacji kierownictwa spółek z organami nadzoru?

Jak widać poruszone zagadnienie jest bardzo obszerne i warto dalszych badań, których pierwsza część zostanie przeprowadzona już w bieżącym roku.

Bibliografia

1. Lewicki A., *Zarząd i Rada nadzorcza. Świadczenia uzyskane przez członków*, Wydawnictwo INFOR, Warszawa 20012, s. 17.
2. Krupa Ł., Kuliński M., Maćkowska KMaćkowski., R., Pęczkowski B., Sikorski S., Wawer M., Zołotar A., *Odpowiedzialność kadry zarządzającej spółek kapitałowych*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2014.
3. Raport z badania, *Współczesna rada nadzorcza 2012, Praktyka ładu korporacyjnego w Polsce*, opracowany przez firmę Deloitte.
4. Strzępka J.A. (red), *Kodeks spółek handlowych, komentarz*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009.
5. Suchodolska M., *Kasta nadzorcza*, Dziennik Gazeta Prawna, nr 50.
6. *Kodeks Spółek Handlowych*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009.
7. Ustawa o gospodarce komunalnej z dnia 20 grudnia 1996 r.
8. Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji z dnia 30 sierpnia 1996 r.
9. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz. U. z 2013 r. poz.330 ze zm. w Dz. U. z 2013 r.
10. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 września 2004 r. w sprawie szkoleń i egzaminów dla kandydatów na członków rad nadzorczych spółek, w których Skarb Państwa jest jedynym akcjonariuszem.

PROF. DR HAB. MIROSŁAW KRZYŚKO
I DR KAROL DERĘGOWSKI
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
mkrzysko@amu.edu.pl; k.deregowski@pwsz.kalisz.pl

DYNAMICZNA CHARAKTERYSTYKA DEMOGRAFICZNA GMIN POWIATU KALISKIEGO I MIASTA KALISZA

STRESZCZENIE

W pracy zbadano zróżnicowanie gmin powiatu kaliskiego i miasta Kalisza pod względem wybranego zespołu cech demograficznych obserwowanych w latach 2005-2012. W celu wizualizacji wzajemnego położenia badanych gmin w tak zdefiniowanej przestrzeni wielowymiarowej skonstruowano składowe główne dla szczególnej struktury macierzy kowariancji, a podziału gmin na jednorodne skupienia dokonano w oparciu o metodę dendrytową.

SUMMARY

In the article the authors studied the difference between the communes of the Kalisz district and the city of Kalisz taking into consideration the chosen group of demographic features observed in the years: 2005 – 2012. In order to visualize the mutual location of the studied communes in such defined multidimensional space there were created principal components for the structure of covariance matrix. The division of communes into homogenous clusters was made using the dendritic method.

1. Wstęp

Czynniki demograficzne w każdym organizmie społeczno-ekonomicznym pełnią zasadniczą rolę w procesach rozwojowych, a także w zakresie świadczenia i organizacji różnorodnych usług. W związku z czym aktualnie kształtujące się procesy i struktury demograficzne są niezwykle istotne dla przyszłości danego regionu.

Celem opracowania jest zbadanie zróżnicowania gmin powiatu kaliskiego i miasta Kalisza pod względem wybranych cech demograficznych. Zróżnicowanie to rozpatrywane jest w latach 2005-2012, tj. po wejściu Polski do Unii Europejskiej.

Klasyfikacja gmin na podstawie cech demograficznych pomaga w zidentyfikowaniu regionów o podobnym potencjale demograficznym.

Jeżeli gminy charakteryzujemy wieloma cechami obserwowanymi przez wiele lat, to wizualizacja wzajemnego położenia tych gmin w tak zdefiniowanej przestrzeni nie jest możliwa. Aby mimo wszystko naocznie uchwycić podobieństwa między tymi jednostkami terytorialnymi proponujemy skonstruowanie składowych głównych. Metoda ta przekształca oryginalne, skorelowane cechy (zmienne) w nowe, nieskorelowane zmienne, zwane składowymi głównymi, które wyjaśniają w maksymalnym stopniu całkowitą wariancję z próby zmiennych pierwotnych. Każda nowa zmienna jest liniową funkcją zmiennych oryginalnych. Składowe główne są uporządkowane według ich udziału w redukcji wspólnego zróżnicowania zmiennych oryginalnych (wielkości całkowitej wariancji). Pierwsza składowa główna redukuje największą część tego zróżnicowania. Druga – kolejną największą część tego zróżnicowania, którego nie zredukowała pierwsza składowa główna, itd. Badacz może więc zredukować liczbę zmiennych – ograniczając się do dwu pierwszych składowych głównych – z możliwie małą stratą informacji. Rzutując pierwotne dane na płaszczyznę dwóch pierwszych składowych głównych możemy zobaczyć wzajemne położenie badanych jednostek (w naszym przypadku gmin) pod względem wybranego zespołu cech obserwowanego przez wiele lat.

Konstrukcja składowych głównych jest pierwszym etapem badań. W etapie drugim konstruowany jest najkrótszy dendryt, który następnie jest rozpinany na płaszczyźnie dwóch pierwszych składowych głównych. Dendryt to linia łamana rozgałęziająca się, lecz nie zawierająca łamanych zamkniętych, łącząca wszystkie obiekty (gminy) należące do klasyfikowanego zbioru (Florek i inni (1951)). Dendryt umożliwia nieliniowe uporządkowanie obiektów na płaszczyźnie. Za najlepsze uporządkowanie nieliniowe danego zbioru obiektów uznaje się takie uporządkowanie, dla którego dendryt ma najmniejszą długość. Długości krawędzi (wiązań) dendrytu są wyznaczone przez odległości euklidesowe między odpowiednimi parami obiektów wyliczone w pierwotnej przestrzeni rozpatrywanych cech. Główną zaletą dendrytu jest możliwość określenia liczby grup (skupień), wewnątrz jednorodnych, a między sobą zróżnicowanych, na którą dzieli się zbiór badanych jednostek. Liczba skupień zależy od przyjętej wartości krytycznej. Po ustaleniu wartości krytycznej usuwa się z dendrytu wszystkie krawędzie, których długość jest większa od wartości krytycznej. Powstałe w ten sposób części dendrytu reprezentują skupienia obiektów najbardziej do siebie podobnych. W naszej pracy wartość krytyczna obrana jest następująco: wyliczamy wartość średnią $\bar{x}$ oraz odchylenie standardowe s ze wszystkich krawędzi dendrytu, a następnie za wartość krytyczną wybieramy wielkość $\bar{x} + 2s$.

Praca zorganizowana jest następująco. Rozdział 2 zawiera opis gmin powiatu kaliskiego oraz opis cech demograficznych charakteryzujących te gminy. Rozdział 3 poświęcony jest prezentacji przyjętego modelu statystycznego. Rozdział 4 zawiera konstrukcję składowych głównych i opis ich własności. Wyniki obliczeń statystycznych dotyczących składowych głównych i dendrytu zawiera Rozdział 5.

2. Materiał badawczy

Materiał badawczy to gminy powiatu kaliskiego oraz miasto Kalisz. Powiat Kaliski Ziemski jest jednym z 35 powiatów Województwa Wielkopolskiego. Usytuowany jest w południowo-wschodniej części województwa (patrz Ryc. 1).

Ryc. 1. Usytuowanie powiatu kaliskiego



Źródło: http://www.powiat.kalisz.pl/images/photo/strona/powiat/mapa_gminy.jpg

Leży w strefie wpływu trzech dużych ośrodków miejskich: Poznania, Łodzi i Wrocławia.

Powiat kaliski jest typowo wiejskim powiatem (tylko jedno miasto – Stawiszyn, znajduje się w ramach powiatu). Interesuje nas zróżnicowanie gmin tego powiatu pod względem sześciu cech demograficznych:

1. Liczba ludności (stan na koniec roku)
2. Liczba małżeństw (według stałego zamieszkania mężczyzny przed ślubem)
3. Liczba urodzeń (według gminy zamieszkania matki)
4. Liczba zgonów
5. Liczba emigracji (według gminy poprzedniego pobytu)
6. Liczba imigracji (według gminy docelowego pobytu)

Wartości tych cech obserwowane były w latach 2005-2012. Rok 2005 jest pierwszym rokiem od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej.

Dla porównania, do 12 gmin Powiatu Kaliskiego Ziemskiego (patrz Tab. 1) dołączono miasto Kalisz jako 13 jednostkę administracyjną.

Tabela 1. Gminy powiatu kaliskiego

1	Blizanów - (gmina wiejska)
2	Brzeziny - (gmina wiejska)
3	Ceków-Kolonia - (gmina wiejska)
4	Godziesze Wielkie - (gmina wiejska)
5	Koźminek - (gmina wiejska)
6	Lisków - (gmina wiejska)
7	Mycielin - (gmina wiejska)
8	Opatówek - (gmina wiejska)
9	Stawiszyn - miasto
10	Stawiszyn - obszar wiejski
11	Szczytniki - (gmina wiejska)
12	Żelazków - (gmina wiejska)
13	M. Kalisz - (gmina miejska)

Źródło: Opracowanie własne

Wszystkie dane statystyczne zaczerpnięto ze strony Głównego Urzędu Statystycznego <http://demografia.stat.gov.pl/bazademografia/>.

3. Model statystyczny

Założmy, że mamy próbę złożoną z n obiektów scharakteryzowanych za pomocą p różnych cech statystycznych pomierzonych w T różnych momentach czasu lub warunkach fizycznych. Tego typu dane określa się w literaturze jako dane dotyczące wielowymiarowych powtarzanych pomiarów lub dane podwójnie wielowymiarowe. Niech X_{jk} będzie p -wymiarowym wektorem kolumnowym pomiarów p cech na j -tym obiekcie w k -tym momencie czasu, $j = 1, 2, \dots, n$, $k = 1, 2, \dots, T$. Niech ponadto

$$\mathbf{X}_j = (\mathbf{X}_{j1}, \mathbf{X}_{j2}, \dots, \mathbf{X}_{jT})$$

będzie macierzą rozmiaru $p \times T$ oraz niech $\mathbf{x}_j = \text{vec}(\mathbf{X}_j)$ będzie pT -wymiarowym wektorem kolumnowym, w którym zapisane są pomiary p cech na j -tym obiekcie w pierwszym momencie czasu, następnie w drugim momencie czasu i tak dalej, $j = 1, 2, \dots, n$.

W dalszym ciągu będziemy zakładać, że

$$\mathbf{x}_j \sim N_{pT}(\boldsymbol{\mu}, \Omega), j = 1, 2, \dots, n,$$

gdzie Ω jest dodatnio określoną macierzą kowariancji rozmiaru $pT \times pT$.

Naszym celem jest skonstruowanie na bazie estymatora macierzy kowariancji Ω składowych głównych. Analiza składowych głównych jest techniką redukcji wymiaru pochodzącą od Hotellinga (1933).

Macierz kowariancji Ω jest macierzą dodatnią określoną. Jej estymator $\hat{\mathbf{U}}$ skonstruowany z n -elementowej próby jest dodatnio określony z prawdopodobieństwem 1 wtedy i tylko wtedy, gdy $n > pT$ (patrz np. Giri (1996), s. 93). Stąd estymacja nieznanymi parametrów $\boldsymbol{\mu}$ oraz Ω wymaga dysponowania bardzo dużą próbą, która nie zawsze jest dostępna. Stąd w dalszym ciągu będziemy zakładać, że macierz kowariancji Ω ma szczególną strukturę iloczynu Kroneckera (patrz np. Galecki (1994), Naik i Rao (2001), Roy i Khattree (2005) oraz Krzyśko i inni (2011)):

$$\Omega = \mathbf{V} \otimes \Sigma,$$

gdzie $\mathbf{V}$ jest dodatnio określoną macierzą rozmiaru $T \times T$, natomiast Σ jest dodatnio określoną macierzą rozmiaru $p \times p$. Macierz $\mathbf{V}$ zawiera kowariancje między poszczególnymi momentami czasu, natomiast macierz Σ reprezentuje kowariancje między wszystkimi cechami statystycznymi.

Jeżeli przyjmiemy taką strukturę macierzy kowariancji Ω , to jej estymator $\hat{\mathbf{U}} = \hat{\mathbf{V}} \otimes \hat{\mathbf{\Sigma}}$ będzie macierzą dodatnio określoną z prawdopodobieństwem 1 wtedy i tylko wtedy, gdy $n > \max(p, T)$.

Jak zauważono w literaturze (patrz np. Galecki (1994), Naik i Rao (2001)), ponieważ

$$(\mathbf{cV}) \otimes (\mathbf{c}^{-1} \Sigma) = \mathbf{V} \otimes \Sigma,$$

to macierze $\mathbf{V}$ i Σ nie są jednoznacznie zdefiniowane. Nie jest to dla nas żadną przeszkodą, ponieważ składowe główne będziemy konstruować na bazie macierzy $\hat{\mathbf{V}} \otimes \hat{\mathbf{\Sigma}}$, a nie oddzielnie na bazie macierzy $\hat{\mathbf{V}}$ i $\hat{\mathbf{\Sigma}}$.

Często na macierz $\mathbf{V}$ odpowiadającą za zmienność w czasie nakłada się dodatkowe warunki, a mianowicie przyjmuje się, że ma ona strukturę całkowicie symetryczną lub, że ma strukturę procesu autoregresji rzędu pierwszego.

Model 1.

Zakładamy, że wszystkie obserwacje $\mathbf{x}_j$ są niezależne oraz $\mathbf{x}_j \sim N_{pT}(\boldsymbol{\mu}, \mathbf{V} \otimes \Sigma)$, gdzie $\mathbf{V}$ jest dodatnio określoną macierzą rozmiaru $T \times T$, natomiast Σ jest dodatnio określoną macierzą rozmiaru $p \times p$ oraz $n > \max(p, T)$, $j = 1, 2, \dots, n$. Na macierz $\mathbf{V}$ nie nakładamy żadnych dodatkowych ograniczeń.

Nieznane parametry $\boldsymbol{\mu}$, $\mathbf{V}$ oraz Σ ocenimy metodą największej wiarygodności. Równania uzyskane metodą największej wiarygodności są postaci (Srivastava i inni (2008)):

$$\begin{aligned} \hat{\mathbf{r}} = \bar{\mathbf{x}} = \text{vec}(\bar{\mathbf{X}}) \quad \text{gdzie} \quad \bar{\mathbf{X}} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \mathbf{X}_j, \\ \begin{cases} \hat{\mathbf{V}} = \frac{1}{p} \sum_{j=1}^n (\mathbf{X}_j - \bar{\mathbf{X}})^T \hat{\mathbf{O}}^{-1} (\mathbf{X}_j - \bar{\mathbf{X}}), \\ \hat{\mathbf{O}} = \frac{1}{df} \sum_{j=1}^n (\mathbf{X}_j - \bar{\mathbf{X}}) \hat{\mathbf{V}}^{-1} (\mathbf{X}_j - \bar{\mathbf{X}})^T. \end{cases} \quad (1) \end{aligned}$$

Niestety w tym przypadku nie istnieją oceny macierzy $\mathbf{V}$ i Σ wyrażone explicit. Oceny te uzyskujemy rozwiązując równocześnie i iteracyjnie równania (1). Kolejne kroki iteracyjne zawiera następujący algorytm.

Algorytm 1.

Krok 1. Przyjmujemy, że początkowa ocena macierzy Σ ma postać

$$\mathbf{S} = \frac{1}{df} \sum_{j=1}^n (\mathbf{X}_j - \bar{\mathbf{X}})(\mathbf{X}_j - \bar{\mathbf{X}})^T. \quad (2)$$

Krok 2. Z równań (1) wyliczamy macierz $\hat{\mathbf{V}}$ zastępując macierz Σ przez $\mathbf{S}$ postaci (2).

Krok 3. Z równań (1) wyliczamy macierz $\hat{\mathbf{O}}$ korzystając z macierzy $\hat{\mathbf{V}}$ uzyskanej w *Kroku 2*.

Krok 4. Powtarzamy *Krok 2* i *Krok 3* do uzyskania zbieżności.

Uwaga 1.

Jeśli $n > \max(p, T)$, to zbieżność ta jest zawsze gwarantowana (Srivastava i inni (2008)).

Uwaga 2.

W Algorytmie 1 przyjmujemy następującą regułę stopu. Obliczamy dwie macierze:

(a) macierz różnic między dwoma kolejnymi wartościami macierzy $\hat{\mathbf{V}}$,

(b) macierz różnic między dwoma kolejnymi wartościami macierzy $\hat{\mathbf{O}}$.

Kontynuujemy kroki iteracyjne do momentu, w którym maksymalne bezwzględne wartości elementów macierzy (a) i (b) będą mniejsze od z góry założonych wartości.

Model 2.

Przyjmując te same założenia jak w Modelu 1, dodatkowo zakładamy, że macierz kowariancji $\mathbf{V}$ jest całkowicie symetryczna, tj. kowariancje między wszystkimi powtarzanimi pomiarami są jednakowe. Przyjmujemy zatem, że macierz $\mathbf{V}$ ma postać (Krzyśko i inni (2011)):

$$\mathbf{V} = -\frac{1}{1-\rho}[(1-\rho)\mathbf{I}_T + \rho\mathbf{1}_T\mathbf{1}_T^T] \quad (3)$$

gdzie ρ jest współczynnikiem korelacji, natomiast $\mathbf{1}_T$ jest T -wymiarowym wektorem kolumnowym złożonym z samych jedynek.

Wyznacznik macierzy $\mathbf{V}$ ma postać

$$|\mathbf{V}| = \frac{1}{1-\rho}[1 + (T-1)\rho]$$

a macierz odwrotna do macierzy $\mathbf{V}$ jest równa

$$\mathbf{V}^{-1} = \mathbf{I}_T - \frac{\rho}{1 + (T-1)\rho} \mathbf{1}_T\mathbf{1}_T^T,$$

gdzie $\mathbf{I}_T$ jest macierzą jednostkową stopnia T .

Ponieważ macierz $\mathbf{V}$ musi być dodatnio określona, to współczynnik korelacji ρ musi spełniać warunek

$$-\frac{1}{T-1} < \rho < 1.$$

Zauważmy, że macierz $\mathbf{V}$ kompletnie symetryczna jest funkcją tylko współczynnika korelacji ρ , który musi być estymowany jednocześnie z macierzą Σ .

Oceny największej wiarygodności parametrów Σ i ρ uzyskujemy poprzez jednocześnie i iteracyjne rozwiązanie układu równań (Krzyśko i inni (2011)):

$$\text{gdzie} \quad \begin{cases} \hat{\mathbf{O}} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (\mathbf{X}_j - \bar{\mathbf{X}})\mathbf{V}^{-1}(\mathbf{X}_j - \bar{\mathbf{X}})^T, \\ \rho = \frac{b - pnT}{p(T-1) + b}, \end{cases} \quad (4)$$

$$b = \sum_{j=1}^n \text{tr}(\mathbf{1}_T\mathbf{1}_T^T \mathbf{A}_j),$$

$$\mathbf{A}_j = (\mathbf{X}_j - \bar{\mathbf{X}})^T \hat{\mathbf{O}}^{-1}(\mathbf{X}_j - \bar{\mathbf{X}}) \quad j = 1, 2, \dots, n.$$

Ocenę największej wiarygodności $\hat{\mathbf{V}}$ uzyskujemy z macierzy postaci (3) zastępując ρ przez $\hat{\rho}$.

Ponieważ z prawdopodobieństwem jeden macierz $\tilde{\mathbf{O}}$ jest dodatnio określona, to

$$\hat{\mathbf{A}}_j = (\mathbf{X}_j - \bar{\mathbf{X}})^T \tilde{\mathbf{O}}^{-1} (\mathbf{X}_j - \bar{\mathbf{X}}) \geq 0, \quad \mathbf{1}_T \mathbf{1}_T^T \mathbf{A}_j \geq 0,$$

oraz $\mathbf{t} (\mathbf{1}_T \mathbf{1}_T^T \hat{\mathbf{A}}_j) \geq 0$, (patrz np. Abadir i Magnus, 2005, s.338).

Stąd zawsze $b \geq 0$. Jeżeli $b > 0$, to $\hat{\rho} \in (-\frac{1}{T-1}, 1)$

Kolejne kroki iteracyjne prowadzące do uzyskania ocen największej wiarygodności parametrów Σ i ρ opisane są w Algorytmie 2.

Algorytm 2.

Krok 1. Wyliczamy macierz

$$\mathbf{H} = \frac{1}{p} \sum_{j=1}^p \mathbf{H}_j, \quad (5)$$

gdzie $\mathbf{H}_j$ jest macierzą korelacji wyliczoną z n -elementowej próby między T momentami czasowymi dla j -tej cechy statystycznej, $j = 1, 2, \dots, p$.

Krok 2. Jako początkową ocenę współczynnika korelacji ρ przyjmujemy wartość $\hat{\rho}_0$ postaci

$$\hat{\rho}_0 = \frac{\mathbf{1}_T^T \mathbf{H} \mathbf{1}_T - \mathbf{t}^T \mathbf{H} \mathbf{t}}{T(T-1)}.$$

Początkową ocenę $\hat{\mathbf{V}}_0$ macierzy $\mathbf{V}$ uzyskuje się po zamianie ρ na $\hat{\rho}_0$ we wzorze (3).

Krok 3. Wyliczamy $\tilde{\mathbf{O}}$ z (4).

Krok 4. Wyliczamy $\hat{\rho}$ wykorzystując macierz $\tilde{\mathbf{O}}$ uzyskaną w *Kroku 3*.

Krok 5. Powtarzamy *Krok 3* i *Krok 4* do uzyskania zbieżności.

Model 3.

Przyjmując te same założenia jak w Modelu 1, dodatkowo zakładamy, że macierz kowariancji $\mathbf{V}$ ma strukturę autoregresji rzędu pierwszego (Krzyśko i inni (2011)), tj.:

$$\mathbf{V} = \frac{1}{1-\rho^2} \left(\rho^{|r-s|} \right)_{r,s=1}^T, \quad (6)$$

gdzie ρ jest współczynnikiem korelacji.

Mamy $|\mathbf{V}| = \frac{1}{1-\rho^2}$ oraz $\mathbf{V}^{-1} = \mathbf{I}_T + \rho^2 \mathbf{K}_1 - \rho \mathbf{K}_2$, gdzie $\mathbf{K}_1 = \text{diag}(0, \mathbf{1}_{T-2}^T, 0)$ oraz $\mathbf{K}_2$ jest macierzą trójdagonalną stopnia T mającą zera na przekątnej oraz jedynki na pierwszej superprzekątnej i na pierwszej podprzekątnej.

Ponieważ macierz $\mathbf{V}$ jest macierzą dodatnio określoną, to współczynnik korelacji ρ musi spełniać warunek $-1 < \rho < 1$.

Oceny największej wiarygodności parametrów Σ i ρ uzyskujemy rozwiązując jednocześnie i iteracyjnie układ równań (Krzyśko i inni (2011)):

$$\begin{cases} \hat{\mathbf{O}} = \frac{1}{T} \sum_{j=1}^n (\mathbf{X}_j - \bar{\mathbf{X}}) \mathbf{V}^{-1} (\mathbf{X}_j - \bar{\mathbf{X}})^T, \\ 2c_1 \rho^3 - c_2 \rho^2 - 2(\mathbf{p} + c_1)\rho + c_2 = 0, \end{cases} \quad (7)$$

gdzie

$$c_1 = \sum_{j=1}^n \text{tr}(\mathbf{K}_1 \hat{\mathbf{A}}_j), \quad c_2 = \sum_{j=1}^n \text{tr}(\mathbf{K}_2 \hat{\mathbf{A}}_j), \quad (8)$$

gdzie $\mathbf{K}_1, \mathbf{K}_2, \hat{\mathbf{A}}_j$ mają te same znaczenia co poprzednio, $j = 1, 2, \dots, n$.

Kolejne kroki iteracyjne definiuje Algorytm 3.

Algorytm 3.

Krok 1. Wyliczamy macierz $\mathbf{H}$ ze wzoru (5). Niech ρ_1^* będzie wartością średnią elementów pierwszej superprzekątnej macierzy $\mathbf{H}$, ρ_2^* będzie wartością średnią elementów drugiej superprzekątnej macierzy $\mathbf{H}$, i tak dalej. Jako początkową ocenę współczynnika korelacji ρ przyjmujemy wówczas

$$\hat{\rho}_0 = \left[\frac{1}{T-1} \sum_{m=1}^{T-1} \text{sgn}((\rho_m^*)^{(T-1)/m}) |\rho_m^*|^{(T-1)/m} \right]^{\frac{1}{T-1}}$$

a następnie początkową wartość macierzy $\mathbf{V}$ uzyskujemy przez zastąpienie ρ przez $\hat{\rho}_0$ w równaniu (6).

Krok 2. Wyliczamy $\hat{\mathbf{O}}$ z (4).

Krok 3. Wyliczamy c_1 i c_2 z (8), wykorzystując macierz $\hat{\mathbf{O}}$ uzyskaną w Kroku 2.

Krok 4. Wyliczamy wartość $\hat{\rho}$ rozwiązując równanie sześcienną (7).

Krok 5. Wyliczamy $\hat{\mathbf{V}}$ korzystając z wartości $\hat{\rho}$ uzyskanej w Kroku 4.

Krok 6. Wyliczamy macierz $\hat{\mathbf{O}}$ z (4) wykorzystując macierz $\hat{\mathbf{V}}$ uzyskaną w Kroku 5.

Krok 7. Powtarzamy Krok 3, Krok 4, Krok 5 i Krok 6 do uzyskania zbieżności.

4. Konstrukcja składowych głównych

Składowe główne konstruujemy na podstawie macierzy $\hat{\mathbf{V}} \otimes \hat{\mathbf{O}}$ (Deregowski i Krzyśko, (2009)). Jeżeli $n > \max(p, T)$, wówczas macierz $\hat{\mathbf{V}} \otimes \hat{\mathbf{O}}$ jest dodatnio określona z prawdopodobieństwem 1 i stąd wszystkie jej wartości własne są rzeczywiste i dodatnie. Istnieje bardzo prosty związek między wartościami własnymi i wektorami własnymi macierzy $\hat{\mathbf{V}}$ i $\hat{\mathbf{O}}$ oraz macierzy $\hat{\mathbf{V}} \otimes \hat{\mathbf{O}}$ (patrz np. Lancaster i Tismenetsky (1995), s.412, lub Ortega (1987), s.237).

Jeżeli $\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_T$ są wartościami własnymi macierzy $\hat{\mathbf{V}}$, natomiast $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$ są wartościami własnymi macierzy $\hat{\mathbf{O}}$, to wartościami własnymi macierzy $\hat{\mathbf{V}} \otimes \hat{\mathbf{O}}$ jest pT liczb postaci $\alpha_r \beta_s$, gdzie $r = 1, 2, \dots, T, s = 1, 2, \dots, p$,

Jeżeli $\mathbf{u} = (u_1, u_2, \dots, u_T)^T$ jest wektorem własnym macierzy $\hat{\mathbf{V}}$ odpowiadającym wartości własnej α oraz $\mathbf{w} = (w_1, w_2, \dots, w_p)^T$ jest wektorem własnym macierzy $\hat{\mathbf{O}}$, odpowiadającym wartości własnej β , to wówczas wektor własny macierzy $\hat{\mathbf{V}} \otimes \hat{\mathbf{O}}$ związany z wartością własną $\alpha\beta$ ma postać $\gamma = \mathbf{u} \otimes \mathbf{w} = (u_1 \mathbf{w}^T, u_2 \mathbf{w}^T, \dots, u_T \mathbf{w}^T)^T$

Niech $\lambda_1 > \lambda_2 > \dots > \lambda_{pT} > 0$ będą uporządkowanymi wartościami własnymi macierzy $\hat{\mathbf{V}} \otimes \hat{\mathbf{O}}$. Wówczas istnieje macierz ortogonalna $\Gamma = (\gamma_1, \gamma_2, \dots, \gamma_{pT})$ taka, że

$$\Gamma^T \Gamma = \mathbf{I}_{pT}, \quad \Gamma^T \hat{\mathbf{U}} \Gamma = \mathbf{D}_\lambda = \text{diag}(\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_{pT}).$$

Oznaczmy

$$\mathbf{y} = \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \vdots \\ y_{pT} \end{bmatrix} = \tilde{\mathbf{A}}^T \mathbf{x} = \begin{bmatrix} \tilde{\mathbf{a}}_1^T \mathbf{x} \\ \tilde{\mathbf{a}}_2^T \mathbf{x} \\ \vdots \\ \tilde{\mathbf{a}}_{pT}^T \mathbf{x} \end{bmatrix}.$$

Wówczas $\text{Var}(\mathbf{y}) = \mathbf{D}_\lambda$ oraz kombinacje liniowe $y_1 = \tilde{\mathbf{a}}_1^T \mathbf{x}, y_2 = \tilde{\mathbf{a}}_2^T \mathbf{x}, \dots, y_{pT} = \tilde{\mathbf{a}}_{pT}^T \mathbf{x}$ są wzajemnie nieskorelowane.

Zmienna $y_1 = \tilde{\mathbf{a}}_1^T \mathbf{x}$ nazywa się pierwszą składową główną, $y_2 = \tilde{\mathbf{a}}_2^T \mathbf{x}$ nazywa się drugą składową główną, i tak dalej. Wariancja zmiennej y_i jest równa λ_i . Ponieważ

$$\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_{pT} = \text{tr}(\hat{\mathbf{V}} \otimes \hat{\mathbf{W}}),$$

to suma wariancji pT składowych głównych jest równa sumie wariancji p zmien-
nych pierwotnych mierzonych w T momentach czasowych. Stąd składowe główne
z małymi wariancjami możemy pomijać, co prowadzi do redukcji liczby zmien-
nych, powiedzmy do k składowych głównych, gdzie $k \leq pT$.

Ponieważ $\text{tr}(\hat{\mathbf{V}} \otimes \hat{\mathbf{\Sigma}}) - \sum_{j=1}^k \lambda_j = \sum_{j=k+1}^{\bar{p}} \lambda_j$, to iloraz $\sum_{j=1}^k \lambda_j / \sum_{j=1}^{\bar{p}} \lambda_j$ może służyć
za kryterium wyboru podprzestrzeni k pierwszych składowych głównych bez
istotnej straty informacji o całkowitej zmienności pierwotnych zmiennych.

5. Wyniki analiz

Analiza statystyczna dotycząca danych demograficznych gmin powiatu kali-
skiego przeprowadzona została w trzech etapach. Różnią się one liczbą rozpatry-
wanych gmin. Niezmiennymi wartościami pozostają: liczba cech $p = 6$ oraz liczba
rozpatrywanych lat $T = 8$. W etapie pierwszym do zbioru $n = 12$ gmin powiatu
kaliskiego dodano miasto Kalisz. Dla tego zbioru $n = 13$ jednostek terytorial-
nych skonstruowano składowe główne dla 3 różnych modeli struktury macie-
rzy kowariancji. W modelu pierwszym przyjęto, że na macierz $\mathbf{V}$ nie nakładamy
żadnych dodatkowych warunków, poza tym, że jest to macierz dodatnio okre-
ślona. W modelu drugim przyjęto, że $\mathbf{V}$ jest macierzą w pełni symetryczną, nato-
miast w modelu trzecim przyjęto, że $\mathbf{V}$ ma strukturę procesu autoregresji rzędu
pierwszego. Miara dobroci uzyskanych składowych głównych dla tych trzech
modeli jest suma wariancji dwóch pierwszych składowych. Odpowiednie war-
tości zawiera Tab. 2.

Tabela 2. Suma wariancji (w procentach) dwóch pierwszych składowych głów-
nych w trzech modelach

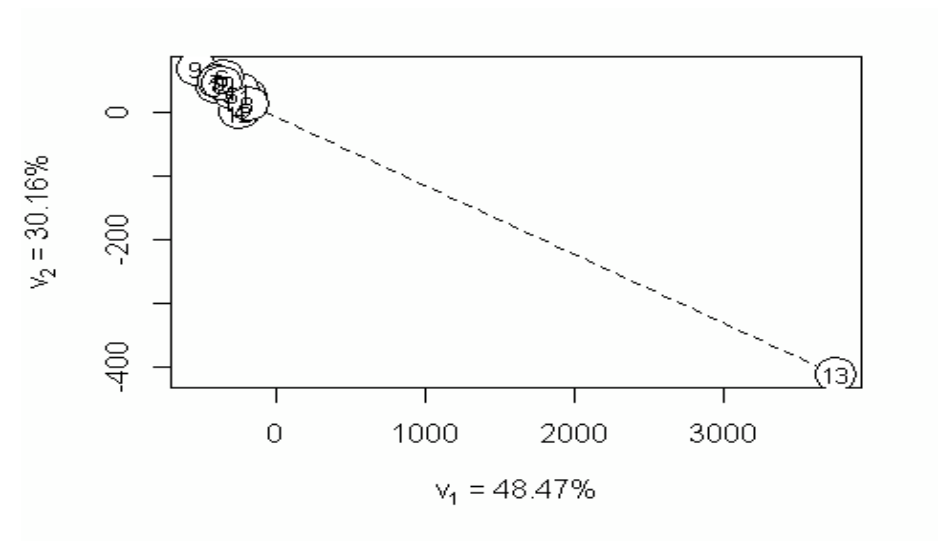
Model	1	2	3
Suma wariancji	78.6	76.0	71.3

Źródło: Obliczenia własne.

Widzimy, że największą porcję zmienności danych pierwotnych zachowują
składowe główne w modelu pierwszym (78.6%).

Rzut 13 gmin na płaszczyznę dwóch pierwszych składowych głównych poka-
zany jest na Rys. 1. Na punktach reprezentujących poszczególne gminy rozpięty
został dendryt oraz dokonano jego podziału zaznaczając linią przerywaną krawę-
dzie dłuższe od wartości krytycznej.

Rysunek 1. Dendryt dla 13 gmin w modelu 1



Źródło: Obliczenia własne.

Połączenia dendrytowe i długość krawędzi zawiera Tab. 3.

Tabela 3. Połączenia dendrytowe i długość krawędzi w modelu 1 etapu 1.

Pary gmin	Odległości między nimi
1 – 4	71.0
1 – 8	65.5
2 – 5	91.2
2 – 10	41.5
3 – 7	43.0
3 – 9	179.7
4 – 11	67.8
4 – 12	59.0
5 – 11	58.0
6 – 10	49.1
7 – 10	58.0
8 – 13	4971.3

Źródło: Obliczenia własne.

Wartość krytyczna wynosi 3309.6. Widzimy, że uzyskaliśmy dwa skupienia. Jedno skupienie izolowane tworzy miasto Kalisz, a pozostałych 12 gmin powiatu kaliskiego tworzy drugie skupienie, bardzo odległe od pierwszego. Odległość

miasta Kalisza (13) od najbardziej do niego podobnej gminy wiejskiej Opatówek (8) wynosi 4971.3. Dla porównania maksymalna odległość między miastem Stawiszyn (9) a gminą wiejską Ceków-Kolonia (3) wynosi 179.7.

W etapie drugim pominięto miasto Kalisz i składowe główne skonstruowano dla 12 gmin powiatu kaliskiego, również dla 3 modeli.

Procent zachowania zmienności danych pierwotnych przez dwie pierwsze składowe główne w trzech różnych modelach zawiera Tabela 4.

Tabela 4. Suma wariancji (w procentach)dwóch pierwszych składowych głównych w trzech modelach

Model	1	2	3
Suma wariancji	77.13	73.7	51.6

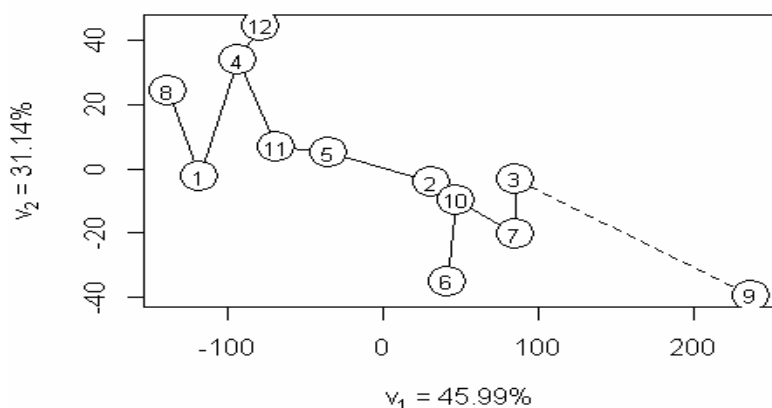
Źródło: Obliczenia własne.

Widzimy, że największą porcję zmienności danych pierwotnych zachowują składowe główne w modelu pierwszym (77.13%).

Rzut 12 gmin na płaszczyznę dwóch pierwszych składowych głównych pokazany jest na Rys. 2. Na punktach reprezentujących poszczególne gminy rozpięto dendryt i dokonano jego podziału zaznaczając kropkami krawędzie dłuższe od wartości krytycznej równej 148.4.

Odpowiednie połączenia dendrytowe i długość krawędzi są identyczne jak w Tab. 3.

Rysunek 2. Dendryt dla 12 gmin w modelu 1



Źródło: Obliczenia własne.

Krawędź dłuższa od wartości krytycznej łączy Stawiszyn-miasto (9) z gminą wiejską Ceków-Kolonia (3). W ten sposób uzyskujemy 2 skupienia: skupienie izolowane Stawiszyn-miasto oraz skupienie składające się z 11 gmin wiejskich.

Widzimy, że najbardziej podobna do miasta Stawiszyna jest gmina Ceków-Kolonia, a najmniej podobna jest gmina wiejska Opatówek (8), chociaż te dwie gminy wiejskie terytorialnie ze sobą sąsiadują. Cechą charakterystyczną uzyskanego dendrytu jest prawie liniowe uporządkowanie gmin pod względem ich podobieństwa ze względu na rozpatrywane cechy demograficzne z perspektywy 8 lat.

W etapie 3 analizie poddano zbiór $n = 11$ gmin wiejskich. Skonstruowane zostały ponownie składowe główne dla 3 różnych modeli. Procent zachowania zmienności cech pierwotnych przez dwie pierwsze składowe główne w tych trzech modelach zawiera Tabela 5.

Tabela 5. Suma wariancji (procentach) dwóch pierwszych składowych głównych w trzech modelach

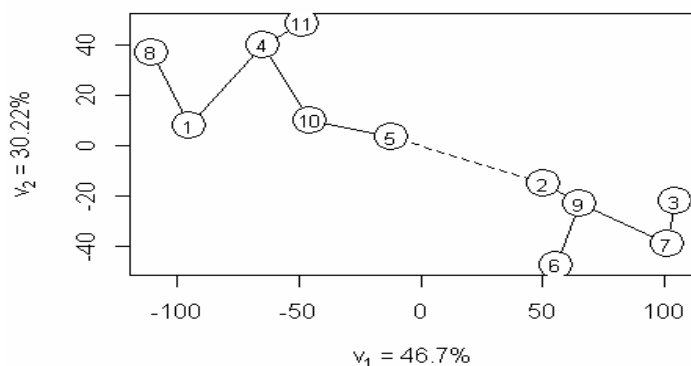
Model	1	2	3
Suma wariancji	76.92	72.4	45.4

Źródło: Obliczenia własne.

Widzimy, że najbardziej adekwatny do naszych danych jest model 1 (zachowuje 76.92% zmienności cech pierwotnych).

Rzut 11 gmin wiejskich na płaszczyznę dwóch pierwszych składowych głównych pokazany jest na Rys. 3. Ponieważ ze zbioru gmin wyłączyliśmy miasto Stawiszyn oznaczone przez 9, to zmieniła się numeracja trzech końcowych gmin wiejskich. Teraz Stawiszyn-obszar wiejski ma nr 9, Szczytniki mają nr 10, a Żelazków ma nr 11. Na punktach reprezentujących poszczególne gminy rozpięto dendryt i dokonano jego podziału zaznaczając linią przerywaną krawędzie dłuższe od wartości krytycznej równej w tym przypadku 89.8.

Rysunek 3. Dendryt dla 11 gmin w modelu 1



Źródło: Obliczenia własne.

Krawędź dłuższa od wartości krytycznej łączy gminy Brzeziny (2) oraz Koźminek (5). Długość tej krawędzi wynosi 91.9. Widzimy, że 11 gmin dzieli się

na dwa zwarte skupienia. Do pierwszego skupienia należą gminy: Opatówek (8), Blizanów (1), Godziesze Wielkie (4), Żelazków (11), Szczytniki (10) oraz Koźminek (5). Drugie skupienie stanowią gminy: Ceków-Kolonia (3), Mycielin (7), Stawiszyn (9), Lisków (6) oraz Brzeziny (2). Pod względem 6 cech demograficznych rozpatrywanych z perspektywy 8 lat najmniej podobne są do siebie gminy Opatówek (8) oraz Ceków-Kolonia (3) należące do dwóch różnych skupień. Gminy te terytorialnie ze sobą sąsiadują.

6. Zakończenie.

Metoda składowych głównych dla macierzy kowariancji będącej iloczynem Kroneckera dwóch innych macierzy odpowiedzialnych odpowiednio za zmienność badanych cech oraz zmienność w czasie, okazała się metodą wielce przydatną do zbadania zróżnicowania gmin powiatu kaliskiego pod względem zespołu wybranych cech demograficznych obserwowanych w latach 2005-2012. Umożliwiła ona analizę dynamiczną w ciągu kilku lat, bez potrzeby badania tego zjawiska w poszczególnych latach. Badane gminy podzieliły się na dwa zwarte podzbiory (skupienia). Godny uwagi jest fakt, że dwie gminy najmniej do siebie podobne, terytorialnie ze sobą sąsiadują. Należy podejrzewać, że na wartości cech demograficznych charakteryzujących te gminy mają wpływ inne dodatkowe czynniki. Zjawisko to wymaga dalszych badań. Wyniki tej pracy mogą być pomocne dla władz badanych gmin podczas analiz demograficznych mieszkańców tych gmin.

This paper examined differences in county municipalities Kalisz and the city of Kalisz in terms of the selected team demographic characteristics observed in 2005-2012. In order to visualize the relative positions of the surveyed municipalities in the so-defined multivariate space, principal components are constructed for the particular structure of the covariance matrix and the division of municipalities into homogeneous clusters is based on the dendrite method.

Bibliografia

1. Abadir K.M. and Magnus J.R., *Matrix Algebra*, Cambridge University Press, New York 2005.
2. Deręgowski K. and Krzyśko M., Principal component analysis in the case of multivariate repeated measures data, *Biometrical Letters* 46(2), 2009, 163–172.
3. Galecki A.T., General class of covariance structures for two or more repeated factors in longitudinal data analysis, *Communications in Statistics-Theory and Methods* 23, 1994, 3105-3119.
4. Giri N.C., *Multivariate Statistical Analysis*, Marcel Dekker, Inc., New York 1996.
5. Hotteling H., Analysis of a complex of statistical variables into principal components, *J. Educ. Psychol.* 24, 1933, 417–441.

6. Florek K., Łukaszewicz J., Perkal J., Steinhaus H., Zubrzycki S., Sur la liaison et la division des points d'un ensemble fini, *Colloquium Mathematicum* II (3-4), 1951, 282-285.
7. Florek K., Łukaszewicz J., Perkal J., Steinhaus H., Zubrzycki S., Taksonomia wrocławska, *Przegląd Antropologiczny* 17, 1951, 193-211.
8. Krzyśko M., Skorzybut M., Wołyński W., Classifiers for doubly multivariate data, *Discussiones Mathematicae. Probability and Statistics* 31, 2011, 5-27.
9. Lancaster P., Tismenetsky M., *The Theory of Matrices*, Second Edition with Applications, Academic Press, Orlando 1985.
10. Naik D.N. and Rao S., Analysis of multivariate repeated measures data with a Kronecker product structured covariance matrix, *J. App. Statist.* 28, 2001, 91-105.
11. Ortega J.M., *Matrix Theory: A Second Course*, Plenum Press, New York 1987.
12. Roy A., Khattree R., On implementation of a test for Kronecker product covariance structure for multivariate repeated measures data, *Statist. Methodology* 2, 2005, 297-306.
13. Srivastava M.S., von Rosen T., von Rosen D., Models with a Kronecker product covariance structure estimation and testing, *Mathematical Methods of Statistics* 17, 2008, 357-370.

ZBYSZKO SZMAJ
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
szzbyszko@pro.onet.pl

BURMISTRZ JAKO KIEROWNIK, KONCENTRUJĄCY SIĘ NA REALIZACJI FUNKCJI KIEROWNICZYCH, CZY BARDZIEJ POLITYK

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest analiza doświadczeń autora jako burmistrza oraz wywiadach przeprowadzonych z innymi wójtami i burmistrzami pod kątem pełnienia ról jako organu wykonawczego, tj. czy są kierownikami, czy bardziej politykami. Autor odwołuje się do ustawy o samorządzie gminnym, omawia poszczególne funkcje kierownicze jak również pracę urzędu i znaczenie kontaktów z mieszkańcami. W konkluzji stwierdza, że o wyborze na burmistrza nie decyduje sprawność jako kierownika, lecz jak jest oceniany przez wyborców. Ocena zaś jest wynikiem jego dobrych więzi ze środowiskiem i uzyskanych efektów społeczno-gospodarczych.

SUMMARY

The aim of this article is the analysis of the author's experience as a mayor and the interviews with other commune heads and mayors taking into consideration their functioning as the executive organ, i.e. if they are more managers or politicians. The author of the article refers to the Commune Local Government Act and discusses the particular executive functions as well as the work of the administration and the significance of the contacts with local people. The author concludes that the election of a mayor is not determined by his/her managing skills but by how he/she is judged by the constituents. The judgement is the result of his/her good relationship with the local environment and its social and economic effects.

1. Wstęp

Organ wykonawczy w gminach jest jednoosobowy. W gminach wiejskich nosi miano wójta, w gminach miejsko-wiejskich i miejskich do 100.000 mieszkańców burmistrza, a w gminach miejskich powyżej 100.000 mieszkańców prezydenta miasta.

Różne określenia osób pełniących funkcje organu wykonawczego, a więc wójt, burmistrz, czy prezydent w sprawowaniu swych funkcji realizują te same zada-

nia. Wszyscy są kierownikami urzędów, przy pomocy których realizują uchwały swych rad i inne zadania zlecone lub przyjęte na podstawie porozumień. Różnica polega na skali i sposobie realizacji, o czym w dalszej części artykułu.

Celem artykułu jest analiza doświadczeń autora jako burmistrza oraz wywiadach przeprowadzonych z innymi wójtami i burmistrzami pod kątem pełnienia ról jako organu wykonawczego, tj. czy są kierownikami, czy bardziej politykami.

2. Koncepcja funkcji kierowniczych

W teorii organizacji i zarządzania najczęściej prezentowana jest koncepcja mówiąca o czterech funkcjach kierowniczych, tj. planowania, organizowania, motywowania oraz kontroli.

Funkcja planowania

Polega na określaniu celów organizacji i działania podporządkowanego pewnej metodzie, planowi czy logice, a następnie decydowaniu o wyborze najlepszego sposobu realizacji założonego celu. Planowanie pozostaje w ścisłym związku z procesem podejmowania decyzji z określonego zbioru dostępnych rozwiązań.

Poznanie otoczenia, w którym działa organizacja pozwala skutecznie określić plan działania. Dodatkowo biorąc pod uwagę ustaloną misję (pośłannictwo) organizacji, kierownicy określają całą gałąź celów, które stają się następnie podstawą przyjęcia odpowiednich strategii działania na wszystkich szczeblach organizacji. Ramy czasowe planowania obejmują: długi okres (plany strategiczne), średni okres (plany taktyczne) oraz krótki okres (plany operacyjne).

Funkcja organizowania

Proces porządkowania, przydzielania, koordynowania działań i zasobów organizacji, nawiązywanie współpracy w ramach określonej struktury stosunków, wprowadzanie określonego ładu. Jest to takie zagospodarowanie zasobów, które w najlepszy sposób pozwoli zrealizować określony plan. W efekcie organizowania powstają struktury systemów materialnych i społecznych, których świadome przyporządkowywanie uwzględniając przyjęte cele i kryteria doprowadzą do wykluczenia działań mało intensywnych i efektywnych.

Ważnym działaniem jest rekrutacja nowego personelu, który zostanie włączony do istniejącej struktury stosunków. Dobór nowej obsady winien być poprzedzony projektowaniem stanowisk pracy, tj. określeniem zakresu obowiązków pracownika na podstawie specjalizacji czy rozszerzenia zakresu pracy, rotacji między stanowiskami pracy oraz na wzbogaceniu i grupowaniu stanowisk pracy.

Ważnym elementem jest także delegowanie, proces polegający na rozkładzie władzy, przekazywaniu części swoich obowiązków i uprawnień innym pracownikom. Współzależności między poszczególnymi wydziałami są koordynowane ze względu na stopień powiązania czynności różnych komórek organizacyjnych.

Funkcja motywowania

Proces przewodzenia oraz motywowania kadry pracowniczej organizacji określa, w jaki sposób kierownik powinien kierować podwładnymi, a także jego sto-

sunki z pracującymi dla niego ludźmi. Jego zadaniem jest zachęcanie do wspólnego wykonywania potrzebnych zadań i wspólnego osiągania celów wytyczonych w funkcjach planowania i organizowania. Odpowiednia atmosfera ułatwia pracownikom możliwie na najefektywniejsze wykonywanie pracy.

Funkcja kontrolowania

Końcowa faza zarządzania, proces zmierzający do zapewniania, aby rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi. Jest to obserwacja i systematyczne wprowadzanie korekt do bieżących działań dla ułatwienia realizacji celów. W sytuacji, gdy jakaś część organizacji nie działa zgodnie z założeniami, zadaniem kierownika jest identyfikacja przyczyny takiej sytuacji oraz natychmiastowe wszczęcie postępowania naprawczego mającego na celu poprawę stanu organizacji. Kontrola niezbędna jest w sytuacjach zmiany otoczenia organizacji, złożoności organizacji, nieuchronności błędów. Spełnia wiele ważnych funkcji:

- porównuje rzeczywiste wyniki z planowanymi,
- koryguje błędy,
- wpływa na kształt przyszłych działań.

Ważnym elementem jest ustalenie zakresu kontrolowanego obszaru (praca komórek organizacyjnych finanse, logistyka, marketing, zasoby ludzkie itd.) w celu usprawnienia funkcjonowania organizacji.

Wyniki kontroli stanowią istotne dane wejściowe do kolejnego przebiegu procesu planowania¹.

3. Funkcja burmistrza w świetle ustawy o samorządzie gminnym

Autor posługując się w kolejnych częściach artykułu dla uproszczenia określeniem „burmistrz”, zawsze ma również na myśli „wójta”, „prezydenta miasta”, tj. „organ wykonawczy na szczeblu gminnym”.

Burmistrz realizuje zadania własne, wynikające z ustawy o samorządzie gminnym² oraz zadania zlecone wynikające z innych ustaw i porozumień.

W art. 30 wymienionej ustawy jest mowa, że burmistrz wykonuje uchwały rady gminy przy pomocy urzędu.

W szczególności do zadań burmistrza należy:

- przygotowywanie projektów uchwał rady,
- przygotowywanie programów rozwoju,
- określanie sposobu wykonywania uchwał,
- gospodarowanie mieniem komunalnym,
- wykonywanie budżetu,
- zatrudnianie i zwalnianie kierowników gminnych jednostek organizacyjnych.

W realizacji zadań własnych gminy burmistrz podlega wyłącznie radzie gminy.

¹ Funkcje kierownicze omówiono w oparciu mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarzadzania

² Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990, nr 16, poz. 95 z późn. zm.

Burmistrz również na podstawie delegacji zawartej w art. 31 ustawy³ kieruje bieżącymi sprawami gminy oraz reprezentuje ją na zewnątrz.

Zadania własne gminy są określone w art. 7 ustawy o samorządzie gminnym⁴.

Burmistrz powierzone zadania realizuje poprzez podejmowanie decyzji, w tym decyzji administracyjnych, udzielanie pełnomocnictw w sprawach należących do jego wyłącznej kompetencji oraz wydawanie zarządzeń.

Burmistrz sprawuje bezpośredni nadzór nad działalnością:

- zastępcy burmistrza,
- sekretarza,
- skarbnika,

Nadto sprawuje nadzór nad działalnością komórek organizacyjnych i samodzielnych stanowisk pracy, a w szczególności:

- Urzędu Stanu Cywilnego i Spraw Obywatelskich,
- Obsługi Prawnej,
- Pełnomocnika ds. Ochrony Informacji Niejawnych,
- Zespołu Reagowania Kryzysowego,
- innych wg potrzeb zrównoważenia z zastępcą.

Realizacja funkcji kierowniczych przez burmistrza jest ściśle powiązana z organem uchwałodawczo-kontrolnym.

Efektywność pracy burmistrza jest zależna od rodzaju relacji z radą. Dobre relacje, tj. gdy burmistrz ma większość swoich zwolenników a opozycja jest opozycją konstruktywną, sprzyja to konstruktywnemu działaniu. Natomiast, gdy opozycja stanowi większość w radzie, wówczas mają miejsce bezowocne dyskusje, lub burmistrz rezygnuje ze swojej wizji rozwoju gminy i podejmowane są uchwały niekoniecznie wpisujące się w racjonalne działanie, a jedynie satysfakcjonujące wnioskodawców. Stąd od samego początku kadencji aż do jej zakończenia burmistrz w realizacji własnej wizji rozwoju gminy, złożonych w kampanii przedwyborczej, winien współpracować z całą radą jak i poszczególnymi radnymi.

Przytoczone informacje na temat pracy burmistrza skłaniają do stwierdzenia, że jego działalność jest specyficzna. Rodzi się bowiem wątpliwość, czy burmistrz jest bardziej kierownikiem, czy politykiem?

4. Ewolucja sprawowania funkcji przez organ wykonawczy

1. Funkcja planowania

Funkcję planowania w przypadku burmistrza można rozpatrywać jako organizację pracy własnej oraz jako misję służenia wspólnocie samorządowej poprzez wizję rozwoju gminy oraz konkretne plany.

Rozpatrując funkcję planowania burmistrza w aspekcie organizacji pracy własnej należy stwierdzić, że w tym zakresie z reguły nie jest on dobrym przykładem.

³ Tamże

⁴ Tamże

dem do naśladowania. Praktycznie o każdej porze dnia czy nocy, musi liczyć się z nieprzewidzianymi sytuacjami, wymagającymi jego działania.

Wprawdzie sekretariat burmistrza prowadzi rejestr przyjęć interesantów, są w nim określone dni i godziny przyjęć, ale niejednokrotnie zdarzają się sytuacje, że nie przyjęcie zainteresowanego w innym czasie, może owocować jego niezadowolaniem, co w przyszłości może być w różny sposób wykorzystane przeciwko. Stwierdzenie odnosi się do małych gmin, w których mieszkańcy znają burmistrza nie z plakatów wyborczych a z różnych zebrań, spotkań, uroczystości, z bezpośrednich kontaktów. Burmistrz jest dostępny. Chcąc zapisać się na spotkanie, czas oczekiwania z reguły nie przekracza tygodnia, gdy w przypadku dużych gmin może wynosić dwa miesiące i więcej⁵.

Trudno być burmistrzowi asertywnym. Zarysowane zjawisko pogłębia powszechne mniemanie, że w każdej sprawie najlepiej udać się do burmistrza niż do komórki organizacyjnej, która posiada kompetencje w tym zakresie.

Przytoczone przykłady dotyczą sytuacji nie tylko mających miejsce w urzędzie, ale również poza nim, wymagających dojazdu, udziału, wizji lokalnej itp. Najlepiej w takich sytuacjach zaprosić, a niejednokrotnie jeszcze lepiej, wzywać do osobistego przybycia burmistrza.

Dostępność do burmistrza coraz bardziej zwiększa się. Bowiem poza tradycyjnymi sposobami, takimi jak bezpośredni kontakt, telefon stacjonarny, pismo, doszły nowe w postaci poczty elektronicznej oraz telefonu komórkowego, które pozwalają dotrzeć do zainteresowanej osoby w każdym miejscu i czasie. Dzięki tym nowym narzędziom burmistrz staje się jeszcze bardziej dostępny, co wymaga od niego większej mobilności, a przy coraz większych postawach roszczeniowych społeczeństwa, także większej operatywności.

Funkcja planowania ukierunkowana na tworzenie wizji rozwoju gminy i na tej podstawie przygotowywanie planów długookresowych w postaci strategii oraz krótkookresowych w postaci budżetów wymaga od burmistrza wielorakiej aktywności.

W budowie strategii gminy często korzystają z pomocy firm zewnętrznych, niektóre samorządy przygotowują strategię we własnym zakresie.

W obu przypadkach, jeśli strategia ma być narzędziem na drodze najbardziej pożądanego kierunku rozwoju, w trakcie jej przygotowania muszą być przeprowadzone konsultacje, w których uczestniczyć będą przedstawiciele reprezentujący środowisko społeczne i gospodarcze. Przy wyborze celów strategicznych znaczącą rolę do spełnienia ma burmistrz, który również przy podejmowaniu uchwały przez radę winien posiadać argumenty do jej przekonania. Przy wyborze celów strategicznych należy liczyć się z wieloletnią prognozą finansową.

Przygotowywane są również inne plany i programy działania realizowane z inicjatywy burmistrza oraz koordynowane przez niego.

⁵ Zawarte w artykule wypowiedzi odnoszą się do pracy burmistrzów w gminach do ok. 40.000 mieszkańców. Im gmina większa tym dostępność do organu wykonawczego mniejsza się. Uwaga nie dotyczy sytuacji kryzysowych.

Najważniejszym planem finansowo-rzeczowym jest budżet przygotowywany na każdy rok. Stanowi on podstawę funkcjonowania każdej gminy. Prace związane z przygotowaniem i uchwaleniem budżetu przebiegają wg ściśle określonej procedury. Koordynowanie tych prac, a przede wszystkim prezentowanie projektu na posiedzeniach komisji rady a następnie na posiedzeniu rady, wymaga od burmistrza posiadania wiedzy oraz umiejętności obrony przyjętej struktury budżetu.

W każdym budżecie przewidziane są wydatki na potrzeby bieżące oraz wydatki inwestycyjne. Te ostatnie są punktem szczególnego zainteresowania radnych, bowiem każdy z nich pragnie i walczy o konkretne inwestycje, remonty, prace modernizacyjne itp. Natomiast burmistrz stara się przekonać radnych do inwestycji o znaczeniu priorytetowym dla gminy, co nie zawsze jest zgodne z oczekiwaniami niektórych radnych. Tego typu sytuacje wymagają od burmistrza umiejętności przekonywania do wyższych racji.

Realizacja funkcji planowania wymaga posiadania informacji. Informacje burmistrz pozyskuje wieloma kanałami. Jednym z podstawowych kanałów są informacje pozyskiwane bezpośrednio od mieszkańców. Służą temu spotkania indywidualne i zbiorowe.

Innym kanałem pozyskiwania informacji są media, które w poszukiwaniu atrakcyjnych tematów starają się wychwytywać różne niedociągnięcia władz.

Wiele cennych informacji Burmistrz uzyskuje w otrzymywanej korespondencji od mieszkańców. Powtarzające się w korespondencji sprawy są sygnałem, że jakaś sprawa wymaga podjęcia działań.

Na podstawie choćby wymienionych źródeł pozyskiwania informacji uznać można, że funkcja planowania w pracy burmistrza wymaga otwarcia się na całe środowisko i na różnorodne źródła pozyskiwania informacji.

Burmistrz w podejmowaniu decyzji musi liczyć się, że będą one miały z reguły swoich zwolenników jak przeciwników. Jeżeli decyzje podejmowane są w interesie większości i zgodnie z literą prawa, jest szansa, że w przypadku odwołania którejś ze stron, zostanie decyzja, czy uchwała podtrzymana.

2. Funkcja organizowania

Funkcję organizowania burmistrz realizuje poprzez podległy urząd. W tym celu ustala regulamin organizacyjny. W regulaminie organizacyjnym określa:

- zakres działania i zadania urzędu,
- organizację urzędu,
- zakres działania kierownictwa urzędu, poszczególnych komórek organizacyjnych oraz samodzielnych stanowisk pracy.

W regulaminie organizacyjnym z reguły burmistrzowie określają również zasady funkcjonowania urzędu takie jak:

- praworządności,
- służebności wobec społeczności lokalnej,
- racjonalnego gospodarowania mieniem komunalnym,
- jednoosobowego kierownictwa,
- planowania pracy,

- kontroli wewnętrznej,
- pomiędzy kierownictwo urzędu, poszczególne komórki organizacyjne i stanowiska pracy oraz wzajemnego współdziałania.

Istotnym załącznikiem regulaminu organizacyjnego jest schemat struktury organizacyjnej urzędu na którym w sposób graficzny uwidocznione są więzi organizacyjne, w szczególności służbowa i funkcjonalna.

Załącznikami regulaminu organizacyjnego mogą być:

- załącznik określający zasady podpisywania pism,
- regulamin kontroli wewnętrznej.

3. Funkcja motywowania

Motywowanie służy pozyskiwaniu pracowników do realizacji celów organizacji. Burmistrz będąc zobowiązany do realizacji uchwał rady jak i innych zadań, realizuje je poprzez urząd i zatrudnionych tam pracowników.

W realizacji swej funkcji burmistrz posługuje się regulaminem wynagradzania i premiowania ustalonym w oparciu o obowiązujące akty prawne i skonsultowanym z przedstawicielstwem pracowników. Dodać należy, że przepisy stanowią, iż negatywna opinia przedstawicieli pracowników, nie jest wiążąca dla burmistrza przy zatwierdzaniu regulaminu.

Realizacja ustaleń zawartych w regulaminie wynagradzania i premiowania dokonywana jest w oparciu o kwoty na wynagrodzenia zawarte w budżecie na każdy rok. Praktyka wskazuje, że w trakcie dyskusji na posiedzeniach komisji rady nad projektem budżetu jak i jego uchwalaniu, radni z reguły niechętnie dokonują zwiększania stosownych kwot. Burmistrz, by przekonać radnych o potrzebie zwiększenia środków na wynagrodzenia, musi właściwie, odpowiednio argumentować; argumentując być równocześnie upartym.

Pracownicy samorządowi w różnych gminach są różnie wynagradzani. Zależy to od możliwości finansowych gminy, zrozumienia przez radnych roli i zadań urzędu, znaczenia dla jakości pracy urzędu kompetencyjności zatrudnionych tam pracowników.

Faktem jest także sytuacja na rynku pracy. Praca w urzędzie cechuje się pewną stabilnością. Podejrzewać należy, że wielu pracowników zmienia pracę, o ile zaistnieje taka możliwość.

Zatrudnieni w urzędach pracownicy w znaczącej ilości, przy istniejącym poziomie wynagrodzeń i wymagań nie czują się dostatecznie umotywowani do aktywnej, zaangażowanej pracy. Pracują, bo muszą. Takie podejście nie ułatwia pracy burmistrzowi.

Pewnym czynnikiem, który ma służyć poprawie jakości pracy pracowników urzędu, budowie pozytywnego wizerunku urzędu, przeciwdziałać wszelakim patologiom, jest obowiązek opracowania i wdrożenia Kodeksu Etyki Pracownika Urzędu.

Burmistrz zobowiązany jest do dokonywania okresowej oceny pracy pracowników w oparciu o opracowany, skonsultowany i wdrożony „Regulamin Oceny Pracowników”

W pozyskiwaniu najlepszych pracowników, a także w zapobieganiu zjawiskom patologicznym, mają służyć w naborze pracowników ogłaszane konkursy. Kierunek w swym założeniu prawidłowy. Niestety, jest dość powszechne przekonanie, że konkursy są często „ustawiane”. Jeśli jest tak, że konkurs jest „ustawiony”, szkodzi to temu urzędowi w dwojaki sposób. Z jednej strony świadczy o nierzetelności. Z drugiej strony urząd pozbawia się możliwości pozyskania lepszego pracownika. Zaś pozostali uczestnicy konkursu tracą zaufanie do tej formy zatrudnienia, do urzędu. Odchodzą rozgoryczeni takim postępowaniem.

Burmistrz w realizacji funkcji motywowania, jeśli nie jest inicjatorem lub świadomie akceptującym naganne postępowanie współpracowników, musi wykazać się wysokimi standardami moralnymi, etycznymi, co może mu nie ułatwić pracy w kręgach opiniotwórczych

4. Funkcja kontroli.

Zgodnie z tą funkcją burmistrz jest zobowiązany do kontroli pracy podległych pracowników urzędu, ale także kontroli wydanych decyzji i realizacji planów i programów.

Burmistrz w realizacji funkcji kontroli może wspierać się pracą kontrolera wewnętrznego, a w większych urzędach komórką kontroli wewnętrznej.

Burmistrz jest także kontrolowany przez komisję rewizyjną rady oraz kontrole zewnętrzne, w tym w szczególności przez Regionalną Izbę Obrachunkową.

Kontrola prowadzona przez burmistrza oraz jeśli jest osoba lub komórka kontroli wewnętrznej, winny uprzedzić inne kontrole i zapewnić prawidłowy stan rzeczy.

Szczególnie ważną kontrolą, której poddany jest burmistrz jest kontrola rocznego sprawozdania z realizacji budżetu. Przeprowadza ją komisja rewizyjna rady oraz Regionalna Izba Obrachunkowa. Wyniki tych kontroli stanowią podstawę przyjęcia sprawozdania przez Radę Gminy. Pozytywne przyjęcie przez Radę stanowi równocześnie podstawę do udzielenia absolutorium burmistrzowi. Nie udzielenie absolutorium stanowi podstawę do podjęcia przez Radę uchwały o ogłoszeniu referendum w sprawie odwołania burmistrza. Jeśli Rada nie podejmie takiej uchwały, burmistrz nadal pełni swoją funkcję. Dodać należy, że gdyby burmistrz został odwołany w drodze referendum, byłoby to równoznaczne z rozwiązaniem Rady i ogłoszenie nowych wyborów. A to z reguły zniechęca radnych do podejmowania uchwały o referendum.

5. A jednak bardziej polityk

W pracy burmistrza realizacja funkcji kierowniczych w aspekcie całokształtu działalności odgrywa rolę drugoplanową. W pierwszym rzędzie burmistrz musi posiadać umiejętności i spełniać się jako polityk, dobry negocjator, jako osoba ciesząc się zaufaniem. W znaczącym zakresie burmistrza jako kierownika urzędu w określonym zakresie zastępuje sekretarz.

Pracę burmistrza można określić jako specyficzną. Jest on bowiem burmistrzem odpowiedzialnym za wspólnotę samorządową, określaną mianem gminy, a kierownikiem urzędu, który ma mu pomagać w realizacji uchwał rady gminy na rzecz tej wspólnoty, uchwał, które w większości przygotowuje także przy pomocy urzędu.

Specyfika pracy burmistrza wiąże się także z kadencyjnością. Kadencja trwa cztery lata. Czy będzie burmistrzem na kolejną kadencję zdecydują w wyborach mieszkańcy. Natomiast pracownicy urzędu są zatrudnieni na stałe i mają świadomość, że gdy nastąpi zmiana na stanowisku burmistrza w większości, jeśli nie wszyscy, będą nadal pracować. Zagrożone zwolnieniem są zasadniczo osoby na niektórych stanowiskach, np. zastępca, sekretarz i ewentualnie inne. Ta sytuacja kształtuje pewne postawy, które można określać jako zachowawcze.

Autor opowiada się za uznaniem, że burmistrz jest bardziej politykiem, niż kierownikiem. Już Arystoteles rozumiał politykę jako rodzaj rządzenia, której celem jest dobro wspólne. Współczesna definicja polityki zakłada, iż polityka to działalność polegająca na przewyżnianiu sprzeczności interesów i uzgadnianiu zachowań współzależnych grup społecznych i wewnątrz nich za pomocą perswazji, manipulacji, przymusu i przemocy, kontestacji, negocjacji i kompromisów, służąca kształtowaniu i ochronie ładu społecznego korzystnego dla tych grup stosownie do siły ich ekonomicznej pozycji i politycznych wpływów⁶. Tyle definicja.

Burmistrz, który realizuje politykę w skali mikro, tj. w odniesieniu do wspólnoty jaką jest społeczność gminy, na co dzień ma do czynienia z grupami społecznymi czy osobami reprezentującymi różne interesy, począwszy od radnych.

Nie wszystkie wymienione w definicji środki oddziaływania może stosować, ale większość tak. I jeżeli potrafi je wykorzystać w interesie większości możemy mówić, że jako burmistrz spełnił się. W tym niebagatelną rolę ma do spełnienia kierowany przez niego urząd.

6. Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych rozważań autor doszedł do następujących wniosków:

1. Przy wyborze burmistrza decydują jego kompetencje społeczno-polityczne jako działacza a nie jego umiejętności jako kierownika.
2. Burmistrz zostaje z mocy ustawy kierownikiem urzędu, który ma mu służyć w realizacji uchwał rady i innych zadań.
3. Analizując funkcje kierownicze na przykładzie burmistrza natrafiamy na sytuacje i zadania wskazujące na specyfikę pracy osób piastujących to stanowisko.
4. Specyfika stanowiska wynika:
 - z kadencyjności. Bez względu na efekty pracy musi co cztery lata poddać się weryfikacji mieszkańców;

⁶ M. Gulczyński, Nauka o Polityce, Wydawnictwo Druktur, Warszawa 2007

- burmistrz na co dzień spotyka się z reguły z przeciwnymi interesami grup czy osób;
- dyspozycyjność całodobowa. Burmistrz musi być przygotowany na różne, trudne do przewidzenia zdarzenia losowe;
- jest wybierany w wyborach powszechnych, ale na co dzień podlega radzie;
- efekty pracy burmistrza w dużej mierze zależne są od współpracy z radą;
- burmistrz w swej pracy musi być przede wszystkim politykiem, nie zaniebując obowiązków jako kierownik urzędu. Realizację wielu zadań jako kierownik może powierzyć sekretarzowi.

Reasumując stwierdzić należy, że ocena pracy burmistrza zależy od sprawnie i efektywnie funkcjonującego urzędu, a to związane jest ze starannością i jakością realizowanych funkcji kierowniczych. To jednak za mało by mówić o sukcesie. Burmistrz musi być przede wszystkim zręcznym politykiem, potrafiącym współdziałać z radą, jednostkami pomocniczymi, organizacjami pozarządowymi, innymi podmiotami i osobami, umiejętnie godzić strony prezentujące różne, niejednokrotnie sprzeczne interesy, koncepcje itp., mając w świadomości, że będą kolejne wybory, a po ich wygraniu za 4 lata następne.

Bibliografia

1. Grytner R.A., Organizacja pracy w urzędzie, WS FRDL, Warszawa 1999
2. M. Gulczyński, Nauka o Polityce, Wydawnictwo Druktur, Warszawa 2007
3. Pernal E. Taktownie – Profesjonalnie – Elegancko, ODDK, Gdańsk 2000
4. Purgat A., Reszel R., Zarządzanie gminą w teorii i praktyce, ZCO, Warszawa – Poznań – Zielona Góra, 1997
5. Wasilewski J., Powiatowa elita polityczna, ISP PAN, Warszawa 2006

Źródła internetowe

1. mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarzadzania

Akty prawne

1. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r.o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990, nr 16, poz. 95 z późn. zm.

DR PIOTR PAGÓRSKI I AGNIESZKA FLORCZAK
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
ppp54@poczta.onet.pl

FINANSOWANIE POMOCY SPOŁECZNEJ NA PRZYKŁADZIE GMINY GOŁUCHÓW

STRESZCZENIE

Pomoc społeczna na poziomie samorządowym to istotna część wydatków na poziomie gminy. Stanowią one ok 13-17% wydatków gminy. Autorzy niniejszego artykułu rozpoznali poziom wydatków na pomoc społeczną w jednej z gmin powiatu kaliskiego. Wyniki badania potwierdziły tezę, że wydatki pomocowe są istotne dla obywateli szczególnie w przypadkach klęsk żywiołowych oraz rodzin wielodzietnych. Często jednak gmina potrzebuje wsparcia finansowego i organizacyjnego płynącego z poziomu powiatu czy budżetu centralnego.

SUMMARY

Social assistance at local government level is an important part of the expenditure at the municipal level. They constitute about 13-17% of the expenditure of the municipality. The authors of this article recognized the level of expenditure on social assistance in one of the communes in county of Kalisz. The study confirms the thesis that aid expenditures are important to the citizens particularly in cases of natural disasters and large families. Often, however, the municipality needs financial and organizational support flowing from the county level or the central budget.

1. Wstęp

Gmina jako jednostka samorządu terytorialnego ma obowiązek opracowania budżetu i jego wykonania. Celem budżetu jest zaplanowanie wysokości dochodów i ich źródeł pozyskania oraz określenie wydatków i ich wysokości na dany rok budżetowy. Warto rozpoznać jaki jest poziom dochodów gminy na tle jej wydatków. Skąd pochodzą największe dochody i co pochłania najważniejszą ich część. Jednym z zadań realizowanych przez gminy jest pomoc społeczna, z której korzysta znaczna liczba jej mieszkańców. Istotnym jest fakt, aby każdy mieszkaniec gminy wiedział na czym polega pomoc społeczna i jak z niej można skorzystać. Gmina jest jedną z instytucji, które oferują świadczenia z zakresu pomocy społecznej, dlatego też interesujące jest to w jakim stopniu gmina realizuje tego typu zadania.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie analizy dochodów i wydatków Gminy Gołuchów oraz rozpoznanie zadań tej gminy w zakresie pomocy społecznej i sposobu realizowania przez nią niniejszych zadań.

2. Pomoc społeczna – pojęcia podstawowe

„Rodzina współczesna z różnych przyczyn nie wypełnia swych podstawowych funkcji. Potrzeba, więc pomocy i społecznego wsparcia rodziny lub też zorganizowania opieki zastępczej staje się sprawą niezbędną.”¹

Pomoc społeczna jest instytucją, która umożliwia pokonanie trudnych sytuacji życiowych osobom oraz rodzinom, które nie są w stanie sami ich pokonać, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby i możliwości.

Pomoc społeczną organizują organa administracji rządowej (minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego, wojewodowie) i samorządowej (marszałkowie województw, starostowie na poziomie powiatów oraz wójtowie, burmistrzowie (prezydenci miast) na poziomie gmin. Realizując zadania pomocy społecznej współpracują oni, na zasadzie partnerstwa, z organizacjami społecznymi i pozarządowymi, kościołem katolickim, innymi kościołami, związkami wyznaniowymi oraz osobami fizycznymi i prawnymi.²

Pomoc ta polega na dążeniu do zaspokajania podstawowych, niezbędnych potrzeb oraz umożliwieniu życia w warunkach odpowiadających godności człowieka.

Pomoc społeczna ma również na celu przeciwdziałanie powstawaniu tych trudnych sytuacji życiowych poprzez podejmowanie odpowiednich działań dążących do usamodzielnienia osób, rodzin oraz ich integracji ze środowiskiem. Potrzeby osób i rodzin, które korzystają z takiej pomocy powinny być uwzględnione pod warunkiem, że odpowiadają one celom oraz znajdują się w możliwościach pomocy społecznej. Rodzaj, a także forma i poziom świadczenia powinny być odpowiednie do okoliczności uzasadniających udzielenie pomocy. Osoby korzystające ze świadczeń społecznych są zobowiązane do współpracy w rozwiązywaniu ich trudnej sytuacji.

Prawo do korzystania ze świadczeń pomocy społecznej przysługuje:

- osobom posiadającym obywatelstwo polskie mającym miejsce zamieszkania i przebywającym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej,
- cudzoziemcom mającym miejsce zamieszkania i przebywającym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej posiadającym zezwolenie na osiedlenie się, zgodę na pobyt tolerowany lub status uchodźcy nadany w Rzeczypospolitej Polskiej,
- obywatelom państw członkowskich Unii Europejskiej lub Europejskiego Obszaru Gospodarczego, przebywającym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, którzy uzyskali zezwolenie na pobyt.

¹ W.T. Danielewicz, J. Izdebska, B. Krzesińska-Żach, Pomoc dziecku i rodzinie w środowisku lokalnym, Trans Humana, Białystok 1999r., s. 7.

² Ustawa z dnia 12 marca 2004r. o pomocy społecznej (Dz. U. Nr 64 poz. 593) art. 2.

Według ustawy pomocy społecznej udziela się osobom i rodzinom w szczególności z powodu:

- ubóstwa,
- sieroctwa,
- bezdomności,
- bezrobocia,
- niepełnosprawności,
- długotrwałej lub ciężkiej choroby,
- przemocy w rodzinie,
- potrzeby ochrony ofiar handlu ludźmi,
- potrzeby ochrony macierzyństwa lub wielodzietności,
- bezradności w sprawach opiekuńczo-wychowawczych i prowadzenia gospodarstwa domowego, zwłaszcza w rodzinach niepełnych lub wielodzietnych,
- trudności w integracji cudzoziemców, którzy uzyskali w Rzeczypospolitej Polskiej status uchodźcy lub ochronę uzupełniającą,
- trudności w przystosowaniu do życia po zwolnieniu z zakładu karnego,
- alkoholizmu lub narkomanii,
- zdarzenia losowego i sytuacji kryzysowej,
- klęski żywiołowej lub ekologicznej.³

Osoba lub rodzina, która chce otrzymać świadczenie z pomocy społecznej musi złożyć określony wniosek do odpowiedniego ośrodka pomocy społecznej. Decyzje o przyznaniu lub odmowie przyznania pomocy wymagają uprzednio przeprowadzenia przez pracownika socjalnego, rodzinnego wywiadu środowiskowego. Decyzje w sprawach świadczeń pomocy społecznej wydawane są w formie pisemnej.

Pomoc społeczna w sposób szczególny określa rodzinę jako podstawową komórkę społeczną. Sama ustawa o pomocy społecznej przyjmuje za adresata pomocy rodzinę jako całość. Rodzina jest podstawową komórką społeczną. Małżeństwo, macierzyństwo i rodzina uznawane są za bardzo ważne instytucje społeczne i jako takie znajdują się pod opieką i ochroną.

W ustawie o pomocy społecznej określone są dwa warunki, jakie osoby muszą spełnić, aby otrzymać pomoc finansową. Jednym z tych warunków jest trudna sytuacja życiowa. Oznacza to, że osoba lub rodzina, która chce otrzymać pomoc musi znajdować się w trudnej sytuacji życiowej, związanej w szczególności z: sierectwem, bezdomnością, bezrobociem, niepełnosprawnością, długotrwałą chorobą, trudności w przystosowaniu do życia po zwolnieniu z zakładu karnego, klęską żywiołową itp. Drugim niezbędnym warunkiem jest trudna sytuacja finansowa.⁴

Pomoc społeczna wyróżnia dwa rodzaje świadczeń, świadczenia pieniężne oraz niepieniężne. Do świadczeń pieniężnych zaliczamy wszelkiego rodzaju

³ Tamże, art. 7.

⁴ Por. R. Niecikowska, *Kto i kiedy może otrzymać zasiłek z pomocy społecznej*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006r., s. 3 i 4.

zasiłki. Do zasiłku możemy zaliczyć zasiłek stały, okresowy, celowy oraz specjalny zasiłek celowy, zasiłek i pożyczka na finansowe usamodzielnienie. Również do świadczeń pieniężnych zalicza się pomoc na usamodzielnienie oraz na kontynuowanie nauki, świadczenie pieniężne na utrzymanie i pokrycie wydatków związanych z nauką języka polskiego dla cudzoziemców, wynagrodzenie należne opiekunowi, który sprawuje opiekę przyznaną przez sąd.

Zasiłek stały przysługuje:

- pełnoletniej osobie samotnie gospodarującej, z powodu wieku lub niepełnosprawności całkowicie niezdolnej do pracy, jeżeli jej dochód jest niższy niż określony w kryterium dochodowym,
- pełnoletniej osobie pozostającej w rodzinie, która z powodu wieku lub niepełnosprawności jest całkowicie niezdolna do pracy i jej dochód na jednego członka rodziny jest niższy od kryterium dochodowego.

Zasiłek okresowy przysługują tym samym osobom co zasiłek stały i wypłacany jest w konkretnych sytuacjach. Do takich sytuacji należą między innymi:

- długotrwała choroba,
- niepełnosprawność,
- bezrobocie,
- możliwość utrzymania lub nabycia uprawnień do świadczeń z innych systemów zabezpieczenia społecznego.
- Natomiast zasiłek celowy ma za zadanie zaspokojenie niezbędnej potrzeby bytowej. Taką potrzebą może być na przykład:
 - koszty zakupu żywności, leków, leczenia,
 - kupno odzieży, niezbędnych przedmiotów użytku domowego, opału,
 - drobne naprawy i remonty w mieszkaniu,
 - koszty pogrzebu.

Zasiłek celowy otrzymują również osoby, które doświadczyły starty w wyniku zdarzenia losowego lub klęski żywiołowej.

Świadczenia niepieniężne otrzymuje osoba lub rodzina w formie pokrycia wydatków na cele zdrowotne i kosztów pogrzebu, do których zaliczamy poradnictwo specjalistyczne, sprawowanie pogrzebu. Innym świadczeniem jest pobyt w domu pomocy społecznej. Do świadczeń niepieniężnych należą również podstawowe rzeczy, które pomogą w jakiś sposób funkcjonować w środowisku. Takim rzeczami są na przykład: schronienie, posiłek, niezbędne ubrania, mieszkania chronione, opieka w miejscu zamieszkania.

3. Zadania gminy w zakresie pomocy społecznej

Gmina jako jednostka samorządu terytorialnego, która zgodnie z ustawą o samorządzie terytorialnym jest wspólnotą samorządową, tworzona przez mieszkańców. Gmina, która jest podstawową jednostką samorządu terytorialnego, charakteryzują się pewnymi cechami ustrojowymi czy też ekonomicznymi. Do tych cech należą między innymi:

- społeczność, która tworzy gminę, za pośrednictwem organów gminy wykonuje główne zadania,
- wykonywanie przez gminę zadań własnych oraz zadań zleconych,
- zadania własne, które realizuje gmina mają charakter samodzielny,
- posiadania osobowości prawnej przez gminę,
- wykonywanie zadań jest umożliwiające poprzez wyposażenie gminy w źródła dochodów,
- nadzór nad działalnością gminy sprawowany jest przez organy państwowe, lecz ingerowanie jest tylko w przypadkach określonych ustawowo,
- wykonywanie zadań jest we własnym imieniu oraz na własną odpowiedzialność.

Według ustawy o samorządzie terytorialnym „do zakresu działania gminy należą

- wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, nie zastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów” oraz fakt, że „jeżeli ustawy nie stanowią inaczej, rozstrzyganie o sprawach, o których mowa, należą do gminy”.⁵

Rada gminy, przy uchwaleniu budżetu, określa wysokość środków finansowych, jakie gmina może przeznaczyć na zaspokojenie potrzeb osób, które mają prawo do skorzystania ze świadczeń pomocy społecznej. Gmina poprzez przepisy ustawy nie może odmówić udzielenia pomocy społecznej.

Zadania jednostek samorządu terytorialnego ustalone zostały w trzech ustawach samorządowych i w ustawach szczególnych. Ustawy samorządowe zatem nie zawierają wyczerpującego katalogu tych zadań. Zadania te dzieli się na własne i własne obowiązkowe. Cechą zadań własnych obowiązkowych jest to, iż „samorząd nie może uchylić się od ich realizacji”. Szczególnie należy zauważyć, że zadania te są ustalone w ustawach szczególnych.⁶

Zadania własne, gmina może przekazać jednostkom pomocniczym. Właściwa rada gminy może utworzyć jednostkę pomocniczą, której nadaje statut, określający jej organizację oraz zakres działania. Ponadto statut może przewidywać powołanie jednostki niższego rzędu w ramach jednostki pomocniczej.⁷

Zadania własne z zakresu pomocy społecznej realizowane są przez organy pomocy społecznej, które podlegają gminie. Zadania te mają charakter wiążący. Realizację tego rodzaju ze strony organy administracji publicznej umożliwia korzystanie ze świadczeń usług publicznoprawnych. Do tych zadań możemy zaliczyć takie zadania jak: świadczenie usług opiekuńczych, zapewnienie miejsc noc-

⁵ Ustawa z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie terytorialnym (Dz. U. z 2001r. Nr 142, poz. 1591 ze zm.) art.6 1-2.

⁶ Por. M. Szypliński, Organizacja, zadania i funkcjonowanie samorządu terytorialnego, TNOiK, Toruń 2006r., s.39.

⁷ Por. Z. Leoński, Ustrój i zadania samorządu terytorialnego w Polsce, ŁAWICA, Poznań 1994r. s. 25-27.

legowych, przyznanie niezbędnej odzieży, przyznanie posiłków, czy też udzielenie schronienia.

Ważną cechą zadań własnych w zakresie pomocy społecznej jest szybka reakcja organów pomocy społecznej na zapobieganie kryzysowych sytuacji oraz na nagłe pogorszenie się sytuacji życiowej danej osoby czy też rodziny. Świadczenia jakie oferuje organ pomocy społecznej nie mają na celu angażować się w sposób długotrwałą koniecznością wspierania środkami osób potrzebujących, co pozwala na szybką interwencję właściwego organu samorządowego.

Zadania własne o charakterze obowiązkowym w zakresie pomocy społecznej są tymi, które muszą zostać zrealizowane, gdyż w przeciwnym razie gmina zostanie zmuszona przez organ nadzorujący do wykonania tych zadań. Ustawa o pomocy społecznej jasno określa jakie zadania własne o charakterze obowiązkowym muszą zostać zrealizowane. Do tych zadań należą:

- opracowanie i realizacja gminnej strategii rozwiązywania problemów społecznych ze szczególnym uwzględnieniem programów pomocy społecznej, profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych i innych, których celem jest integracja osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka,
- sporządzanie, zgodnie z art. 16a, oceny w zakresie pomocy społecznej,
- udzielanie schronienia, zapewnienie posiłku oraz niezbędnego ubrania osobom tego pozbawionym,
- przyznawanie i wypłacanie zasiłków okresowych,
- przyznawanie i wypłacanie zasiłków celowych,
- przyznawanie i wypłacanie zasiłków celowych na pokrycie wydatków powstałych w wyniku zdarzenia losowego,
- przyznawanie i wypłacanie zasiłków celowych na pokrycie wydatków na świadczenia zdrowotne osobom bezdomnym oraz innym osobom niemającym dochodu i możliwości uzyskania świadczeń na podstawie przepisów o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych,
- przyznawanie zasiłków celowych w formie biletu kredytowanego,
- opłacanie składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe za osobę, która zrezygnuje z zatrudnienia w związku z koniecznością sprawowania bezpośredniej, osobistej opieki nad długotrwale lub ciężko chorym członkiem rodziny oraz wspólnie niezamieszkującymi matką, ojcem lub rodzeństwem,
- praca socjalna,
- organizowanie i świadczenie usług opiekuńczych, w tym specjalistycznych, w miejscu zamieszkania, z wyłączeniem specjalistycznych usług opiekuńczych dla osób z zaburzeniami psychicznymi,
- prowadzenie i zapewnienie miejsc w mieszkaniach chronionych,
- dożywianie dzieci,
- sprawienie pogrzebu, w tym osobom bezdomnym,
- kierowanie do domu pomocy społecznej i ponoszenie odpłatności za pobyt mieszkańca gminy w tym domu,

- pomoc osobom mającym trudności w przystosowaniu się do życia po zwolnieniu z zakładu karnego,
- sporządzanie sprawozdawczości oraz przekazywanie jej właściwemu wojewodzie, również w formie dokumentu elektronicznego, z zastosowaniem systemu teleinformatycznego,
- utworzenie i utrzymywanie ośrodka pomocy społecznej, w tym zapewnienie środków na wynagrodzenia pracowników,
- przyznawanie i wypłacanie zasiłków stałych,
- opłacanie składek na ubezpieczenie zdrowotne określonych w przepisach o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych.⁸

Zadania zlecone gminy w zakresie pomocy społecznej są to zadania, które zostały zlecone gminie przez administrację rządową. Osobą, która przekazuje gminie ustalenia dotyczące zadań jest wojewoda. Gmina otrzymuje środki z budżetu państwa, aby móc zrealizować zadania o charakterze zleconym. Zadania zlecone z zakresu pomocy społecznej również określone są między innymi w ustawie o pomocy społecznej. Ustawa określiła, że do zadań zleconych realizowanych przez gminę należy:

- organizowanie i świadczenie specjalistycznych usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania dla osób z zaburzeniami psychicznymi,
- przyznawanie i wypłacanie zasiłków celowych na pokrycie wydatków związanych z klęską żywiołową lub ekologiczną,
- prowadzenie i rozwój infrastruktury środowiskowych domów samopomocy dla osób z zaburzeniami psychicznymi,
- realizacja zadań wynikających z rządowych programów pomocy społecznej, mających na celu ochronę poziomu życia osób, rodzin i grup społecznych oraz rozwój specjalistycznego wsparcia,
- przyznawanie i wypłacanie zasiłków celowych, a także udzielanie schronienia, posiłku oraz niezbędnego ubrania cudzoziemcom,
- przyznawanie i wypłacanie zasiłków celowych, a także udzielanie schronienia, posiłku i niezbędnego ubrania cudzoziemcom, którzy uzyskali zgodę na pobyt tolerowany na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej,
- wypłacanie wynagrodzenia za sprawowanie opieki.⁹

Gmina realizując swoje zadania z zakresu pomocy społecznej współpracuje z prowadzoną na jej terenie działalnością organizacji społecznej, jaką jest Gminy Ośrodek Pomocy Społecznej. Innymi organizacjami, z którymi współdziała gmina to fundacje, stowarzyszenia, kościół katolicki oraz z osobami fizycznymi i prawnymi. Za zgodą obu stron w formie pisemnej, gmina może zlecić realizację pewnych zadań przyznając na ten cel określoną pulę środków pieniężnych.

Podsumowując, gmina ma do realizowania wiele zadań z zakresu pomocy społecznej. Zadania te są konkretne i ich realizacja pozwala na udzielenie pomocy

⁸ Ustawa z dnia 12 marca 2004r. o pomocy społecznej (Dz. U. Nr 64 poz. 593) art. 17 ust.1.

⁹ Tamże, art.18.

tym, którzy znajdują się w trudnej sytuacji życiowej i spełniają warunki do skorzystania z niniejszej pomocy.

4. Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej

Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej jest jedną z organizacji instytucji publicznej realizująca pomoc formalną w polskim systemie pomocy społecznej.

Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej jest jednostką powołaną przez gminę, w celu realizacji zadań w wymiarze lokalnym. Jednostki te wykonują zarówno zadania własne, jak i zlecone w zakresie pomocy społecznej. Zadania własne jakie realizuje Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej to znajdowanie miejsc w domach społecznych i ośrodkach opiekuńczych osobom, które potrzebują pomocy społecznej o zasięgu lokalnym, czy też przyznawanie i wypłacanie zasiłków celowych oraz przyznawanie pomocy rzeczowej na usamodzielnienie ekonomiczne.

W zakresie zadań własnych o charakterze obowiązkowym, jednostka ma obowiązki między innymi: udzielenia schronienia, posiłków i niezbędnej odzieży osobom w trudnej sytuacji życiowej, świadczenie usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania.

Zadania zlecone dotyczą głównie przyznawaniu i wypłacaniu zasiłków stałych, okresowych i celowych. Zasiłek okresowy określa ośrodek pomocy społecznej w zależności od okoliczności sytuacji przyznania tego zasiłku osobie lub rodzinie, która go potrzebuje.

Obowiązkiem ośrodka pomocy społecznej jest opłacenie składki na ubezpieczenie emerytalne i rentowe w zależności od kwoty dochodu osobom, które zrezygnowały z zatrudnienia poprzez konieczność sprawowania opieki nad długotrwającym lub ciężko chorym członkiem rodziny. Ośrodek również opłaca składkę kiedy dana osoba opiekując się chorą matką, ojcem lub rodzeństwem oraz z konieczności sprawowania opieki zmuszona jest przebywać na bezpłatnym urlopie.

Ubezpieczenie zdrowotne opłacane jest przez ośrodek za osoby bezdomne na podstawie określonych przepisów, pod warunkiem, że objęte są one programem wychodzenia z bezdomności.

Gminne Ośrodki Pomocy Społecznej mają kompetencje do kierowania wniosków o ustalenie czy osoba zainteresowana pomocą posiada niezdolności do pracy, niepełnosprawności i stopnia niepełnosprawności do organów określonych odrębnymi przepisami.

Według ustawy o pomocy społecznej, kierownik ośrodka pomocy społecznej otrzymuje upoważnienie przez wójta do wydawania decyzji administracyjnych w indywidualnych sprawach z zakresu pomocy społecznej należących do właściwości gminy.

Kierownik ośrodka pomocy społecznej składa radzie gminy coroczne sprawozdanie z działalności ośrodka oraz przedstawia potrzeby w zakresie pomocy społecznej.

Ośrodek pomocy społecznej zatrudnia pracowników socjalnych proporcjonalnie do liczby ludności gminy w stosunku jeden pracownik socjalny zatrudniony w pełnym wymiarze czasu pracy na 2000 mieszkańców lub proporcjonalnie do liczby rodzin i osób samotnie gospodarujących, objętych pracą socjalną w stosunku jeden pracownik socjalny zatrudniony w pełnym wymiarze czasu pracy na nie więcej niż 50 rodzin i osób samotnie gospodarujących.¹⁰

5. Dochody i wydatki Gminy Gołuchów w latach 2011-2013

Rozpatrywana gmina jako jednostka samorządu terytorialnego podlega określonym przepisom dotyczącym jej dochodów. Sklasyfikowanie dochodów jednostek samorządu terytorialnego jest możliwe głównie dzięki przepisom, które zapisane są w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 roku. Konstytucja RP zawiera uregulowania podstawowych ustaw, które normują system dochodów oraz poglądy doktryny.

Według Konstytucji RP dochody gminy definiuje się jako dochody własne, subwencję ogólną oraz dotację celową z budżetu państwa.¹¹

Analizę budżetu należy rozpocząć od konieczności obliczenia planowanych dochodów i wydatków oraz zestawienie ze stanem faktycznym, określenie w jakim stopniu został plan zrealizowany.

Na podstawie danych uzyskanych z dokumentacji budżetowej można stwierdzić, że struktura dochodów Gminy Gołuchów w badanym okresie ma tendencję rosnącą. Największy poziom dochodów odnotowano w 2013 roku – pozyskano 32 175 006 zł. Natomiast najniższą kwotę odnotowano w 2011 roku i wynosiła ona 27 515 403 zł.

Dochody w budżecie gminy podzielone są głównie na dochody bieżące i majątkowe.

W badanych latach największy udział w dochodach ogółem miały dochody bieżące.

Największe wpływy do budżetu rozpatrywanej gminy były z różnych rozliczeń, gdzie w roku 2011 wynosiły 9 572 754 zł., w roku 2012 10 748 167 zł, a w roku 2013 10 392 365 zł. W skład różnych rozliczeń w gminie głównie wchodziły subwencje jakie gmina otrzymała z Ministerstwa Finansów.

W latach 2011-2013 istotny udział w dochodach ogółem miały również dochody od osób prawnych, od osób fizycznych i od innych jednostek nieposiadających osobowości prawnej oraz wydatki związane z ich poborem. Zauważyć należy, że ten rodzaj dochodu ma tendencję rosnącą. Z roku na rok w badanym okresie kwota wzrastała.

¹⁰ Ustawa z dnia 12 marca 2004r. o pomocy społecznej (Dz. U. Nr 64 poz. 593) art. 7, 9, 11.

¹¹ Por. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r. (Dz. U. 1997 Nr 78, poz. 483)

Najwyższą sumę wpływów z tego tytułu odnotowano w roku 2012, wynosiły one 10 782 330 zł. Przypuszczać można, że do budżetu gminy wpływa coraz więcej podatku należnego gminie.

Zauważyć należy, iż dochody na pomoc społeczną mają dość istotne znaczenie w dochodach ogółem w badanym okresie. Utrzymywały się na poziomie ok 4 000 000 zł rocznie.

Podstawowym dochodem w jednostkach samorządu terytorialnego są dochody z podatków i opłat, które w budżecie gminy zawarte są pod pozycją dochody od osób prywatnych, od osób fizycznych i od innych jednostek nieposiadających osobowości prawnej oraz wydatki związane z ich poborem.

Do dochodów z podatków i opłat zaliczamy:

- podatek dochodowy,
- podatek od nieruchomości,
- podatek rolny,
- podatek leśny,
- podatek od środków transportowych,
- podatek od czynności cywilnoprawnych
- opłatę targową,
- opłatę miejscową,
- opłatę za zezwolenie na sprzedaż alkoholu.

Na podstawie przeprowadzonej analizy struktury dochodów z podatków i opłat w latach 2011-2013 można stwierdzić, że dochody te mają tendencję rosnącą. Największe wpływy do budżetu rozpatrywanej gminy w latach 2011-2013 były z podatku dochodowego, podatku od nieruchomości oraz podatku rolnego.

Innym źródłem dochodów badanej gminy są dochody z jej majątku. W szczególności wyróżniamy tu wpływy z dzierżaw, sprzedaży mienia oraz wpływy z umów najmu.

Na podstawie danych sprawozdawczych można stwierdzić, że w 2012 roku odnotowano największe wpływy z tego tytułu.

Ważnym dochodem w Gminie Gołuchów są dotacje celowe i subwencje. Dzięki tym dochodom gmina ma szansę się rozwijać, a przede wszystkim wykonywać swoje zadania, także te zlecone.

Dotacje celowe są to środki pieniężne, które przeznaczone są na konkretny cel. Dotacje te są zazwyczaj nieodpłatne i bezzwrotne udzielane najczęściej przez skarb państwa.

Natomiast subwencja jest również pomocą finansową udzielaną przez państwo w celu wsparcia działalności, różniąca się od dotacji roszczeniami prawnymi.

Według przeprowadzonej analizy dotacje celowe jakie otrzymała rozpatrywana gmina w latach 2011-2013 miały tendencję zmienną. Największą kwotę dotacji gmina otrzymała w 2011 roku i wynosiła ona 5 401 703 zł. W latach 2011-2013 zdecydowana część pieniędzy została przeznaczona na świadczenia rodzinne oraz składki na ubezpieczenia emerytalne i rentowe, gdzie w każdym roku utrzymywała się na poziomie ok 3 400 000 zł. W latach 2011-2013 gmina otrzymywała dotacje rozwojowe. Największą kwotę 913 750 zł wykorzystano na budowę i prze-

budowę dróg gminnych. Najniższą kwotę dotacji gmina otrzymała w 2012 roku, w którym kwota wynosiła 4 488 925 zł.

Kolejnym dochodem uzyskanym przez gminę jest subwencja ogólna.

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż subwencje ogólne jakie otrzymała Gmina Gołuchów w latach 2011-2013 miały tendencję zmienną. Największą kwotę odnotowano w 2012 roku i wynosiła ona 10 747 903 zł. Natomiast najniższą kwotę odnotowano w 2011 roku i miała wartość 9 561 499 zł.

Wydatki gminy są to środki budżetowe, które przeznaczone są na realizację zadań własnych i zleconych. Zadania własne nadawane są ustawowo, natomiast zadania zlecone wyznaczane przez władze państwowe. Zadania te mają na celu zaspokojenie potrzeb mieszkańców gminy, zapewnianie odpowiedniego poziomu życia oraz prawidłowe funkcjonowanie jednostki samorządu terytorialnego. Środki budżetowe gminy powinny być wydawane w sposób racjonalny, aby realizować zadania w sposób najskuteczniejszy i terminowy.

Na podstawie danych sprawozdawczych z wykonania budżetu badanej gminy w latach 2011 - 2013 możemy stwierdzić, iż wydatki gminy w rozpatrywanym okresie miały tendencję zmienną. Największą wartość wydatków, odnotowano w 2013 roku, gdzie plan wydatków wynosił 34 290 013 zł, a ich wykonanie 33 010 881 zł. Należy zauważyć, iż w latach 2011-2013 wykonanie wydatków było mniejsze od planowanych.

W badanym okresie największe środki pieniężne na wydatki z budżetu gminy były na oświatę i wychowanie, gdzie w roku 2011 wynosiły 10 744 018 zł., w roku 2012 11 365 760 zł, a w roku 2013 12 916 788 zł. Wydatki na oświatę i wychowanie są związane z utrzymaniem przedszkoli, szkół podstawowych oraz gimnazjów, które znajdują się na terenie gminy. Dotyczy to między innymi kosztów związanych z dowozem uczniów do szkół, wydatki w zakresie funkcjonowania Gminnego Zespołu Ekonomiczno-Administracyjnego Szkół, wydatki na kształcenie i doskonalenie nauczycieli itp.

W latach 2011-2013 w Gminie Gołuchów duży udział w wydatkach ogółem miała również pomoc społeczna. Wydatki te miały tendencję zmienną. Najwyższą wartość wydatków z zakresu pomocy społecznej, w badanym okresie, odnotowano w 2011. Wartość ta wynosiła 5 475 993 zł. Najwyższą sumę pieniędzy odnotowano w roku 2013, osiągnęła ona wówczas 12 916 788 zł i związana była z oświatą i wychowaniem.

W roku 2013 nie było żadnych wydatków związanych z ochroną zdrowia, a roku 2011 i 2012 odnotowano na dość wysokim poziomie.

W badanym okresie odnotowano tylko w 2013 roku wydatki z zakresu handlu, gdzie dotyczyły wydatków inwestycyjnych związanych z przebudową targowiska stałego.

Natomiast jedynie w roku 2011 odnotowano wydatki związane z dochodami od osób prawnych, od osób fizycznych i od innych jednostek nieposiadających osobowości prawnej oraz wydatki związane z ich poborem, które dotyczyły wynagrodzenia prowizyjne za inkaso podatków.

6. Analiza wydatków na pomoc społeczną w Gminie Gołuchów w latach 2011-2013

Pomoc społeczna ma na celu umożliwienie osobom, bądź rodzinom przezwyciężenia trudnej sytuacji życiowej w jakiej się znaleźli i nie są w stanie sami jej pokonać. Pomoc pozwala na zaspokojenie podstawowych potrzeb w sposób, aby osoby bądź rodziny mogły żyć na odpowiednim poziomie, w warunkach godnych dla człowieka.

Rodzaj, forma oraz rodzaj świadczenia, jakie udzielają organy, zależą od okoliczności w jakich są osoby bądź rodziny ubiegające się o pomoc społeczną.

Do władz rządowych i samorządowych należy obowiązek udzielenia tej pomocy.

Ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej w szczególności określa na czym polega ta pomoc. Również nakazuje jakie zadania w zakresie pomocy społecznej muszą realizować poszczególne szczeble władzy, zarówno centralnej jak i samorządowej.

W interesującej nas gminie zadania z zakresu pomocy społecznej realizuje Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej, który podlega Urzędowi Gminy.

Na podstawie przeprowadzonej analizy struktury wydatków na pomoc społeczną w badanej gminie w latach 2011-2013 udowodniono, że wykonanie wydatków przeznaczonych na ten cel było mniejsze niż planowano. Wydatki na pomoc społeczną, w badanym okresie, miały tendencję zmienną. Najwięcej pieniędzy na pomoc społeczną, w badanym okresie, zostało przeznaczone w 2011 roku. Natomiast najmniej w 2012 roku.

Gmina w latach 2011-2013 udzielała pomocy społecznej w przybliżonych formach, lecz wydatki kształtowały się na różnym poziomie.

Z przeanalizowanych danych sprawozdawczych wynika, że największy udział miały wydatki na świadczenia rodzinne, świadczenia funduszu alimentacyjnego oraz składki na ubezpieczenia emerytalne i rentowe z ubezpieczenia społecznego, które wynosiły około 3 450 000 zł. Stanowiły one powyżej 60%, a w roku 2012 nawet powyżej 70% wydatków na pomoc społeczną ogółem. Inaczej kształtował się najmniejszy udział w wydatkach na pomoc społeczną w poszczególnych latach badanego okresu. W 2011 najmniejszy udział miały wydatki na jednostki specjalistyczne poradnictwa, mieszkania chronione i ośrodki interwencji kryzysowej wysokości 8 920 zł, co stanowiło 0,16% wydatków na pomoc społeczną ogółem oraz wydatki na składki na ubezpieczenia zdrowotne opłacane za osoby pobierające niektóre świadczenia z pomocy społecznej w wysokości 9 482 zł, które znajdowały się na poziomie 0,17% wydatków na pomoc społeczną ogółem. W roku 2012 najmniejszy udział miały wydatki na jednostki specjalistyczne poradnictwa, mieszkania chronione i ośrodki interwencji kryzysowej wysokości 11 875 zł, które kształtowały się na poziomie 0,24% wydatków na pomoc społeczną ogółem oraz wydatki na rodziny zastępcze w wysokości 12 160 zł, stanowiąc tym samym 0,25% wydatków na pomoc społeczną ogółem. W 2013 roku najmniejszy udział miały wydatki na wspieranie rodzin w wysokości 14 560 zł, które kształto-

wały się na poziomie 0,29% wydatków na pomoc społeczną ogółem oraz wydatki na składki na ubezpieczenia zdrowotne opłacane za osoby pobierające niektóre świadczenia z pomocy społecznej w wysokości 19 086 zł, które stanowiły 0,38% wydatków na pomoc społeczną ogółem.

W 2011 roku duży udział w wydatkach na pomoc społeczną miały również wydatki związane z usuwaniem klęsk żywiołowych. Po przejściu 5 września 2011 roku nawałnicy i huraganu pomoc otrzymały następujące osoby:

- osoby i rodziny poszkodowane mieszkające w budynkach mieszkalnych w wysokości 500 000zł,
- rodziny za szkody w budynkach mieszkalnych, sfinansowanych z dotacji i darowizn w wysokości 20 520 zł,
- odszkodowania dla rolników w wysokości 398 870 zł,
- zasiłek dla rodziny rolnika dotkniętego w 2010 roku powodzią w wysokości 4 000 zł.

Gmina nie miała w 2011 roku wydatków związanych z rodzinami zastępczymi i ich wspieraniem rodzin.

W 2012 roku Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej przeznaczył dodatkowo pieniądze w ramach odpłatności za przebywanie 6 dzieci w domach dziecka i rodzinach zastępczych, które zostały zabrane rodzinom biologicznym za nadużywanie alkoholu oraz sprawowania nienależytej opieki nad dziećmi.

W 2013 roku gmina nie poniosła żadnych wydatków związanych z prowadzeniem placówek opiekuńczo-wychowawczych, gdyż Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej zakończył zadanie prowadzenia Klubów Dzieci i Młodzieży „Zawisza” 30 czerwca 2012 roku.

W 2013 roku, w porównaniu z 2012 roku, zwiększył się poziom wydatków związanych z przebywaniem 7 dzieci w domach dziecka i rodzinach zastępczych.

Dodatkowo w 2013 roku gmina, na rzecz wspierania rodzin, zatrudniała od lipca tegoż roku asystenta rodzin. Asystent rodzin miał na celu pomóc rodziną dysfunkcyjną, którym odebrano dzieci do domów dziecka i rodzin zastępczych, przywrócenia zdolności rodzin, aby dzieci mogły powrócić do rodzin biologicznych. Na dzień 31.12.2013 roku asystent pracował z 9 rodzinami.

7. Zakończenie

Gmina Gołuchów, która stanowiła podmiot badawczy jako jednostka samorządu terytorialnego ma za zadanie opracować budżet na dany rok. W budżecie istotną rzeczą jest szczegółowe zaplanowanie zarówno dochodów i wydatków.

W rozpatrywanej gminie w 2011 i 2013 roku wydatki przeważały nad dochodami. Różnica w 2011 roku wynosiła 3 833 364 zł, a w 2013 835 875 zł. Natomiast w 2012 roku sytuacja, była najlepsza gdyż dochody były większe niż wydatki.

Zarówno w dochodach, jak i wydatkach w badanym okresie plan był większy niż wykonanie. Oznaczać to może, że do budżetu gminy nie wpłynęły wszystkie środki ze źródeł jakie były zaplanowane. W przypadku wydatków koszty mogły

być niższe niż zakładano, bądź zabrakło środków budżetowych na realizację wszystkich wydatków.

Gmina jako organ publiczny ma także zadanie nieść pomoc mieszkańcom w ramach pomocy społecznej. W latach 2011-2013 najwięcej osób skorzystało ze świadczeń rodzinnych, świadczeń funduszu alimentacyjnego oraz składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowego z ubezpieczeń społecznych.

W badanym okresie wydatki na pomoc społeczną wzrastały. Oznacza to, że w gminie coraz więcej osób potrzebuje wsparcia w zakresie pomocy społecznej.

Wystąpienie w 2011 roku, klęski żywiołowej pokazało na ile gmina jest w stanie pomóc w nagłych, nieprzewidywalnych sytuacjach. Plan jaki zakładała gmina był dużo większy niż jego wykonanie. Został on wykonany w 67,94%, a kwota niedoboru wynosiła 426 130 zł.

W 2013 roku, w porównaniu do 2012 roku, kwota na wydatki związane z pomocą społeczną wzrosła o 7%. Przyczyną może być zwiększająca się w tym okresie stopa bezrobocia.

Niniejsze badanie udowadnia, że środki na pomoc społeczną na poziomie gminy są niewystarczające i wymagają stałego wsparcia z budżetu centralnego i powiatu, szczególnie w przypadkach klęsk żywiołowych.

Bibliografia

1. Danielewicz W.T., Izdebska J., Krzesińska-Żach B., *Pomoc dziecku i rodzinie w środowisku lokalnym*, Trans Humana, Białystok 1999r., s. 7.
2. Leoński Z., *Ustrój i zadania samorządu terytorialnego w Polsce*, ŁAWICA, Poznań 1994r. s. 25-27.
3. Niecikowska R., *Kto i kiedy może otrzymać zasiłek z pomocy społecznej*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006r., s. 3 i 4.
4. Szypliński M., *Organizacja, zadania i funkcjonowanie samorządu terytorialnego*, TNOiK, Toruń 2006r., s.39.
5. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r. (Dz. U. 1997 Nr 78, poz. 483)
6. Ustawa z dnia 12 marca 2004r. o pomocy społecznej (Dz. U. Nr 64 poz. 593) art. 2, 7, 9, 11, 17 i 18.
7. Ustawa z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie terytorialnym (Dz. U. z 2001r. Nr 142, poz. 1591 ze zm.) art.6 1-2.

MGR IZABELA RĄCKA
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
i.racka@pwsz.kalisz.pl
MGR KRZYSZTOF ZIENTAL
URZĄD MIEJSKI W KALISZU
kziental@um.kalisz.pl

SPOŁECZNA OCENA POTENCJALNYCH KIERUNKÓW ZMIAN W ŚRÓDMIEJSKIEJ PRZESTRZENI KALISZA

STRESZCZENIE

Atrakcyjność miast przejawia się między innymi w zaspokajaniu potrzeb jego mieszkańców. Potrzeby te obejmują nie tylko korzystny wygląd miasta i jego funkcjonalność, ale także dostępność usług, obecność miejsc, w których może toczyć się życie. Z tego powodu niezbędne są w miastach postrzeganych jako mało atrakcyjne działania naprawcze, nazywane rewitalizacją. Celem artykułu jest wskazanie potrzeb użytkowników przestrzeni Śródmieścia w Kaliszu oraz koncepcji prób ich zaspokojenia, przejawiających się w planowanych procesach rewitalizacyjnych centrum miasta. Aby zdiagnozować problem, przeprowadzono wywiady z użytkownikami przestrzeni publicznej w Śródmieściu. W artykule przedstawiono wyniki badań.

SUMMARY

The attractiveness of urban areas is manifested among other things in meeting the needs of its inhabitants. These needs include the favorable appearance of the city and its functionality. The access to services, the presence of places where life can continue is also very important. For this reason it is necessary to undertake corrective actions, called revitalization, in the cities perceived as unattractive. This paper aims to identify the Kalisz Downtown users' needs and the concept of satisfying them, manifested in the planned downtown revitalization processes. To diagnose the problem, the users of public space in the downtown were interviewed. The results of research are presented in this paper.

1. Wstęp

Zmiany w przestrzeni miejskiej są niezbędne, wymuszane upływem czasu i zmianą oczekiwań i potrzeb użytkowników miast. Odmienne staje się także otoczenie, postrzegane przez pryzmat charakteru zabudowy, jej stylu architektonicz-

nego, sposobu użytkowania, wynikającego ze struktury społeczno-demograficznej i stylu życia mieszkańców.

Atrakcyjność miast przejawia się z całą pewnością w ożywieniu gospodarczym sprzyjającym możliwości przyciągania inwestorów, ale także w wychodzeniu naprzeciw potrzebom mieszkańców i osób odwiedzających miasto. Z tego powodu wszelkiego rodzaju działania naprawcze polegają nie tylko na prowadzeniu procesów inwestycyjnych, takich jak remonty, odnowa budynków, poprawa jakości szeroko pojętej infrastruktury technicznej, ale także – w dużym stopniu – na prowadzeniu tzw. działań miękkich, wpływających na poprawę warunków życia mieszkańców, ograniczenie negatywnych zjawisk społecznych, w tym przeciwdziałanie bezrobociu. Ogół tych działań, zarówno inwestycyjnych, jak i poza-inwestycyjnych, nazywa się rewitalizacją.

Celem artykułu jest wskazanie potrzeb użytkowników przestrzeni Śródmieścia w Kaliszu oraz koncepcji prób ich zaspokojenia, przejawiających się w planowanych procesach rewitalizacyjnych centrum miasta.

2. Rewitalizacja

Rewitalizacja to *skoordynowany proces, prowadzony wspólnie przez władzę samorządową, społeczność lokalną i innych uczestników, będący elementem polityki rozwoju i mający na celu przeciwdziałanie degradacji przestrzeni zurbanizowanej, zjawiskom kryzysowym, pobudzanie rozwoju i zmian jakościowych, poprzez wzrost aktywności społecznej i gospodarczej, poprawę środowiska zamieszkania oraz ochronę dziedzictwa narodowego, przy zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju*¹.

Trafnym spostrzeżeniem jest twierdzenie, że *rewitalizacja to zespół działań sekwencyjnych, które prowadzą do ożywienia i trwałej poprawy kondycji zdegradowanych obszarów miejskich oraz do rozwiązania ich problemów, zachowując postulat poprawy jakości życia lokalnych społeczności*².

Istotnym z punktu widzenia rewitalizacji wydaje się być wzmocnienie roli centralnych części miast (śródmieść) i ochrona dziedzictwa kulturowego zwłaszcza na tych obszarach³. Wprawdzie tereny centralne nie potrzebują silnych bodźców zachęcających do korzystania z nich przez mieszkańców i innych użytkowników przestrzeni⁴, jednak muszą stwarzać ku temu warunki. I tak ważne jest, aby przestrzeń publiczna w Śródmieściu była

¹ Ziobrowski Z., *Rewitalizacja miast polskich – podsumowanie projektu*, I Kongres Rewitalizacji Miast Polskich, Kraków, 2010, http://www.sgh.waw.pl/katedry/kin/wydarzenia/poznan/projekt_irm.pdf (dostęp 15 września 2012).

² Palicki S., *Metody prospektywnej oceny następstw rewitalizacji obszarów miejskich*, Wydawnictwo Texter, Warszawa, 2013, s. 37

³ Podbrez L., *Wybrane zagadnienia polityki miejskiej, przestrzennej oraz rewitalizacyjnej*, Poznań, 2010, s. 18, http://lech.podbrez.pl/uploads/file/Wlasne/PSAK-UP_2010-11-27.pdf (dostęp 05 maja 2015)

⁴ por. *Jak przetworzyć Miejsce. Podręcznik kreowania udanych przestrzeni publicznych*, s. 46 http://www.sak.org.pl/data/file/jak_przetworzyc_miejsce_429.pdf (dostęp 05 maja 2015)

zadbana, akceptowalna pod względem estetycznym i możliwa do wykorzystania (także pod względem prawnym). Nakładanie zbyt wielu ograniczeń na potencjalnych użytkowników przestrzeni – mieszkańców, podmioty prowadzące działalność gospodarczą, pracowników, klientów, odwiedzających – powoduje, że chęć spędzania czasu w Śródmieściu zostaje obniżona.

Faktycznie wiele obszarów śródmiejskich dzisiejszych miast jest zaniedbana, opuszczona, co jest efektem postępujących procesów suburbanizacyjnych. Czas wolny spędza się obecnie najczęściej w centrach handlowych, sportowych, centrach rozrywki. Starówki powinny być natomiast ośrodkiem codziennego życia, aktywności i przyjemności mieszkańców⁵. Istnieje wiele możliwości w zakresie rewitalizacji starówek, w szczególności⁶:

- wykluczenie ruchu kołowego,
- wewnętrzne (śródmiejskie) centra handlowe,
- ochrona zabytków i ich restauracja,
- rozwój terenów nadrzecznych,
- rozwój nieruchomości biurowych,
- miejsca specjalnej aktywności (stadiony, centra kongresowe),
- zapewnienie buforowych miejsc parkingowych i poprawa dostępności komunikacji miejskiej,
- rozwój mieszkalnictwa.

3. Potrzeby użytkowników przestrzeni kaliskiego Śródmieścia

Choć pierwsze działania związane z projektami rewitalizacji podjęto w Polsce już na początku lat 90-tych XX wieku, (na przykład projekt „ustawy o odnowie miast”), a w dalszym okresie pojawiały się inne instrumenty wspierające działania rewitalizacyjne, m. in. ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym, programy unijne: ZPORR, WRPO⁷, PHARE, JESSICA (samorządy mogły pozyskać środki unijne na projekty rewitalizacyjne tylko w ramach opracowanych i przyjętych uchwałą rady gminy/miasta dokumentów w postaci Lokalnych Programów Rewitalizacji), w Kaliszu stworzono stosownego narzędzia i nie podjęto próby pozyskania środków na rewitalizację.

Istnieje natomiast kilka dokumentów, które traktują o konieczności rewitalizacji miasta. Należą do nich:

- Strategia Rozwoju Transportu w Kaliszu na lata 2008 – 2020 wraz z Programem Rozwoju Transportu w Kaliszu na lata 2008 – 2013,
- Strategia rozwoju Miasta Kalisza na lata 2014-2024,

⁵ Johnson A. J., Glover T. D., Stewart W. P., *Attracting Locals Downtown: Everyday Leisure as a Place-Making Initiative*, "Journal of Park and Recreation Administration", Volume 32, Number 2, pp. 28–42

⁶ Faulk D., *The Process and Practice of Downtown Revitalization*, Review of Policy Research, Volume 23, Issue 2, pages 625–645, March 2006, pp. 625–645

⁷ Świerczewska-Pietras K., *Instrumenty wspierające działania rewitalizacyjne i ich wpływ na aktywizację zdegradowanych układów przestrzennych na przykładzie Wrocławia, Łodzi i Krakowa*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Nr 15, Warszawa-Kraków 2010, ss. 177–184

- Zintegrowany Plan Rozwoju Obszarów Miejskich i Przemysłowych dla Miasta Kalisza do roku 2020.

Uchwalony w 2012 roku Zintegrowany Plan Rozwoju Obszarów Miejskich i Przemysłowych dla Miasta Kalisza do roku 2020 (Plan 2012) zakłada rewitalizację miasta, która ma być szeregim działań zorientowanych na poprawę warunków życia mieszkańców, umocnienie tożsamości lokalnej, ograniczenie negatywnych zjawisk społecznych, ożywienie gospodarcze i przeciwdziałanie bezrobociu, przywrócenie ładu przestrzennego wraz z ponownym włączeniem obszarów zdegradowanych (w tym przemysłowych) w strukturę funkcjonalno-przestrzenną i krajobraz miasta⁸. W dokumencie wyodrębniono cztery obszary mające podlegać rewitalizacji:

- ulice Stawiszyńska-Warszawska – obszar zamieszkały wówczas przez 0,05% mieszkańców miasta, wchodzący w skład Śródmieścia,
- ulica Fabryczna (1,54% ogólnej liczby ludności Kalisza), wchodząca w skład Śródmieścia,
- ulica Jabłkowskiego (0,4% ogólnej liczby ludności Kalisza), częściowo wchodząca w skład Śródmieścia,
- ulica Żytnia – 0,08% ogólnej liczby ludności Kalisza, tereny leżące poza Śródmieściem.

Tereny te wyznaczono identyfikując obszary dysfunkcyjne: zdegradowane fizycznie i dotknięte wykluczeniem społecznym. Zaplanowano zarówno inwestycje polegające na remoncie czy odtworzeniu starej zabudowy mieszkaniowej, jak i działania miękkie na rzecz społeczności lokalnej.

W 2013 roku Plan 2012 został zaktualizowany⁹ (Plan 2013), wyznaczono kolejne obszary, na których należy podjąć działania rewitalizacyjne. W Planie 2013 uwzględniono potrzebę rewitalizacji Śródmieścia, a także innych obszarów, po- i przemysłowych (Majkowska-Złota, Wrocławska), przyłączonych do terenu miasta dawnych terenów wiejskich (Sulisławice, Szczypiorno). Planując ponownie rewitalizację Kalisza określono dwa główne obszary działań – przywrócenie funkcji integracyjnej, turystycznej oraz handlowo-usługowej na terenie Śródmieścia oraz zagospodarowanie terenów przemysłowych i posiadających potencjał inwestycyjny. Plan jest dokumentem pomyślanym jako elastyczny, wskazuje on zadania inwestycyjne i pozainwestycyjne, jednak nie zobowiązuje do ich realizacji. W pierwotnym Planie 2012 większość zadań zaplanowano z terminem zakończenia w roku 2020. W Urzędzie Miasta powołano zespół zadaniowy ds. rewitalizacji, odpowiedzialny za opracowanie założeń do Planu i jego aktualizację, promocję, organizację systemu monitorowania, współdziałanie z partnerami społecznymi. Jesienią 2014 roku utworzono natomiast jednoosobowe stanowisko ds. rewitalizacji.

⁸ Uchwała Rady Miejskiej Kalisza NR XXVII/355/2012 z dnia 27 września 2012 r. w sprawie uchwalenia Zintegrowanego Planu Rozwoju Obszarów Miejskich i Przemysłowych dla Miasta Kalisza do roku 2020

⁹ Uchwała Nr XLII/583/2013 Rady Miejskiej Kalisza z dnia 20 grudnia 2013 r. w sprawie uchwalenia Aktualizacji Zintegrowanego Planu Rozwoju Obszarów Miejskich i Przemysłowych Miasta Kalisza do roku 2020

W zaktualizowanym po roku Planie 2013 także większość działań zaplanowano do realizacji w całym planowanym okresie. W zakresie prac w Śródmieściu uznano za istotne¹⁰:

- kompleksową przebudowę płyty placu Głównego Rynku, najstarszego placu w mieście, oraz zagospodarowanie jej powierzchni,
- aktywizację artystycznych przedsięwzięć na terenie Starówki,
- stworzenie Funduszu Rewitalizacji, udzielającego niskooprocentowanych pożyczek właścicielom zabytkowych kamienic w mieście,
- inwestycje infrastrukturalne – chodniki, deptaki, parkingi buforowe, naprawa nawierzchni jezdni, ograniczenie ruchu samochodowego,
- utworzenie kompleksu hotelowego i handlowo-usługowego (zabytkowy „Dom pod Aniołami” – inwestor prywatny),
- zagospodarowanie bulwarów wzdłuż rzeki Prosny, przygotowanie rzeki do przepływów łodzi oraz spływów kajakowych,
- wyeksponowanie walorów kulturowo-turystycznych dawnej Dzielnicy Żydowskiej (w tym zagospodarowanie skweru na Rozmarku),
- adaptację obiektów w Śródmieściu do pełnienia funkcji usługowo-handlowych (zabytkowe „Koszary Godebskiego”, obiekty poprzemysłowe ul. Chopina 23, remont kamienicy przy ul. Franciszkańskiej 2, zagospodarowanie zabudowań po fabryce Calisia),
- zagospodarowanie pozostałej przestrzeni publicznej (wyeksponowanie relikwów zamku Kazimierzowskiego, powrót do pierwotnej funkcji Nowego Rynku, przebudowa placu Św. Stanisława).

Obszar Śródmieścia w Kaliszu obejmuje centralną część miasta, wśród zabudowy dominują tu kamienice, z charakterystycznymi dla śródmieść lokalami użytkowymi na parterze, nieco rzadziej widoczne są niezależne obiekty usługowo-handlowe (w tym jedna z trzech w mieście galerii handlowych oraz usługi publiczne). 7 obrębów śródmiejskich zajmuje powierzchnię około 1,6 km² i jest zamieszkiwanych przez około 10% mieszkańców miasta. W centralnej części znajduje się najstarszy fragment Kalisza – obszar miasta lokacyjnego z XIII wieku z Głównym Rynkiem i przyległymi ulicami, stanowiąca tzw. staromiejski zespół urbanistyczny, położony w rozległej dolinie Prosny.

Modyfikacja struktury własności nieruchomości śródmiejskich, odpływ ludności z centrum miasta na jego obrzeża, procesy suburbanizacji, zmiana profilu najemców lokali użytkowych z kupców na operatorów instytucji finansowych, doprowadziły do obumierania funkcji śródmiejskich. Ze ścisłego centrum zniknęły restauracje i kawiarnie, a te, które jeszcze funkcjonowały, były często atakowane przez mieszkańców jako zakłócające spokój. Przywrócenie życia w centrum Kalisza wydaje się być jednym z istotniejszych kierunków działań rewitalizacyjnych.

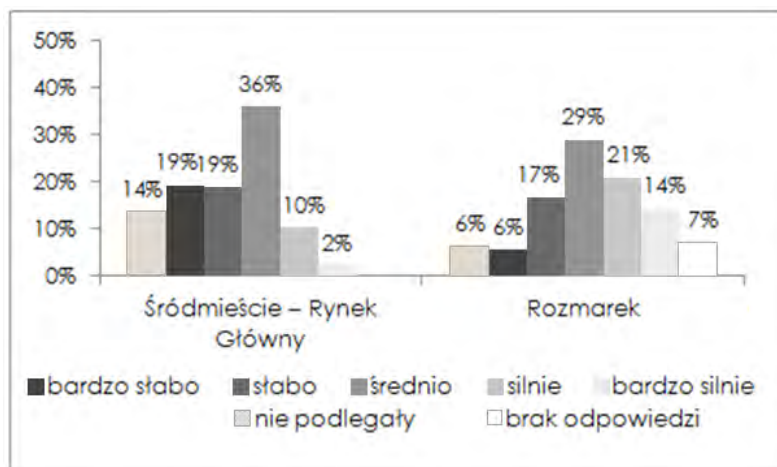
Dotychczas w ramach rewitalizacji w Kaliszu zrealizowano niewiele projektów: przede wszystkim działania miękkie, natomiast w zakresie inwestycji wybudowano dwupoziomowy parking przy ul. Łaziennej, ścieżkę rowerową wzdłuż

¹⁰ Tamże.

części rzeki Proсны, a także – w sierpniu 2014 r. – oddano do użytku publicznego Skwer Historyczny Rozmarek (koszt inwestycji przekroczył tu 500.000 zł). Ponadto spalone i zdewastowane „Koszary Godebskiego” zastały zbyte przez Miasto Kalisz w drodze przetargu i odbudowane przez prywatnego inwestora, obecnie pełniąc funkcję komercyjną.

W marcu 2015 r. przy udziale studentów Wydziału Zarządzania PWSZ w Kaliszu przeprowadzono badanie mające na celu uzyskanie informacji o postrzeganiu zmian w otoczeniu miejskim przez kaliszan¹¹. Zapytani o to, jakie obszary na terenie Kalisza podlegały zmianom wizerunkowym w ostatnich dziesięciu latach, zaledwie 3% respondentów wymieniło Rozmarek spontanicznie (pozostałych inwestycji rewitalizacyjnych nie wymieniono). Dopiero kiedy wprost zapytano o przedmiotowy skwer okazało się, że 60% respondentów zauważyło przekształcenia w jego obrębie, oceniając je najczęściej jako przeciętne. Najsłabiej natomiast oceniono zmiany w Śródmieściu, w obrębie Głównego Rynku (rys. 1). Co ciekawe, najsilniejszymi akcentami zmian w Kaliszu w analizowanym okresie była w oczach respondentów budowa galerii handlowych.

Rys. 1. Ocena zmian przestrzeni w obrębie Śródmieścia przez kaliszan



Źródło: badania własne

Ocena jakichkolwiek działań w zakresie odnowy miast podejmowanych przez ich władze jest często dość niska, zdarza się, że mieszkańcy wykazują niezadowolenie nawet z intensywnych przekształceń i działań naprawczych. Osoby zamieszkujące starówki doceniają poprawę estetyki otoczenia i zwiększoną aktywność kulturalną, ale przeszkodą jest dla nich hałas generowany przez gości powstałych w centrum lokali gastronomicz-

¹¹ Metodologię i wyniki badania szerzej opisano w: Palicki S., Rącka I., *Wartość lokali mieszkalnych wobec zmian wizerunkowych przestrzeni miejskiej*, [w:] Palicki S. (red.), *Nieruchomość w przestrzeni*, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Kaliszu, Kalisz, 2015.

nych i zwiększony ruch. Dla przedsiębiorców prowadzących działalność w centrum miasta zalety rewitalizacji są dużo bardziej oczywiste i wymierne. Inni użytkownicy przestrzeni, „odwiedzający”, także doceniają poprawę estetyki otoczenia¹².

4. Propozycje zmian w obszarze Śródmieścia

W budżecie Miasta Kalisza na 2015 rok zaplanowano wydatki rzędu 4 milionów złotych na działania związane z rewitalizacją. Do najbliższych zadań zalicza się:

- remont jednego z podwojek przy ulicy Grodzkiej (przestrzeń społeczna),
- remont i czyszczenie elewacji części kamienic przy ulicy Grodzkiej,
- kulturalno-rozrywkowe ożywienie Śródmieścia,
- różnorodne zmiany w obrębie Nowego Rynku,
- ożywienie Skweru Rozmarek,
- zastąpienie niedziałającej fontanny przy Placu Kilińskiego,
- budowę ścieżek rowerowych od centrum Kalisza do obrzeży miasta – zadanie finansowane z budżetu obywatelskiego (500.000 zł),
- budowę ścieżki rowerowej wzdłuż ul. Śródmiejskiej – zadanie finansowane z budżetu obywatelskiego,
- zadanie „Park Miejski – reaktywacja. Opracowanie koncepcji i projektu” – finansowane z budżetu obywatelskiego (500.000 zł).

Część działań miękkich została już podjęta: zwiększono liczbę ogródków letnich w Śródmieściu, zachęcając przedsiębiorców obniżką czynszu dzierżawnego, postanowiono, że większość wydarzeń 22. Międzynarodowego Festiwalu Artystycznych Działań Ulicznych LA STRADA 2015 odbędzie się na terenie Głównego Rynku. Zapewne podejmowane będą kolejne zabiegi – zwłaszcza, że w dobie społeczeństwa obywatelskiego mieszkańcy oraz różnego rodzaju organizacje pozarządowe domagają się wprowadzenia w przestrzeni miasta zmian, które podniosą jej standard. Jednym z postulatów zgłaszanych przez użytkowników przestrzeni jest przywrócenie deptaka na kaliskiej Starówce, który to został utworzony pod koniec lat 70-tych XX wieku i obejmował fragment ulicy Śródmiejskiej, Rynek Główny oraz ulicę Zamkową. Obecnie zastępują go drogi i parkingi. W związku z rozważanym przywróceniem deptaka w Śródmieściu, przeprowadzono badanie preferencji użytkowników przestrzeni centrum miasta.

5. Poziom akceptacji proponowanych zmian przez użytkowników przestrzeni publicznej Śródmieścia Kalisza

W kwestionariuszu badania preferencji pytano respondentów o ich odczucia na temat funkcji Śródmieścia oraz opinię dotyczącą zmiany funkcji dwóch śródmiejskich ulic. Zadano pytania o powód wizyty w Śródmieściu i sposób dotarcia do centrum. Zbadano dwie grupy osób:

¹² Gałka J., Grad N., *Odnowa bielskiej starówki w opinii mieszkańców*, Przedsiębiorczość – Edukacja, Nr 9, 2013 r., s. 204-213

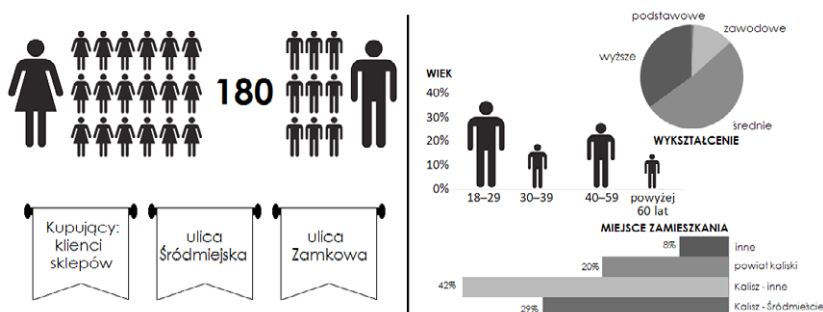
- klientów sklepów położonych przy ulicach Śródmiejskiej (odcinek od Mostu Kamienego do Rynku Głównego) i Zamkowej,
- kierowców parkujących w ścisłym centrum miasta (ten sam fragment ul. Śródmiejskiej, ul. Franciszkańska, Plac Św. Stanisława, ul. Złota, ul. Mariańska, ul. Łazienna – odcinek od ul. Mariańskiej do ul. Sukienniczej, ul. Kanonicka, ul. Zamkowa).

Liczba mieszkańców Kalisza według stanu na 31.12.2014 r. wynosiła 102.045. Osoby odwiedzające Śródmieście to nie tylko (i nie wszyscy) mieszkańcy, ale także osoby przyjezdne. Z uwagi na dużą liczebność populacji generalnej i trudności w ustaleniu jej liczebności, przeprowadzono badanie niewyczerpujące. W skład populacji badanej weszli: mieszkańcy analizowanego terenu, przechodnie (w tym zarówno mieszkańcy Kalisza, jak i osoby przyjezdne), podzieleni na dwie grupy: „Kupujący” i „Kierowcy”. Wyboru form pomiaru dokonano w oparciu o zebranie danych ze źródeł pierwotnych. Rodzajem pomiaru był pierwotny sondaż bezpośredni, formą pomiaru – wywiad, metodą – wywiad osobisty. Do pomiaru wybrano instrument pomiarowy sztuczny – kwestionariusz wywiadu. Badania przeprowadzono w marcu i kwietniu 2015 r., z udziałem studentów Wydziału Zarządzania PWSZ w Kaliszu, w ramach zajęć związanych z przedmiotem badań. Wartość informacji uzyskanych z badania, mierzona stopniem przydatności w procesie formułowania wniosków z badania, uznano za wysoką: mogą one stanowić miarodajne źródło informacji wspomagające decyzje podejmowane przez Władze Miasta w zakresie kierunków zmian w Śródmieściu.

5.1 Analiza danych dotyczących respondentów – Kupujący

Kwestionariusz zawierał 12 pytań odnoszących się do postrzegania atrakcyjności starówek miast, środka transportu wykorzystywanego w celu dotarcia do centrum, ewentualnego miejsca parkowania, częstotliwości odwiedzania Śródmieścia w celach komercyjnych. Uwzględniono najważniejsze cechy społeczno-demograficzne badanych osób. Ankietowani to klienci sklepów zlokalizowanych przy ul. Śródmiejskiej na odcinku od Mostu Kamienego do Głównego Rynku oraz przy ul. Zamkowej. Na pytania odpowiedziało 180 osób (rys. 2).

Rys. 2. Charakterystyka badanej próby



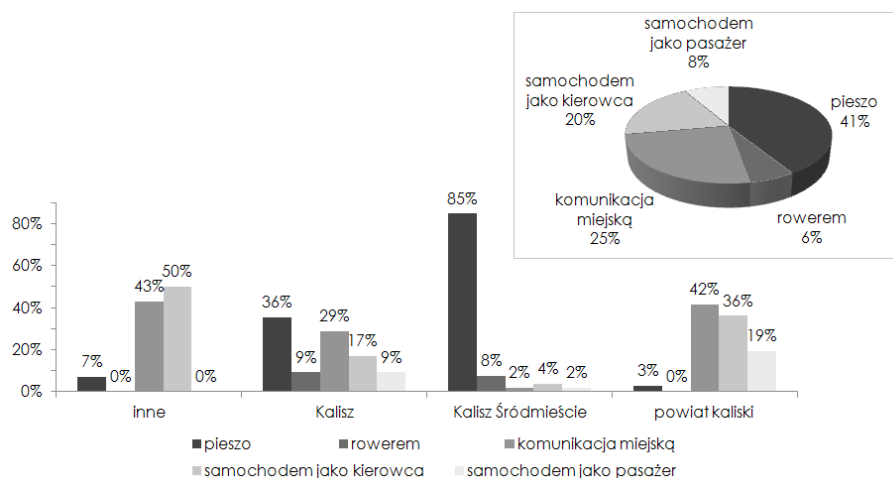
Źródło: Badania własne

Wśród ankietowanych znalazło się dwukrotnie więcej kobiet niż mężczyzn. Badano wyłącznie osoby pełnoletnie, z których najliczniej reprezentowana była grupa osób w wieku do 30 lat (37%). Co druga osoba miała wykształcenie średnie, co trzecia wyższe, jedna na osiem – zasadnicze zawodowe, tylko jedna osoba ukończyła wyłącznie szkołę podstawową. Blisko trzech na dziesięciu kupujących mieszka w Śródmieściu, dwóch na pięciu w pozostałych częściach Kalisza. Co piąty klient sklepów położonych przy ulicach Zamkowej i Śródmiejskiej to mieszkaniec powiatu kaliskiego, a aż 8% ankietowanych przyjechało do Śródmieścia z odleglejszych miejscowości.

5.2 Wyniki badania – Kupujący

Jedno z podstawowych pytań skierowanych do kupujących dotyczyło sposobu dotarcia do Śródmieścia (rys. 3). Większość kupujących (41%) przybyła w celu dokonania zakupów pieszo (85% mieszkańców Śródmieścia i co czwarty mieszkaniec innych części miasta). Jedna czwarta kupujących skorzystała z komunikacji miejskiej (w tym co trzeci mieszkaniec Kalisza i trzecia część osób mieszkających poza Kaliszem). Więcej niż co czwarty klient śródmiejskich sklepów dotarł do centrum samochodem, jako kierowca lub pasażer.

Rys. 3. Środek transportu wykorzystywany przez kupujących



Źródło: Badania własne

W dalszej kolejności kupujących, którzy przybyli do Śródmieścia zapytano o to, w jakiej odległości od miejsca docelowego najczęściej parkują swój samochód. Mieszkańcy Kalisza parkują w równym stopniu w odległości do 50 metrów, jak i dalej, natomiast kupujący mieszkający poza miastem parkują najczęściej dalej niż 50 metrów od miejsca, w którym robią zakupy. Wśród osób, które przyjechały do

centrum samochodem (33% kupujących) i najczęściej parkują w odległości powyżej 50 metrów od miejsca zakupów, większość nie postrzega tego jako problem (rys. 4).

Rys. 4. Postrzeganie parkowania w większej odległości od miejsca zakupów przez zmotoryzowanych jako problem.



Źródło: Badania własne

W dalszej kolejności zapytano kupujących, z którym z dwóch zdań zgadzają się:

- (1) Przyjemniejszą ulicą na terenie Starówek jest deptak z wyłączonym ruchem samochodowym.
- (2) Przyjemniejszą ulicą na terenie Starówek jest ta z ruchem samochodowym i miejscami parkingowymi.

79% kupujących uznało, iż przyjemniejszą ulicą na terenie Starówek jest ta, na której urządzono deptak. Nieco mniejsza przewaga odpowiedzi wskazujących ulicę wyłączoną z ruchu kołowego (67%) miała miejsce, kiedy kupującym pokazano zdjęcia wcześniej wymienionych rodzajów przestrzeni publicznej (rys. 5). Aż 32% osób wskazało ulicę z ruchem samochodowym. Jednej osobie podobały się obie fotografie, jednej żadna.

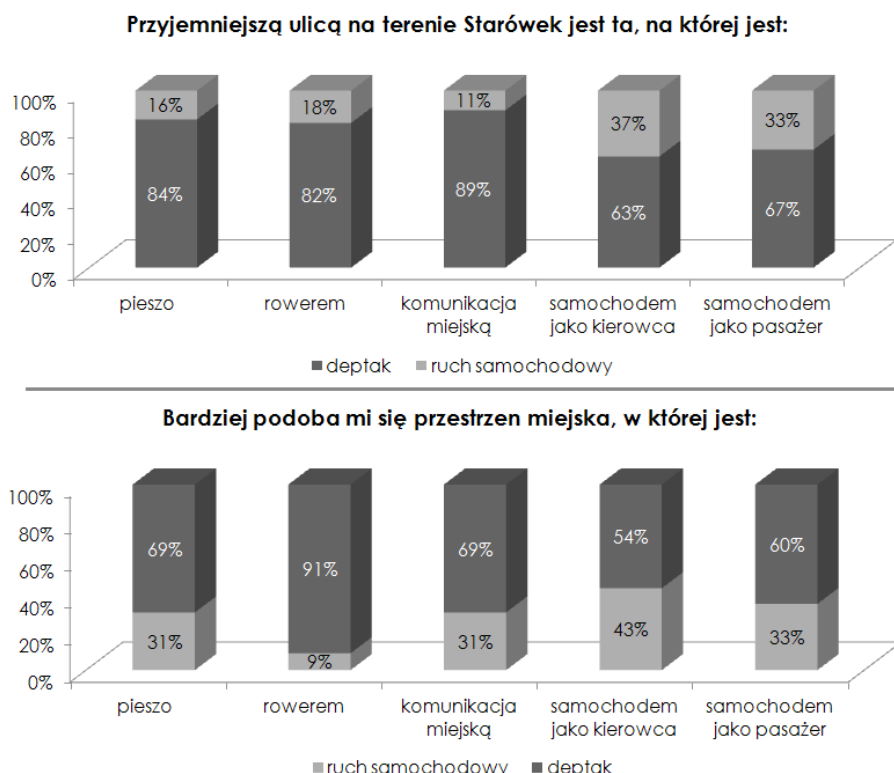
Rys. 5. Fotografie pokazane kupującym w celu dokonania wyboru przestrzeni, która odpowiada im bardziej



Źródło: Kwestionariusz wywiadu przeprowadzonego z użytkownikami przestrzeni Śródmieścia

Kupujący, niezależnie od sposobu, w jaki dotarli do Śródmieścia, odpowiadają częściej, że preferują Starówkę z deptakiem niż ruchem kołowym, a także, że bardziej podoba im się zdjęcie, na którym jest zaludniony deptak, jednak w różnym stopniu. Osoby, które dotarły do centrum samochodem, preferują na terenie Starówek deptaki w dużo mniejszym stopniu niż pieszy, pasażerowie komunikacji miejskiej oraz rowerzyści (rys. 6).

Rys. 6. Upodobania kupujących w zakresie formy korzystania z przestrzeni publicznej według środka transportu, jakim przybyli do centrum



Źródło: Badania własne

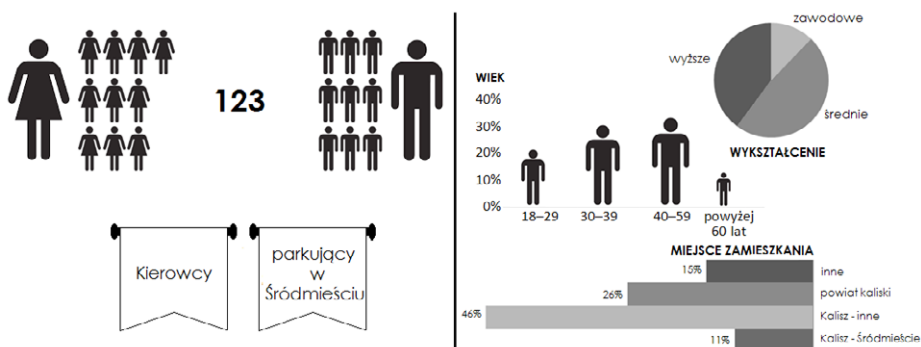
Ostatnie pytania dotyczyły opinii na temat przywrócenia deptaku na ulicach Śródmiejskiej i Zamkowej. 78% kupujących popiera przywrócenie deptaku na ulicy Śródmiejskiej, 75% – na Zamkowej. Najbardziej zdecydowani w tej kwestii są rowerzyści, jednak także kierowcy częściej popierają tę ideę, niż sprzeciwiają się jej. Nawet kierowcy i pasażerowie samochodów parkujący dalej niż 50 metrów od miejsca, w którym robią zakupy lub korzystają z usług, częściej opowiadają się za utworzeniem deptaka (Śródmiejska – 77%, Zamkowa – 67% poparcie). Nie ma także większych różnic pomiędzy wypowiedziami osób mieszkają-

cych w Śródmieściu, innych częściach Kalisza i poza miastem: we wszystkich tych grupach przeważa poparcie dla utworzenia deptaka.

5.3 Analiza danych dotyczących respondentów – Kierowcy

Kwestionariusz zawierał 12 pytań odnoszących się do postrzegania atrakcyjności starówek miast, odległości miejsca parkowania od celu wizyty w centrum, powodu i częstotliwości odwiedzania Śródmieścia. Ankietowani to kierowcy parkujący w obrębie Śródmieścia przy ulicach: Franciszkańskiej, Kanonickiej, Łaziennej, Mariańskiej, Śródmiejskiej, Zamkowej, Złotej, oraz na Placu Św. Stanisława. Na pytania odpowiedziało 123 osoby (rys. 7).

Rys. 7. Badana próba



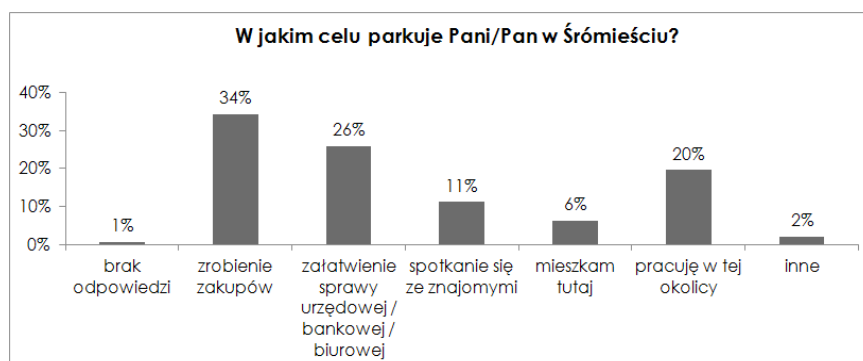
Źródło: Badania własne

Wśród ankietowanych znalazła się podobna liczba kobiet i mężczyzn. Badano wyłącznie osoby pełnoletnie, z których najliczniej reprezentowana była grupa czterdziesto- i pięćdziesięciolatków (34%) oraz trzydziestolatków (32%). Połowa badanych miała wykształcenie średnie, dwie na pięć – wyższe, jedna na osiem badanych osób – zasadnicze zawodowe. Co dziesiąty kierowca mieszka w Śródmieściu, blisko połowa w pozostałych częściach Kalisza. Co czwarty kierowca parkujący w Śródmieściu to mieszkaniec powiatu kaliskiego, a aż 15% ankietowanych przyjechało do Śródmieścia z odleglejszych miejscowości.

5.4 Wyniki badania – Kierowcy

Kierowców zapytano o cel parkowania samochodu w Śródmieściu (rys. 8). Większość z nich (34%) przyjechała w celu dokonania zakupów. Co czwarty korzysta z usług (załatwia sprawę urzędową, bankową lub biurową). Co piąty parkujący w Śródmieściu kierowca przyjechał do pracy. Zaledwie co dziesiąty przybył do centrum w celach towarzyskich.

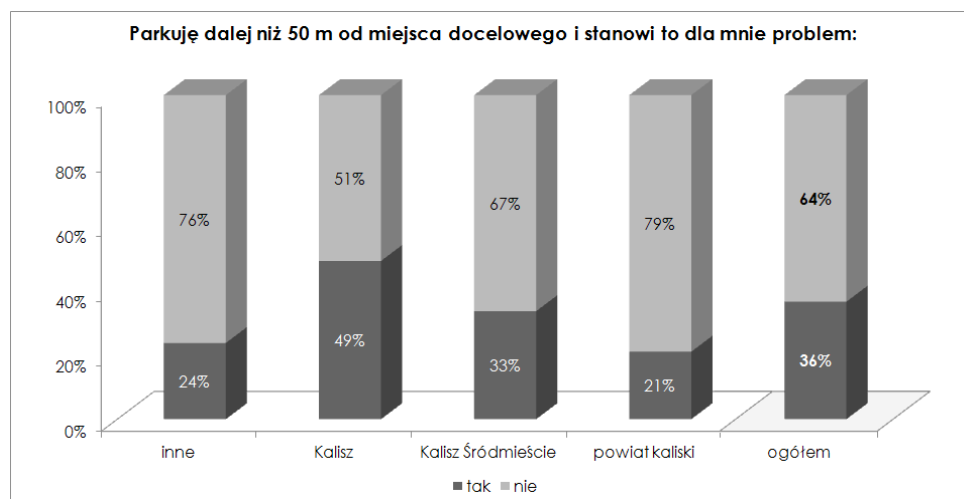
Rys. 8. Cel przyjazdu kierowców do Śródmieścia



Źródło: Badania własne

W dalszej kolejności kierowców parkujących w Śródmieściu zapytano o to, w jakiej odległości od miejsca docelowego najczęściej parkują swój samochód. Okazuje się, że trzy na cztery osoby parkują w odległości powyżej 50 metrów od miejsca docelowego. Dla większości z nich (64%) nie stanowi to problemu. Najbardziej wyrozumiali pod tym względem są mieszkańcy powiatu kaliskiego i innych powiatów, a także mieszkańcy Śródmieścia (odpowiednio 79%, 76% i 67%), jednak tylko 51% kaliszan przyjeżdżających do centrum z innych części miasta uważa, iż większa odległość pomiędzy miejscem parkingiem a miejscem, do którego zmierzają nie stanowi przeszkody.

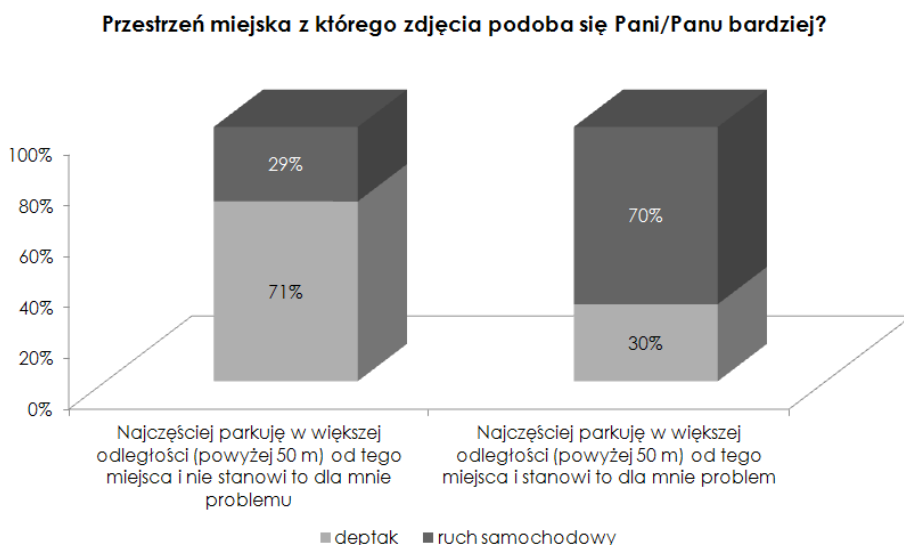
Rys. 9. Uznanie parkowania w odległości większej niż 50 m od miejsca docelowego za problem



Źródło: Badania własne

Na pytanie o to, która z ulic jest bardziej przyjemna: deptak z wyłączonym ruchem samochodowym, czy ta z ruchem samochodowym i miejscami parkingowymi, dwóch na trzech kierowców odpowiedziało, że deptak. Wśród osób, które parkują dalej niż 50 metrów od miejsca docelowego i nie stanowi to dla nich problemu, jest to znakomita większość (78%), natomiast kierowcy postrzegający większą odległość jako kłopot, preferują w Śródmieściu ruch samochodowy (48%). Aż 70% kierowców traktujących odległe parkowanie jako problem uważa, że ładniejszy obraz pokazuje przestrzeń wypełnioną pojazdami, nie ludźmi (rys. 10).

Rys. 10. Upodobania w zakresie rodzaju przestrzeni publicznej w zależności od uznania parkowania w odległości większej niż 50 m od miejsca docelowego za problem



Źródło: Badania własne

Ostatnie pytania dotyczyły opinii na temat przywrócenia deptaku na ulicach Śródmiejskiej i Zamkowej. 70% kierowców popiera przywrócenie deptaku na ulicy Śródmiejskiej, 68% – na Zamkowej. Najbardziej zdecydowani w tej kwestii są mieszkańcy powiatu kaliskiego i innych, jednak także mieszkańcy Kalisza, w tym Śródmieścia raczej są skłonni poprzeć tę ideę (odpowiednio 88%, 76%, 60%, 67% w przypadku ul. Śródmiejskiej i 83%, 82%, 56% i 83%).

6. Zakończenie

Kaliszanie odczuwają silną potrzebę zmian w przestrzeni śródmiejskiej. Wyrażają ją w różny sposób: nieformalnie, w czasie prywatnych i półprywatnych rozmów, ale także oficjalnie: poprzez oddawanie głosu w wyborach, listy

do Władz Miasta, proponowanie zadań finansowanych z budżetu obywatelskiego i głosowanie na nie, udział w debatach publicznych, wreszcie poprzez organizacje pozarządowe, które sami tworzą. Potrzeb mieszkańców i użytkowników przestrzeni publicznej ignorować nie należy, gdyż to do nich powinna być owa przestrzeń dostosowana. Niniejsze opracowanie jest podsumowaniem analizy potrzeb dwóch grup użytkowników przestrzeni ulic Śródmiejskiej i Zamkowej: klientów sklepów oraz kierowców parkujących w pobliżu tych ulic. Wyniki przeprowadzonego badania pozwalają ustalić, że zarówno mieszkańcy Kalisza, jak i inne osoby odwiedzające Śródmieście chciałyby widzieć tam centrum życia, gwarne, pełne ludzi, zamiast obserwowanej obecnie dominacji pojazdów kołowych na drogach i parkingach.

Bibliografia

1. Faulk D., *The Process and Practice of Downtown Revitalization*, Review of Policy Research, Volume 23, Issue 2, March 2006, pp. 625-645
2. Gałka J., Grad N., *Odnowa bielskiej starówki w opinii mieszkańców*, Przedsiębiorczość – Edukacja, Nr 9, 2013 r., s. 204-213
3. Johnson A. J., Glover T. D., Stewart W. P., *Attracting Locals Downtown: Everyday Leisure as a Place-Making Initiative*, Journal of Park and Recreation Administration, Volume 32, Number 2, pp. 28-42
4. Palicki S., *Metody prospektywnej oceny następstw rewitalizacji obszarów miejskich*, Wydawnictwo Texter, Warszawa, 2013, s. 37
5. Palicki S., Rącka I., *Wartość lokali mieszkalnych wobec zmian wizerunkowych przestrzeni miejskiej*, [w:] Palicki S. (red.), *Nieruchomość w przestrzeni*, Wydawnictwo PWSZ w Kaliszu, w druku.
6. Podbrez L., *Wybrane zagadnienia polityki miejskiej, przestrzennej oraz rewitalizacyjnej*, Poznań, 2010, s. 18, http://lech.podbrez.pl/uploads/file/Wlasne/PSAK-UP_2010-11-27.pdf (dostęp 23 września 2012)
7. *Jak przetworzyć Miejsce. Podręcznik kreowania udanych przestrzeni publicznych*, s. 46 http://www.sak.org.pl/data/file/jak_przetworzyc_miejsce_429.pdf (dostęp 15 sierpnia 2011)
8. Świerczewska-Pietras K., *Instrumenty wspierające działania rewitalizacyjne i ich wpływ na aktywizację zdegradowanych układów przestrzennych na przykładzie Wrocławia, Łodzi i Krakowa*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Nr 15, Warszawa-Kraków 2010, ss. 177-184
9. Ziobrowski Z., *Rewitalizacja miast polskich – podsumowanie projektu*, I Kongres Rewitalizacji Miast Polskich, Kraków, 2010, http://www.sgh.waw.pl/katedry/kin/wydarzenia/poznan/projekt_irm.pdf (dostęp 15 września 2012).

DR KATARZYNA MIKURENDA
MGR MAŁGORZATA SPYCHAŁSKA
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO W
KALISZU
mikkas@gazeta.pl, m.spychalska@poczta.onet.pl

„WPŁYW DZIAŁAŃ INFORMACYJNYCH I EDUKACYJNYCH WOBEC KALISZAN NA ZMIANY ICH POSTAW DOTYCZĄCYCH UŻYTKOWANIA ENERGII – W ŚWIELE BADAŃ”

STRESZCZENIE

Postawy prooszczędnościowe są podstawą do efektywnego wykorzystania zasobów naturalnych, w tym energii elektrycznej. Artykuł stanowi próbę wskazania roli i efektywności akcji edukacyjnych, które miałyby podnieść świadomość użytkowników prądu w tym zakresie. W okresie od października 2013 do kwietnia 2014 zrealizowano badania pierwotne, oparte na wywiadzie bezpośrednim. Dotyczyły one stanu wiedzy mieszkańców Kalisza na temat sposobów oszczędzania energii elektrycznej i skłonności respondentów w tym zakresie. Efekty I części badania skonfrontowano z późniejszymi wynikami uzyskanym na tej samej próbie, ale po kampanii edukacyjnej prowadzonej przez wykwalifikowanych pracowników wskazanych przez Polskie Towarzystwo Przesyłu i Rozdziału Energii Elektrycznej. W ten sposób uzyskano niezwykle ciekawy, miejscami zaskakujący materiał badawczy.

Konkluzje, do jakich doszły autorki badania, przedstawiono w części wnioskowej niniejszego opracowania.

SUMMARY

Economical attitudes for saving are a base for effective using natural resources, in it of electric energy. The article constitutes the attempt to show the role and the effectiveness educational shares which would be supposed to raise the user awareness of the electricity in this respect. In the period from October 2013 to April 2014 the primary research, based on the questionnaire of the interview was carried out. They concerned the state of the knowledge of residents of Kalisz about ways of sparing the electric energy and the tendency respondents in this area. Effects and parts of the examination were confronted with more late results get on the same attempt, but after the education campaign led by old hands indicated by the Polish Society of the Transfer and the Distribution of Electricity. In this way a research material unusually interesting, in places surprising was obtained.

Conclusions, to which authors sought the examination, were presented in the last part of this study.

1. Wstęp

Globalny kryzys gospodarczy, który rozpoczął się w 2008 r. i związane z nim zainteresowanie pojęciem dobrostanu społeczeństw, a także rosnące ceny surowców wzmocniły postrzeganie środowiska, jego kondycji, różnorodności i zasobności jako kluczowego elementu zapewniającego dobrobyt. Rośnie też świadomość wpływu człowieka na środowisko. Stąd też w debatach politycznych różnego szczebla pojawiła się koncepcja „zielonej gospodarki”, której fundamentalnym założeniem są takie działania podejmowane w sferze ekonomicznej, które pozwolą na zwiększenie dobrobytu społeczeństwa przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedniej różnorodności i kondycji systemów przyrodniczych.¹

We współczesnym świecie utrzymanie właściwego stanu środowiska staje się nadrzędnym celem nie tylko polityki rządu czy ochrony środowiska. Człowiek zaczyna dostrzegać fakt, iż problemy związane ze środowiskiem stwarzają istotne zagrożenie dla jego zdrowia i kondycji. Dlatego też tak ważne staje się promowanie postaw proekologicznych wśród społeczeństwa.

Postawa proekologiczna rozumiana jako konkretne działanie na rzecz ochrony środowiska jest efektem nabycia wiedzy i wrażliwości ekologicznej człowieka świadomego.² Kształtowanie postawy proekologicznej i zdrowego stylu życia wśród społeczeństwa, poprzez oddziaływanie na ich świadomość, jest głównym celem edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju.³ W konsekwencji wzrost świadomości ekologicznej człowieka może przyczyniać się do zmiany jego negatywnych nawyków i zachowań, w kierunku pożądaných.

Ludzie skłonni są do działań proekologicznych jeśli widzą w tych działaniach związek z ochroną i poprawą stanu zdrowia swojego i osób najbliższych. Łatwiej uzyskuje się efekt ekologiczny w postaci np. oszczędności wody, energii, segregacji śmieci, jeśli efekt tych działań wiąże się z wymiernymi korzyściami dla oszczędzających.

Niniejsze opracowanie stanowi fragment badań w ramach projektu „Inteligentne sieci energetyczne – dla domu, środowiska i gospodarki” zrealizowanych przez autorki na zlecenie Polskiego Towarzystwa Przesyłu i Rozdziału Energii Elektrycznej.

2. Cele badań i metodologia

Celem badań była diagnoza stanu wiedzy i świadomości ekologicznej klientów związanej z zarządzaniem przez nich zużyciem energii elektrycznej; w kon-

¹ Główny Inspektorat Ochrony Środowiska „Stan Środowiska w Polsce-raport 2014”, red. Albinia B. Biblioteka Monitoringu Środowiska, Warszawa 2014

² Kalinowska A., *Ekologia - wybór przyszłości*, Editions Spotkania, Warszawa 1991

³ Unece Strategy for Education for Sustainable Development, 2005, w: <http://www.unece.org/env/documents/2005/cep/ac.13/cep.ac.13.2005.3.rev.1.e.pdf>

tekście ich przygotowania i zdolności do zmian, pod wpływem dodatkowych działań informacyjno - edukacyjnych.

Wyniki badań stanowią efekt dwuetapowego projektu rozpoczętego badaniami na terenie Kalisza w ostatnim kwartale 2013 roku, zrealizowanego do końca kwietnia 2014 roku. W miesiącu wrześniu i październiku, w zróżnicowanych porach i dniach tygodnia, przeprowadzono pierwszy wywiad bezpośredni z udziałem ankietera. W marcu 2014 roku powtórzono badania na tym samym obszarze. Kwestionariusz wywiadu miał formę papierową. Pytania zostały zestawione w 4 bloki: badanie postaw, zagadnienia związane z licznikami, użytkowaniem sprzętu AGD oraz akcją edukacyjną. Pomiędzy pierwszym i drugim badaniem empirycznym miała miejsce kampania informacyjna, obejmująca 50% wyznaczonej próby, a dotycząca sposobów redukcji zużycia energii dzięki możliwościom, jakie dają nowoczesne liczniki.

Badania miały charakter wyczerpujący, obejmowały 100% przyjętej próby liczącej ostatecznie 386 gospodarstw domowych. Badania przeprowadzono w oparciu o dobór celowy, jednostek typowych, będących średnimi, dominującymi jednostkami charakterystycznymi dla badanej populacji. Badania obejmowały 112 mieszkań w zabudowie wielorodzinnej oraz 274 domy jednorodzinne, co stanowiło odpowiednio 29% i 71% przyjętej próby.

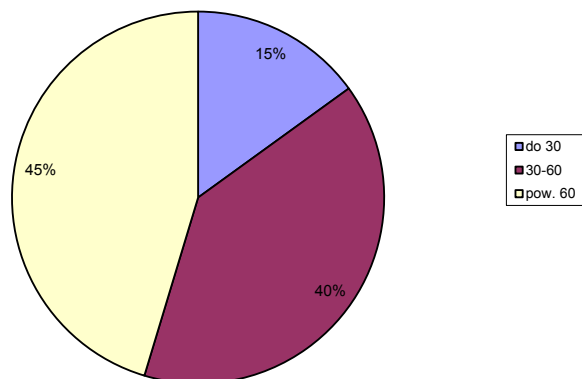
Głównymi celami badań były:

- identyfikacja postaw użytkowników energii elektrycznej oraz skłonności do ich zmiany pod wpływem dodatkowych działań informacyjno - edukacyjnych;
- wskazanie różnic w zachowaniach odbiorców energii elektrycznej objętych akcją edukacyjną oraz tych, którzy nie uczestniczyli w akcji;
- określenie skali zmiany nawyków związanych z użytkowaniem energii elektrycznej;
- zbadanie wpływu posiadanej przez respondentów wiedzy na temat oszczędzania energii na ich zwyczaje.

3. Charakterystyka próby badanej

Zdecydowaną większość respondentów, bo 45% stanowiły osoby w wieku emerytalnym. 40% badanych to osoby w wieku produkcyjnym – od 30 do 60 r. ż. Dla wieku do 30 lat, liczebność próby jest najmniejsza, co może być spowodowane dużą aktywnością zawodową i szkolną ludzi w tym wieku, przez co rzadziej uczestniczyli oni w badaniu. Ponadto, osoby młode rzadko były właścicielami lub jedynymi lokatorami w badanych jednostkach.

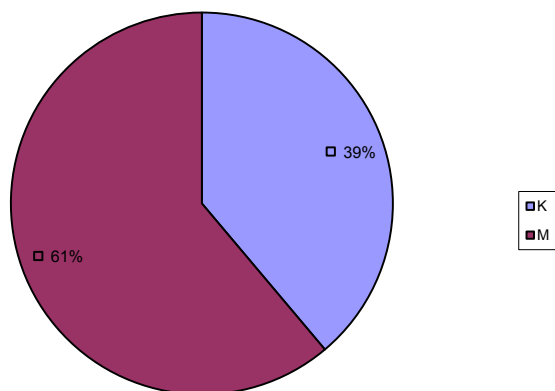
Wykres nr 1: Wiek respondentów



Źródło: opracowanie własne

Struktura płci w grupie badanej nie jest zrównoważona, bowiem ponad 60% stanowią tu mężczyźni, a niecałe 40% kobiety, co obrazuje wykres 2.

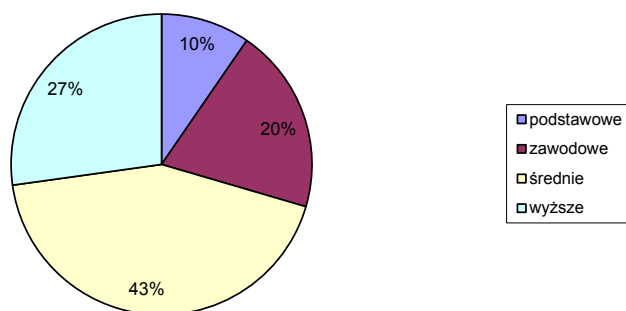
Wykres 2: Struktura badanych według płci



Źródło: opracowanie własne

Bardzo reprezentatywna jest zaś struktura wykształcenia próby badanej. Poza niewielkimi odchyleniami, można przyjąć, że jest ona również odzwierciedleniem makroekonomicznych trendów w tym zakresie.

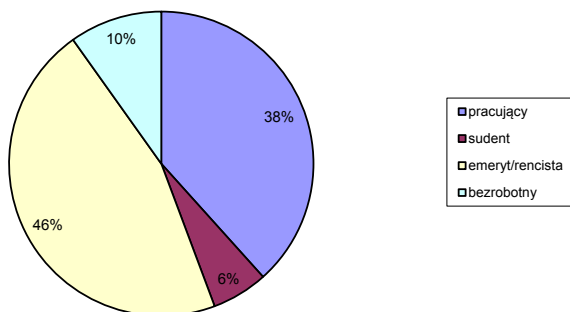
Wykres 3: Wykształcenie respondentów



Źródło: opracowanie własne

Kryterium zatrudnienia, pokrywa się, w zasadzie, z rozkładem według wieku. Wyraźne widoczne jest to w przypadku grupy rencistów i emerytów, która w dużej mierze jest odpowiednikiem najwyższej grupy wiekowej i stanowi 46% próby badanej. Podobnie w przypadku osób pracujących, których jest 38% w próbie, a według wieku było to 40% badanych w wieku produkcyjnym. Pozostałe grupy to bezrobotni – 10% oraz studenci – 6%.

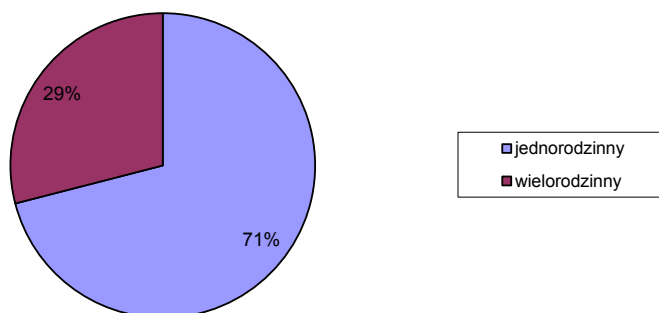
Wykres 4: Zatrudnienie respondentów



Źródło: opracowanie własne

Cechą istotną z punktu widzenia badania, był podział respondentów ze względu na miejsce zamieszkania. I tak w domach jednorodzinnych przeprowadzono 71 % ankiet, a w budynkach wielorodzinnych (głównie w mieszkaniach w blokach) – prawie 30% ankiet.

Wykres 5: Zamieszkanie respondentów



Źródło: opracowanie własne

4. Analiza wyników badań

Postawy użytkowników energii

Pierwsza część kwestionariusza zawierała pytania dotyczące głównych postaw i zachowań prooszczędnościowych oraz posłużyła do identyfikacji stanu wiedzy respondentów na ten temat.

W pytaniu nr 1 określono poziom świadomości proekologicznej i związanych z tym działań w zakresie użytkowania energii elektrycznej.

Tabela 1: Rozkład odpowiedzi w pyt. nr 1: Postawy ekologiczne w kontekście zużycia energii [liczba wskazań]

		Tak	Nie	Nie wiem/ odmowa
A	Dążę do tego, aby racjonalnie korzystać z energii elektrycznej, wody, ponieważ zależy mi na ochronie środowiska	349	30	7
B	Dążę do tego, aby racjonalnie korzystać z energii elektrycznej, wody, ponieważ zależy mi na jak najniższych rachunkach	371	14	1
C	Ekologia i życie w zgodzie z naturą jest modne, ale faktycznie nikt się tym nie przejmuję	234	127	25
D	Za ochroną środowiska powinny być odpowiedzialni producenci urządzeń, a nie ich użytkownicy	199	163	24
E	Zastanawiałem się nad tym w jaki sposób obniżyć swoje rachunki	333	47	6

Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość badanych wykazuje zaangażowaną postawę w zakresie szukania oszczędności w zużyciu energii, jednak powodowane jest to częściej optymalizacją własnych wydatków, aniżeli proekologicznym podejściem do zasobów. W tym względzie nastawienie respondentów **nie zmieniło się** w porównaniu z poprzednimi wynikami. Widoczny jest nawet nieznaczny spadek liczby odpowiedzi zdecydowanie pozytywnych na rzecz tych negatywnych lub nieokreślonych. W tabeli nr 2 zestawiono w ujęciu procentowym wyniki obu etapów badań, co pozwala na ich porównanie (kolorem zaznaczono wyniki etapu I).

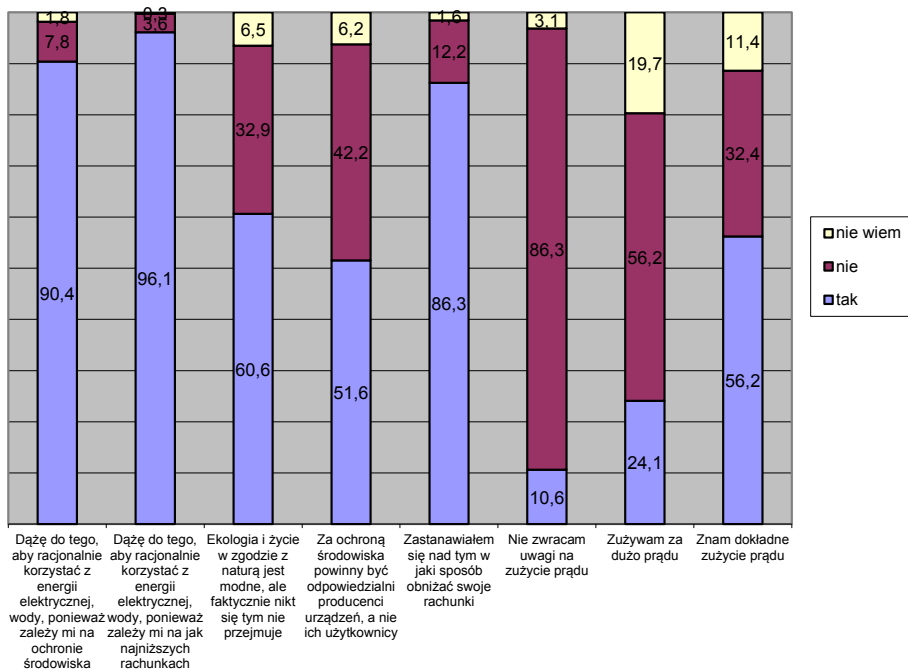
Tabela 2: Rozkład odpowiedzi w pyt. nr 1 [w %] –porównanie z wynikami etapu I

		Tak	Nie	Nie wiem/ odmowa
a	Dążę do tego, aby racjonalnie korzystać z energii elektrycznej, wody, ponieważ zależy mi na ochronie środowiska	90,4 89,2	7,8 8,9	1,8 1,9
b	Dążę do tego, aby racjonalnie korzystać z energii elektrycznej, wody, ponieważ zależy mi na jak najniższych rachunkach	96,1 95,8	3,6 4,0	0,3 0,2
c	Ekologia i życie w zgodzie z naturą jest modne, ale faktycznie nikt się tym nie przejmuje	60,6 67,8	32,9 28,5	6,5 3,8
d	Za ochroną środowiska powinny być odpowiedzialni producenci urządzeń, a nie ich użytkownicy	51,6 52,5	42,2 40,0	6,2 7,5
e	Zastanawiałem się nad tym w jaki sposób obniżyć swoje rachunki	86,3 83,1	12,2 15,3	1,6 1,6

Źródło: opracowanie własne

Zdecydowanie wzrosła samoświadomość respondentów co do ilości zużywanej energii – z 7% na 56%. Z drugiej strony, wzrosła też liczba osób, które na te dane nie zwracają uwagi. Trudno jednoznacznie ocenić, czy jest to już niepokojący wynik, jednakże odpowiedzi niezdecydowane i przeczące stanowiły w I badaniu 7%, a w II turze – 13,7%.

Wykres 6: Postawy proekologiczne w zakresie zużycia energii



Źródło: opracowanie własne

Najmniej zdecydowanie jednoznacznie respondentów wskazuje odpowiedź na pytanie o wielkość zużycia. Prawie 20% badanych nie umiało określić czy zużywa prądu za dużo czy też nie. Ważne są tutaj subiektywne odczucia użytkowników, którym trudno wyznaczyć minimalną ilość niezbędnej energii. Widoczne jest również przykładanie mniejszej wagi do aspektów proekologicznych w użytkowaniu energii. Ponad połowa badanych wskazuje na małe zaangażowanie innych w takie przedsięwzięcia, lub obarcza takimi działaniami podmioty zewnętrzne – np. producentów

W pytaniu nr 2 badano zachowania użytkowników sprzyjające oszczędzaniu energii. Wyniki odpowiedzi zestawiono z danymi z etapu I (w kolorze).

Tabela 3: Aktywne działania oszczędzające energię
Rozkład odpowiedzi w pyt. nr 2 [w %] –porównanie z wynikami etapu I

		Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem/odmowa
a	W moim mieszkaniu włączam światło tylko w tych pomieszczeniach, gdzie przebywają ludzie	78,2 76,2	16,6 17,2	3,9 4,7	1,0 1,9	0,3 0,0
b	Wymieniłem żarówki na energooszczędne wszędzie tam, gdzie było to możliwe	53,9 50,1	22,0 16,9	8,8 9,2	15,0 22,8	0,3 0,9
c	Zazwyczaj światła palą się w całym mieszkaniu/domu	2,1 3,8	3,9 3,8	15,8 17,9	78,0 74,1	0,3 0,5
d	Przed snem wyłączam z sieci urządzenia (np. telewizor, komputer)	35,2 37,2	11,9 16,7	19,9 12,9	32,9 30,6	0,0 2,6
e	Pamiętam o wyciągnięciu z gniazdka ładowarki po naładowaniu sprzętu	64,8 63,5	18,7 14,4	8,5 10,6	7,0 8,5	1,0 3,1
f	Telewizor/komputer są włączone praktycznie cały czas	16,6 19,1	13,5 14,6	18,4 18,4	51,0 46,6	0,5 1,4
g	Pozostawiam wszystkie urządzenia w trybie stand by (tryb czuwania)	31,9 34,8	23,6 22,1	15,0 13,4	28,0 27,5	1,6 2,1

Źródło: opracowanie własne

Można zaobserwować pozytywny trend w zmianach postaw i zachowań zmierzających do oszczędzania energii elektrycznej przez użytkowników. Nieznaczne różnice w strukturze odpowiedzi wypadają na korzyść wyników II etapu. Wszystkie zdania zostały zweryfikowane twierdząco przez większy odsetek badanych niż w pierwszych badaniach.

Bardzo istotnie zmalał odsetek odmawiających odpowiedzi, a w niektórych przypadkach – takich osób nie było wcale. Świadczy to o zdecydowanych postawach respondentów; w badanych kwestiach mają wypracowane własne stanowisko. Dominują skrajne odpowiedzi, a zdanie „raczej tak” lub „raczej nie” podzielało nie więcej niż 23% respondentów; najczęściej jednak wskaźnik ten nie przekraczał 20%.

W pytaniu nr 3 badano wiedzę respondentów oraz skłonność do zmiany swoich zachowań.

Tabela 4: Rozkład odpowiedzi w pyt. nr 3 [liczba wskazań]

		Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powie- dzieć/ odmowa
a	Wiem oraz potrafię swoim zachowa- niem obniżyć koszty prądu	207	129	23	13	14
b	Byłbym skłonny zmienić moje nawyki związane z porą prania, gotowania, zmywania w zmywarce itp. aby obni- żyć koszty energii elektrycznej	118	74	81	102	11
c	Sądzę, że mam bezpośredni wpływ na wysokość rachunku za prąd	193	105	44	29	15

Źródło: opracowanie własne

Respondenci w dużej mierze mają poczucie, że ich wiedza w zakresie gospodarowania energią elektryczną jest wystarczająca. Twierdzi tak w sumie prawie 90% badanych. Nieco mniej, bo 77% uważa, że ma wpływ na wysokość swoich rachunków za prąd. Bardzo trudno jednak jest zmienić nawyki (odp. b) i do tego większość nie byłaby skłonna. W wypadku aktywnej zmiany, odpowiedzi pozytywnych jest tyle samo co przeczących.

Tabela 5: Rozkład odpowiedzi w pyt. nr 3 [w %] –porównanie z wynikami etapu I

		Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powie- dzieć/ odmowa
a	Wiem oraz potrafię swoim zachowaniem obniżyć koszty prądu	53,6 56,9	33,4 27,1	6,0 7,1	3,4 4,9	3,6 4,0
b	Byłbym skłonny zmienić moje nawyki związane z porą prania, gotowania, zmy- wania w zmywarce itp. aby obniżyć koszty energii elektrycznej	30,6 32,0	19,2 11,8	21,0 22,4	26,4 28,5	2,8 5,4
c	Sądzę, że mam bezpośredni wpływ na wysokość rachunku za prąd	50,0 46,4	27,2 24,7	11,4 11,3	7,5 11,5	3,9 5,9

Źródło: opracowanie własne

W porównaniu z pierwszą turą badań, wyniki II etapu wskazują na nieznaczne pozytywne zmiany w świadomości i postawach respondentów. Co ciekawe, pomimo akcji edukacyjnej obejmującej prawie połowę indagowanych, nie poprawiły się ich deklaracje co do zmiany swoich zachowań. Nadal tylko 50% badanych jest skłonnych wprowadzić zmiany swoich nawyków zmierzające do obniżenia kosztów energii. Widać poprawę o 6 p.p. w stosunku do poprzedniego wyniku, ale nie są to wielkości zadowalające.

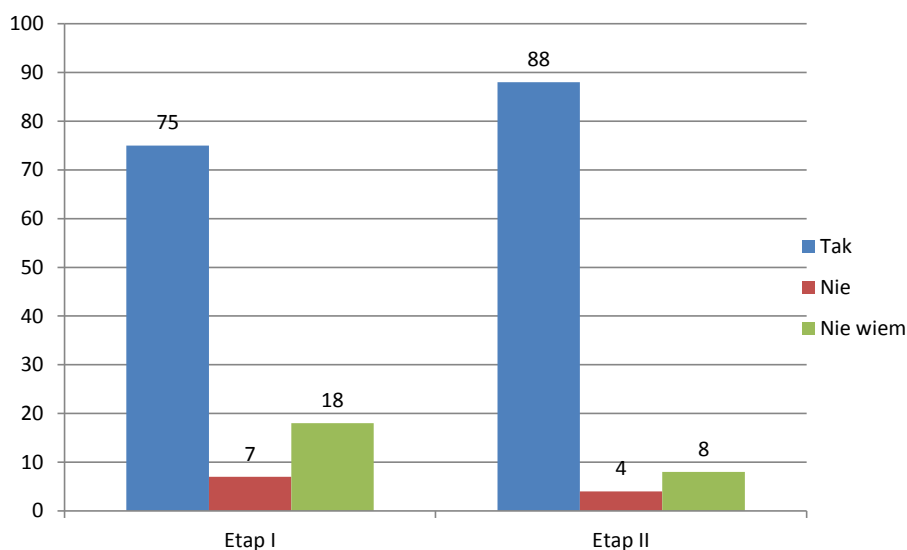
Podobnie, jak w przypadku pytania nr 2, spadł odsetek niezdecydowanych.

5. Liczniki zdalnego odczytu

Analizując wyniki odpowiedzi na pytanie: Czy posiada Pan/i licznik zdalnego odczytu energii elektrycznej?, należy podkreślić, że w badanym okresie nie zmieniła się liczba liczników zdalnego odczytu zamontowanych w gospodarstwach podlegających badaniu.

Wyraźnie wzrosła wiedza uczestników badania na temat posiadania takiego licznika w ich gospodarstwie domowym. Prawie 90% respondentów wie, że takie urządzenie posiada. Jest to wyraźny progres w porównaniu w pierwszym etapie badań, gdzie wiedziało o tym 75% badanych, a widoczny był wówczas bardzo duży odsetek nieświadomych (18%).

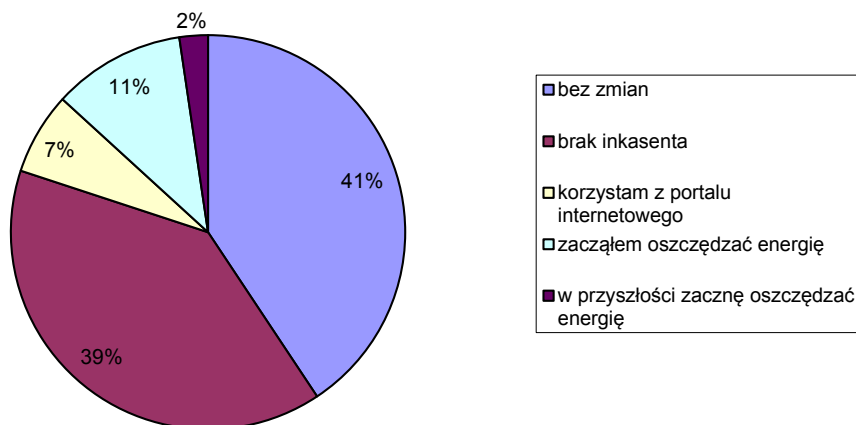
Wykres 7: Czy posiada Pan/i licznik zdalnego odczytu [w %]



Źródło: opracowanie własne

Świadomość posiadania inteligentnego licznika powinna budzić konsekwencje w postaci pozytywnych zmian z tego wynikających dla użytkowników. Efekty te poddano analizie w kolejnym pytaniu.

Wykres 8: Świadomość zmian po instalacji licznika zdalnego odczytu



Źródło: opracowanie własne

41% nie zaobserwowało żadnych zmian po instalacji nowego licznika, a drugie tyle – wskazuje tylko na brak inkasenta. Sumując, dokładnie **tyle samo**, tj. 80% badanych podało te odpowiedzi w I etapie badań. Inaczej rozłożyły się tylko akcenty dla poszczególnych wariantów. Obecnie respondenci są bardziej świadomi zmian – jest ich o 8 p.p. mniej niż w I etapie.

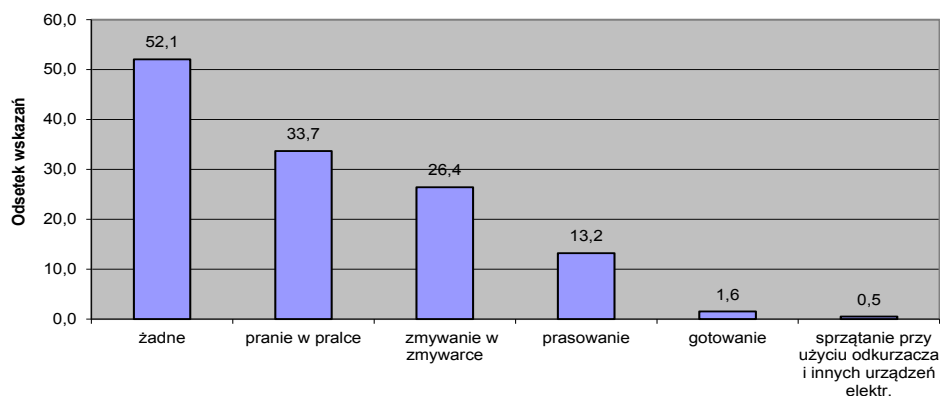
Niemal dwukrotnie wzrosła liczba osób korzystających z portalu internetowego, gdzie kontrolują zużycie prądu. Jest to 7% wobec początkowych 4%. Wynik nie jest jeszcze znaczący w skali całej populacji, ale jest to sygnał zmian zapoczątkowanych kampanią edukacyjną.

Pozostałe wartości kształtowały się na podobnym poziomie w obu etapach badań.

6. Użytkowanie sprzętu AGD

Uwzględniając wyniki I etapu badań potwierdza się wniosek, o niezmienności nawyków i zachowań badanej grupy, związanych z optymalizacją/ redukcją zużycia prądu. Rozkład odpowiedzi w pytaniu, które w kwestionariuszu miało nr 8 pokazuje, że ponad połowa badanych nie chce nic zmieniać w czasie podejmowania swych codziennych czynności. Pytanie dopuszczało wybranie większej liczby odpowiedzi, wobec czego nie jest możliwe zsumowanie wyników do 100%

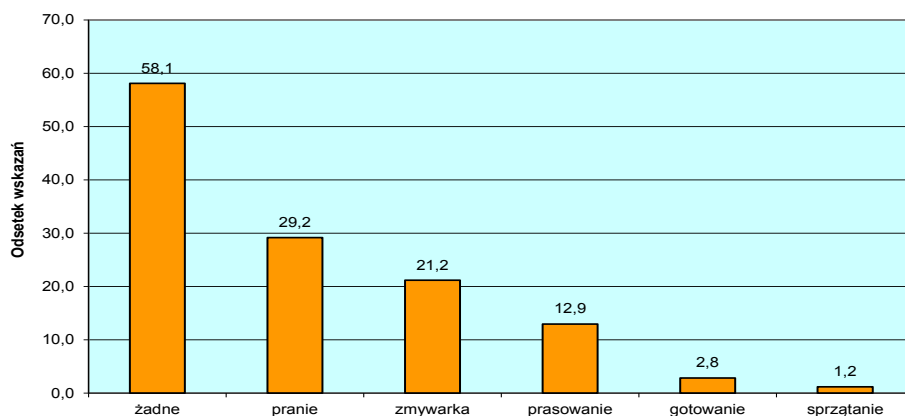
Wykres 9: Etap II - Jakie czynności mógłby Pan/i przenieść na godz. 22.00 i później [w %]



Źródło: opracowanie własne

Pomimo zwiększenia świadomości proekologicznej i wiedzy na temat oszczędzania energii, postawy badanych nie uległy żadnej zmianie, w porównaniu do etapu I (por.: wykres 17). Nieco mniej jest stanowczo przeciwnych zmianom (było 58% wskazań, a jest 52%) na rzecz przesunięcia niektórych czynności na godziny późniejsze. Widać niewielki wzrost zainteresowania używaniem pralki lub zmywarki po godz. 22.00. skłonni do takich zmian będą osoby, które płacą inną taryfę za prąd nocny oraz te, których sprzęt AGD posiada system opóźnionego startu.

Wykres 10: Etap I- Czynności przeniesione po 22.00 [w %]

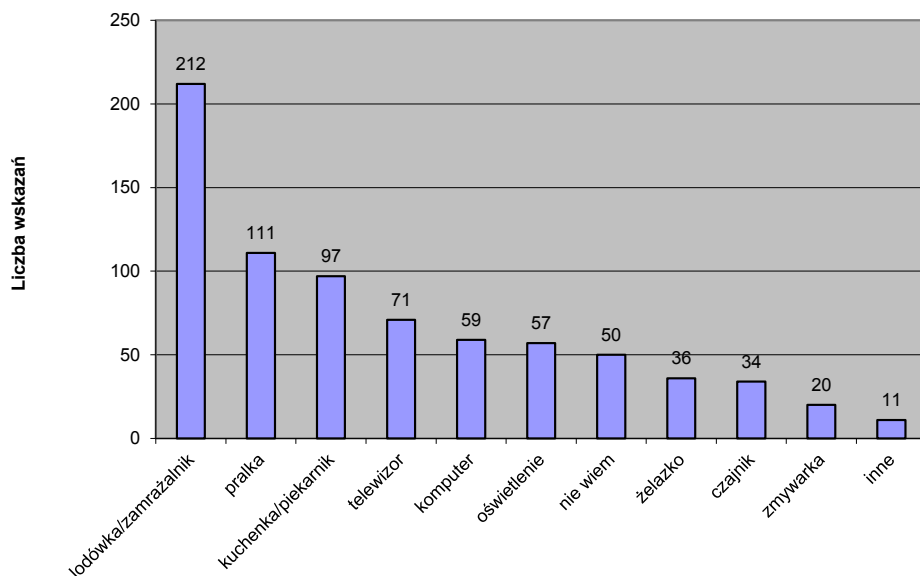


Źródło: opracowanie własne

Pytanie następne miało zweryfikować wiedzę respondentów po kampanii informacyjnej i wskazać zmiany w tym zakresie w porównaniu z badaniem pierwotnym. Dotyczyło znajomości stopnia energochłonności sprzętu AGD.

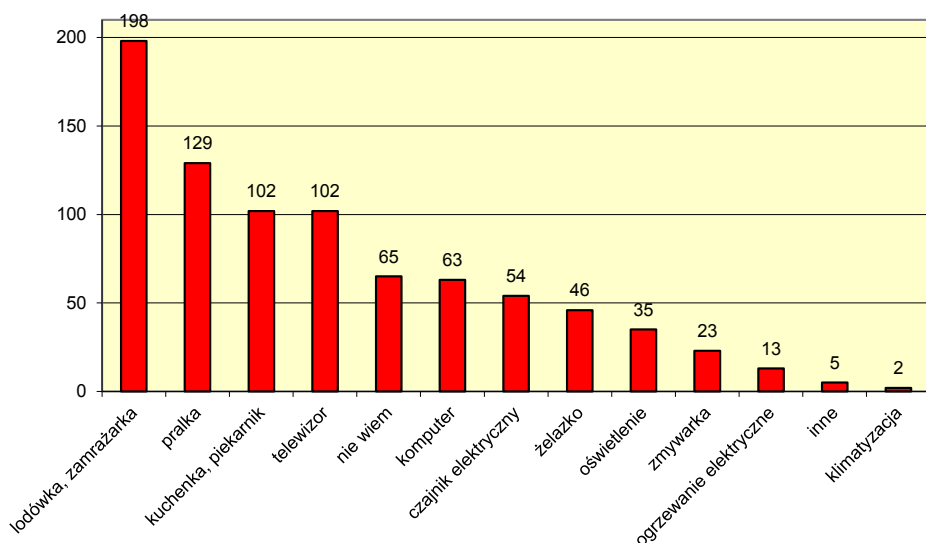
Kolejność pierwszych kilku wskazanych urządzeń jest identyczna jak w pierwszym ankietowaniu. Pozytywny jest fakt, że odpowiedź „nie wiem” podało już dużo mniej badanych niż przed akcją edukacyjną. Pytanie pozwalało każdemu respondentowi na wiele odpowiedzi, w związku z tym – niemożliwym staje się przedstawienie wyników w wartościach relatywnych, porównywanych do wyników etapu I. Zauważyć można jedynie podobne zależności wyrażone w wartościach absolutnych.

Wykres 11: Etap II- Który sprzęt AGD zużywa najwięcej energii?



Źródło: opracowanie własne

Wykres 12: Etap I- Który sprzęt AGD zużywa najwięcej energii?

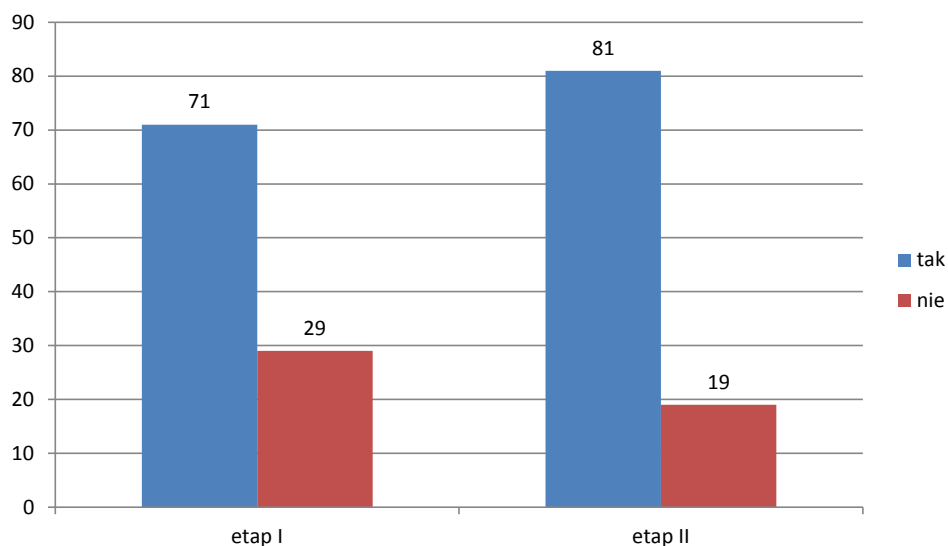


Źródło: opracowanie własne

Wyniki obu etapów potwierdzają fakt, że badani respondenci dobrze orientują się w poziomie energochłonności posiadanych urządzeń elektrycznych. Kampania edukacyjna nie miała większego wpływu na poziom ich wiedzy w tym zakresie. Zarówno przed, jak i po akcji informacyjnej, struktura odpowiedzi nie zmieniła się.

Znacznym ułatwieniem w podejmowaniu decyzji zakupowych sprzętu AGD jest umiejętność odczytywania etykiety energetycznej. Odpowiedź na to pytanie obrazuje poziom wiedzy respondentów w tym zakresie. Ponad 80% badanych potrafi interpretować informacje zawarte na etykiecie.

Wykres 13: Czy wie Pan/i co to są klasy energetyczne urządzenia? [w%]



Źródło: opracowanie własne

Choć inaczej sformułowane, zadane pytania w etapie I i II obrazują to samo – czyli znajomość klas energetycznych. Można więc stwierdzić, że badani wykazują większą wiedzę na ten temat niż przed działaniami informacyjnymi. O 10 p.p. wzrosła liczba zaznajomionych z tematem. Nieświadomych było prawie 1/3, a teraz jest 1/5.

Pytanie, które miało w kwestionariuszu nr 12 powtórzono w obu etapach badawczych w celu porównania wyników i wskazania stopnia zmian pod wpływem kampanii edukacyjnej. Badając zachowania, które wpływają na oszczędność zużycia energii elektrycznej wykazano, że najczęściej uwagi użytkownicy poświęcają eksploatacji lodówki – utrzymywania jej w czystości oraz unikania wkładania ciepłych potraw do środka. Jest to potwierdzeniem wiedzy wykazanej w pytaniu nr 10, gdzie respondenci wskazali lodówkę jako najbardziej energochłonny sprzęt w gospodarstwie domowym. Co ciekawe, nie są jednocześnie zainteresowani podniesieniem temperatury w lodówce, co również powoduje oszczędności energii.

Następnie badani wskazali, że dbają o pełny wsad pralki oraz odpowiednią ilość wody w czajniku. Najmniej zainteresowania wykazali korzystaniem z szybkowaru.

Tabela 6: Rozkład odpowiedzi w pyt. nr 12 [w %] –porównanie z wynikami etapu I

		Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powie- dzieć/ odmowa
a	Wkładam pełen wsad do pralki	64,0 60,2	20,5 22,8	5,2 6,6	3,9 5,2	6,5 5,2
b	Używam energooszczędnych garnków	25,1 22,8	9,8 7,1	10,9 12,0	46,1 50,8	8,0 7,3
c	Dobieram odpowiednią średnicę garnka do pola grzewczego	56,2 48,2	15,3 20,5	4,7 7,1	17,4 19,5	6,5 4,7
d	Używam szybkowaru	7,5 9,4	2,1 1,6	7,8 11,8	78,5 71,5	4,1 5,6
e	Nie wstawiam ciepłych potraw do lodówki	83,2 78,8	9,6 7,8	1,6 4,7	3,4 7,1	2,3 1,6
f	regularnie odmrażam lodówkę i utrzymuję jej wnętrze w czystości	69,9 79,8	19,2 16,7	5,7 1,9	2,1 0,2	3,1 1,4
g	Nieznacznie odniosłem temperaturę w lodówce	12,2 12,2	9,1 8,7	21,2 18,6	51,6 55,3	6,0 5,2
h	Nalewam tylko tyle wody do czajnika, ile potrzebuję, nie więcej	64,2 60,0	22,5 20,0	7,3 8,7	4,4 7,8	1,6 3,5

Źródło: opracowanie własne

Poddając porównaniu odpowiedzi twierdzące (czyli „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”) można zaobserwować korzystną zmianę w zachowaniach respondentów pod wpływem akcji informacyjnej. Więcej osób zaczęło przejmować postawy prooszczędnościowe. Widać to zwłaszcza jeśli chodzi o przyrządzanie potraw (tj. używanie garnków energooszczędnych oraz wybór odpowiedniego pola grzewczego), a także użytkowania czajnika.

Prawie we wszystkich przypadkach zmniejszyła się jednocześnie liczba odpowiedzi zdecydowanie negatywnych. Wyjątek stanowi odmrażanie lodówki, bowiem coraz więcej urządzeń posiada funkcję „no frost”, a także używanie szybkowaru, które nigdy nie cieszyło się dużym zainteresowaniem badanych, a w II etapie badania liczba przeciwników jeszcze wzrosła. o 7 p.p.

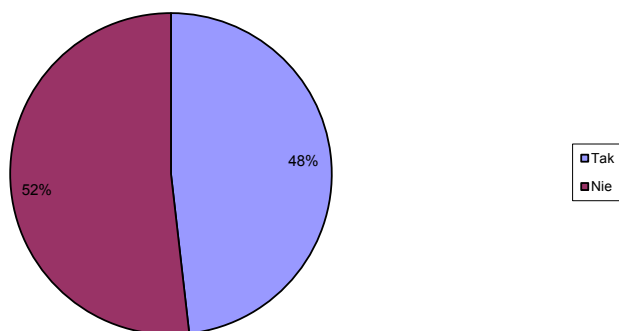
7. Materiały edukacyjne

Jednym z założeń badawczych było przekazanie podczas pierwszej wizyty przez ankietera materiałów informacyjnych dotyczących oszczędzania energii

elektrycznej oraz inteligentnych sieci elektroenergetycznych i przeprowadzenie akcji edukacyjnej w tym zakresie. Materiały informacyjne otrzymała tylko część badanych, a wyniki i ocenę prowadzonej akcji ujęto w kilku pytaniach.

Stosunek osób objętych kampanią informacyjną i tych, którzy materiałów nie otrzymali jest bardzo proporcjonalny i rozkłada się niemal po równo.

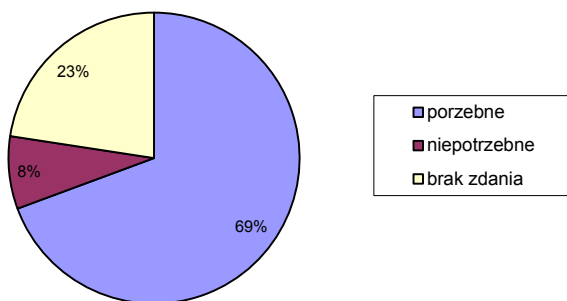
Wykres 14: Dostęp do materiałów edukacyjnych



Źródło: opracowanie własne

Prawie 70% badanych, objętych akcją informacyjną oceniło przekazane materiały jako przydatne. Niemal $\frac{1}{4}$ nie miała zdania na ten temat, co może też oznaczać, że nie zapoznali się z otrzymanymi treściami.

Wykres 15: Przydatność materiałów edukacyjnych

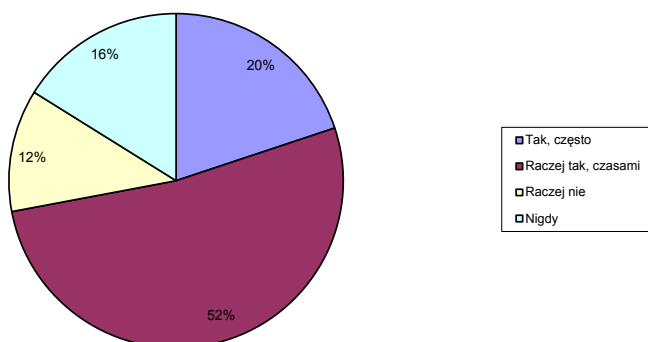


Źródło: opracowanie własne

W pytaniu: Czy stara się Pan/i wdrażać w praktyce zawarte w nich porady? – badano przełożenie treści teoretycznych poradnika na praktyczne zachowania użytkowników energii elektrycznej. Ponad 70% respondentów deklaruje, że

korzysta z rad często lub czasami. 28% odnosi się do tego sceptycznie i nie wykazuje zainteresowania zastosowaniem porad we własnym domu

Wykres 16: Wykorzystanie poradnika w praktyce



Źródło: opracowanie własne

8. Zakończenie

W II etapie projektu badawczego skoncentrowano się na ocenie przydatności przedsięwzięć informacyjnych i edukujących użytkowników energii elektrycznej. Miały one spowodować zwiększenie świadomości ekologicznej i postaw prooszczędnościowych wśród badanych.

Pierwszy etap badań diagnozujących dostarczył informacji o zachowawczym podejściu do korzystania energii większości badanych.

W przypadku umiejętności odczytywania przez badanych etykiety energetycznej kampania edukacyjna nie miała większego wpływu na poprawę wyników. Musi to być przyczyną innych czynników, bo wśród osób objętych akcją informacyjną i nie objętych, struktura odpowiedzi jest identyczna.

Pomimo niewielkich różnic w wielkościach deklarowanych, można stwierdzić, iż klienci mają już ustalone preferencje co do cech poszukiwanego sprzętu AGD i nie zmieniły się one pod wpływem dodatkowych informacji. Po akcji informacyjnej respondenci jedynie utwierdzili się w przekonaniu o słuszności kierowania się klasą energetyczną jako najważniejszym wyznacznikiem przy zakupie urządzeń elektrycznych.

Na podstawie analizy częściowych odpowiedzi, można stworzyć uogólniony obraz użytkownika energii elektrycznej i jego nastawienia do oszczędzania prądu.

Większość respondentów jest świadoma możliwości racjonalizacji zużycia energii w ich gospodarstwach, znają metody oszczędzania oraz potrafią ocenić własne postawy. Świadomość ta ma jednak niewielki wpływ na realne zachowania i praktyczne zastosowanie znanych zasad. Wielu użytkowników deklarowało,

że nie zmieni swoich nawyków, argumentując to stylem życia i trybem aktywności w rozkładzie dobowym.

W sytuacjach, w których ankietowani skłonni byliby zmienić swoje postawy na bardziej ekologiczne, główną determinantą były wymierne korzyści finansowe. Przeważnie nie wskazywano na cele ogólnospołeczne, lecz koncentrowano się na własnej wygodzie.

Wiedza dotycząca energochłonności jest na zadowalającym poziomie, a co ważniejsze – ta cecha była wskazywana jako kluczowa przy podejmowaniu decyzji o zakupie sprzętu AGD, nawet przed ceną.

Istotną barierą do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w zakresie pomiaru zużycia energii oraz monitorowania zmian jest wiek użytkowników. Wyraźnie dominuje przyzwyczajenie do tradycyjnej formy pomiaru i rozliczania energii wśród osób starszych. Również ta grupa respondentów nie była zainteresowana wykorzystywaniem technologii informatycznych o tego celu. Wśród osób w wieku produkcyjnym – do 60 roku życia wykorzystanie nowoczesnych form jest na poziomie średnim, ale widoczne jest zainteresowanie nowościami i brak kategorycznej odmowy o korzystanie z nich w przyszłości.

Wykształcenie okazało się zmienną słabo wpływającą na otwartość na innowacyjne rozwiązania. W każdej grupie dominowały odpowiedzi przeciwne i negatywne nastawienie do zmian. Relatywnie, w każdej grupie udział osób niechętnych był podobny – proporcjonalnie do udziału danej grupy w populacji badanej. Największą niechęć wykazywali respondenci z wykształceniem średnim. Należy jednak pamiętać, że ta grupa była najliczniej reprezentowana w badanej próbie (prawie połowa wszystkich respondentów).

Bibliografia

1. Główny Inspektorat Ochrony Środowiska "Stan Środowiska w Polsce-raport 2014", red. Albinia, B. Biblioteka Monitoringu Środowiska, Warszawa 2014
2. Kalinowska A., Ekologia - wybór przyszłości, Editions Spotkania, Warszawa 1991
3. Unece Strategy for Education for Sustainable Development, 2005, w: [http: // www.unece.org/env/documents/2005/cep/ac.13/cep.ac.13.2005.3.rev.1.e.pdf](http://www.unece.org/env/documents/2005/cep/ac.13/cep.ac.13.2005.3.rev.1.e.pdf)

DR RYSZARD ORLIŃSKI
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
ryszaord_orlinski@poczta.onet.pl

ZARZĄDZANIA KOSZTAMI W SZPITALACH

STRESZCZENIA

Funkcjonowanie opieki zdrowotnej w Polsce znajduje się ostatnio w centrum uwagi obywateli i państwa. Sprawność funkcjonowania szpitali związana jest posiadaniem środków finansowych na realizowanie świadczeń zdrowotnych. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zarządzania kosztami w szpitalach na podstawie przeprowadzonych badań. Zarządzający szpitalami wykorzystują informacje pochodzące z rachunkowości, które stanowią dla nich podstawę decyzyjną, traktowaną jako rzetelne i sprawdzalne informacje. W artykule przedstawiono możliwości zarządzania kosztami dla potrzeb sprawnego funkcjonowania szpitala. Narzędzia i metody zarządzania kosztami wskazane w artykule stanowią propozycję dla zarządzających szpitalami. Optymalizacja kosztów działalności ma na celu poprawienie wyników działalności leczniczej szpitali a przez to poprawę ich kondycji finansowej.

SUMMARY

The functioning of the healthcare system in Poland is recently in the spotlight of citizens and the country. The efficiency of hospitals activity is related to the possession of funds needed for the realization of medical services. Hospital managers use the information received from the accounting system, treated as reliable and verifiable information, which constitutes the basis for decision making process. The aim of this article is to present the possibilities of costs management in hospitals. Cost management tools and methods, indicated by the author, represent a proposal for hospital managers. The purpose of the optimization of hospital activity costs is to improve the therapeutic performance and thereby improve financial condition of hospitals.

1. Wstęp

Funkcjonowanie opieki zdrowotnej w Polsce stało się w ostatnim czasie przedmiotem dużego zainteresowania, intensywnych dyskusji oraz debat medycznych, ekonomicznych i politycznych. Wiąże się to z jakością świadczeń zdrowotnych, kontraktowaniem procedur i usług medycznych, kondycją ekonomiczną szpitali oraz przyszłością systemu opieki zdrowotnej. Planowanie działalności leczniczej

szpitali możliwe jest w oparciu o realne warunki funkcjonowania. Przemiany na rynku usług medycznych realizowane od wielu lat wymusiły na szpitalach zmiany w sposobie ich zarządzania. Pozyskiwanie środków finansowych na pokrycie potrzeb funkcjonowania szpitali z Narodowego Funduszu Zdrowia (NFZ) i innych źródeł zostało usankcjonowane prawnie¹. Rynek usług medycznych stał się rynkiem konkurencyjnym, którym rządzą mechanizmy rynkowe. Mimo urynkowienia opieki zdrowotnej, szpitale nie stały się jednak pełnoprawnymi przedsiębiorstwami w rozumieniu rynku gospodarczego². Specyfika świadczonych usług medycznych oraz system finansowania opieki zdrowotnej powoduje, że nie wszystkie zasady i mechanizmy rynkowe mogą być przeniesione na grunt szpitali. Nie mniej jednak efektywność ekonomiczna szpitali wymuszana jest przez system finansowania opieki zdrowotnej.

Teoria zarządzania mówi o czterech podstawowych funkcjach zarządzania, jakimi są planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola³. Strona organizacyjna funkcjonowania szpitala jest najczęściej określona odpowiednimi zapisami prawa zewnętrznego i wewnętrznego. Ustalona jest więc struktura organizacyjna oraz możliwości świadczenia usług medycznych. Pozostaje tylko problem pozyskania środków finansowych na pokrycie kosztów działalności. Oznacza to, że istnieje potrzeba precyzyjnego planowania możliwości realizacyjnych i finansowych w oparciu o podpisane kontrakty z płatnikiem instytucjonalnym jakim jest NFZ. Planowanie dotyczy realizowanych świadczeń zdrowotnych w ramach kontraktów, natomiast realizacja planu stanowi nie lada problem, ponieważ zdrowie ludzkie ma charakter nieprzewidywalny. Ponadto poważnym problemem dla szpitala jest konieczność udzielenie pomocy pacjentowi bez względu na to czy ma on jeszcze takie możliwości kontraktowe, czy też nie. Pozostałe funkcje zarządzania realizowane są w trakcie prowadzonej działalności i są skutkiem realizacji pierwszych dwóch funkcji.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zarządzania kosztami w szpitalach na podstawie przeprowadzonych badań. Zarządzający szpitalami wykorzystują informacje pochodzące z rachunkowości, które stanowią dla nich podstawę decyzyjną, traktowaną jako rzetelne i sprawdzalne informacje. Źródła literaturowe wykorzystane w artykule stanowią teoretyczne wsparcie opisu rzeczywistości gospodarczej szpitali.

1. Finansowanie opieki zdrowotnej w Polsce

System finansowania opieki zdrowotnej w Polsce przechodził przez lata różne modyfikacje, rozpoczynając od finansowania budżetowego do aktualnie obowiąz-

¹ Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej Dz. U. 2011 Nr 112 poz. 654 z późniejszymi zmianami

² Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej Dz. U. 2004 Nr 173 poz. 1807 z późniejszymi zmianami

³ Zimniewicz K., Podstawy zarządzania, Wyd. Zimniewicz, Poznań 1993 r.; s.19

zującego finansowania opartego na ubezpieczeniu zdrowotnym. W 1997 roku weszła w życie, uchylona na dzień dzisiejszy, nowa ustawa o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym⁴, która umożliwiła od 1999 r. wprowadzenie zmian w zasadach finansowania działalności leczniczej⁵. W nowym systemie finansowania opieki zdrowotnej pojawił się świadczeniobiorca (pacjent), świadczeniodawca (szpital) oraz płatnik instytucjonalny (początkowo Kasa Chorych a obecnie Narodowy Fundusz Zdrowia). Zasada finansowania polega na tym, że opłacający ubezpieczenie zdrowotne pacjent, lokuje swoje środki pieniężne (obowiązkową składkę ubezpieczenia zdrowotnego) w NFZ poprzez ZUS, natomiast uzyskuje możliwość otrzymywania świadczeń zdrowotnych od świadczeniodawcy jakim jest np. szpital, za co płaci płatnik instytucjonalny jakim jest NFZ. Rok 2008 przyniósł kolejne zmiany w opiece zdrowotnej dotyczące ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej⁶. Narodowy Fundusz Zdrowia przyjął nową formę kontraktowania i finansowania świadczeń zdrowotnych, które odbywają się w oparciu o system Jednorodnych Grup Pacjentów (JGP). U podstawy systemu (koncepcji) JGP leży przekonanie, iż mimo że każdy pacjent stanowi odrębny przypadek kliniczny, to jednak sposób jego leczenia może mieć wiele cech wspólnych z przypadkami innych pacjentów. Podobne może być wykorzystanie w trakcie leczenia poszczególnych zasobów:

- rzeczowych (sprzęt medyczny),
- materiałowych (leki, opatrunki, sprzęt jednorazowego użytku typu igły, strzykawki, a także żywność),
- personalnych (wykonawczy zespół pracowników czyli personel medyczny - lekarze, pielęgniarki).

System Jednorodnych Grup Pacjentów (JGP) ma na celu wyodrębnianie grup pacjentów o zbliżonych do siebie cechach zarówno z punktu widzenia medycznego, jak i ekonomicznego, co pozwala na oszacowanie poziomu kosztów ponoszonych podczas świadczenia usług medycznych pacjentom z poszczególnych grup diagnostycznych⁷.

System JGP oparty jest o sparametryzowane dane wyjściowe np. rozpoznanie jednostki chorobowej, procedury realizowane na rzecz pacjenta, czas pobytu i wiek pacjenta. Przedstawione informacje są powiązane z pacjentem, który został poddany leczeniu w szpitalu niezależnie od miejsca udzielania świadczeń. Można więc powiedzieć, że następuje zmiana orientacji finansowania świadczeń z produktowej na podmiotową (leczzonego pacjenta). Oznacza to, że przy projektowaniu nowego katalogu świadczeń została wzięta pod uwagę hospitalizacja, której

⁴ Ustawa z dnia 6 lutego 1997 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym. Dz. U. 1997 nr 28 poz. 153

⁵ Kautsch M., Klich J., Whitfeld M., Zarządzanie w opiece zdrowotnej, Wyd. UJ, Kraków 2001, s. 33.

⁶ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 maja 2008 r. w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej Dz. U. 2008 nr 81 poz. 484

⁷ Macuda, M., Wykorzystanie koncepcji jednorodnych grup pacjentów w planowaniu kosztów procedur medycznych, [w:] Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, SKwP, Warszawa 2006 r., s.94 -103

koszty powstały w wyniku rozliczenia wszystkich świadczeń zdrowotnych i które mogły być powiązane z postępowaniem diagnostycznym, leczniczym i rehabilitacyjnym podjętym wobec pojedynczego pacjenta, przy założeniu, że liczba hospitalizacji pozostaje stała, zmieni się jedynie liczba produktów lub punktów. Rozliczanie świadczeń pozostaje na tych samych zasadach to znaczy, że planowane do zrealizowania świadczenia opieki zdrowotnej dla celów rozliczeniowych są wyrażone w punktach rozliczeniowych, a umowy zawierają postanowienia, że Narodowy Fundusz Zdrowia sfinansuje określoną liczbę zrealizowanych punktów. Wdrożenie systemu JGP oznacza jedynie zmianę zasad tworzenia katalogu świadczeń szpitalnych oraz formy prowadzonych rozliczeń, jednak w dalszym ciągu świadczenia opieki zdrowotnej są finansowane po zrealizowaniu ich określonej liczby wyrażonej w punktach rozliczeniowych. To znaczy, że system finansowania świadczeń w oparciu o JGP jest jedynie odmiennym sposobem definiowania i grupowania świadczeń opieki zdrowotnej, co wpływa istotnie na realną wartość świadczeń.

2. Szpital jako jednostka gospodarująca

Charakterystykę szpitala jako jednostki gospodarującej należałoby zacząć od przedstawienia podstawowych definicji, jednak w literaturze brak jest jednoznacznej i uniwersalnej definicji szpitala. W leksykonie PWN znajduje się określenie definiujące szpital jako „zakład leczenia zamkniętego, przeznaczony dla chorych wymagających stałej opieki leczniczej”⁸. Natomiast Nowa encyklopedia powszechna przedstawia szpital jako „...podstawowy zakład leczenia zamkniętego służący badaniu i leczeniu chorych wymagających stałej opieki lekarskiej i pielęgniarzkiej, odpowiednich zabiegów leczniczych i diagnostycznych; w szpitalu prowadzi się szkolenie kadr, badania naukowe, a także za pośrednictwem przychodni przyszpitalnych – leczenie ambulatoryjne i dobór chorych do leczenia szpitalnego. Pod względem funkcjonalnym szpitale dzieli się na ogólne (wielooddziałowe z różnymi specjalnościami) i specjalistyczne (jednoimienne, np. zakaźne, psychiatryczne)”⁹. R. Jachowicz definiuje szpitala jako „...zakład opieki zdrowotnej charakteryzujący się stałą gotowością przyjęcia i umieszczenia w nim pacjenta oraz zapewniający przebywającemu w nim pacjentowi całodobową, wszechstronną i kwalifikowaną opiekę medyczną, polegającą na obserwacji, rozpoznaniu, pielęgnowaniu i leczeniu”¹⁰. Łącząc te definicje można przyjąć, że zadaniem priorytetowym tego typu jednostki gospodarującej jest realizacja różnorodnych świadczeń zdrowotnych na rzecz pacjentów. Definicje nie precyzują form rozliczeń pieniężnych i nie wchodzą w system finansowania świadczeń. Nacisk położony jest na posiadanie bazy materialno - technicznej oraz posiadanie

⁸ Leksykon PWN, 2004, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2004 r., s. 1058

⁹ Nowa encyklopedia powszechna PWN, t. 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 r., s. 204

¹⁰ Jachowicz, R., Zarys technologii współczesnego szpitala, PZWL, Warszawa. 1970 r., s. 23

odpowiedniej kadry medycznej, która wymagana jest przez płatnika instytucjonalnego jakim jest NFZ.

W stosunku do działalności leczniczej szpitala, ustawa o działalności leczniczej określa ramy organizacyjne, zasady funkcjonowania oraz zasady sprawowania nadzoru nad działalnością, dając w ten sposób wykładnię prawną dla szpitali. Z treści zapisów ustawowych wynikają więc:

- 1) „zasady wykonywania działalności leczniczej;
- 2) zasady funkcjonowania podmiotów wykonujących działalność leczniczą, niebędących przedsiębiorcami;
- 3) zasady prowadzenia rejestru podmiotów wykonujących działalność leczniczą;
- 4) normy czasu pracy pracowników podmiotów leczniczych;
- 5) zasady sprawowania nadzoru nad wykonywaniem działalności leczniczej oraz podmiotami wykonującymi działalność leczniczą”¹¹.

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej definiuje działalnością gospodarczą jako zarobkową działalność m.in. usługową wykonywaną w sposób zorganizowany i ciągły¹². Usługowa działalność lecznicza prowadzona przez szpital ma charakter zarobkowy i jest prowadzona w sposób zorganizowany i ciągły, odpowiada więc definicji działalności gospodarczej. Ponadto ustawa o swobodzie działalności gospodarczej definiuje także działalność regulowaną jako działalność, której wykonywanie wymaga spełnienia szczególnych warunków, określonych przepisami prawa¹³. Tak właśnie jest z działalnością szpitala ponieważ w myśl ustawy o działalności leczniczej¹⁴ szpital musi posiadać pomieszczenia lub urządzenia, odpowiadające określonym wymaganiom, stosować wyroby odpowiadające wymaganiom ustawowym¹⁵ oraz zapewnić realizację usług medycznych wyłącznie przez osoby wykonujące zawód medyczny oraz spełniające wymagania zdrowotne określone w odrębnych przepisach. Pomieszczenia i urządzenia szpitala muszą odpowiadać wymaganiom odpowiednim do rodzaju wykonywanej działalności leczniczej oraz zakresu udzielanych świadczeń zdrowotnych, na co szczególną uwagę zwraca płatnik instytucjonalny jakim jest NFZ, podpisując umowę na świadczenie usług medycznych. Wymagania dotyczą w szczególności warunków ogólnoprzestrzennych, sanitarnych i instalacyjnych.

Ministerstwo Zdrowia oraz NFZ, ze zrozumiałych względów, skupiają swoją uwagę na stronie medycznej działalności szpitala, bowiem realizacja świadczeń zdrowotnych jest sprawą priorytetową w działalności szpitala. Jednak bez środków finansowych trudno jest mówić o działalności gospodarczej szpitala. J.

¹¹ Art.1 Ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej Dz. U. 2011 Nr 112 poz. 654;

¹² Art.2 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej Dz. U. 2004 Nr 173 poz. 1807 z późniejszymi zmianami

¹³ tamże, art. 5 ust. 5

¹⁴ Ustawa o działalności ... dz. cyt. art.17

¹⁵ Ustawa z dnia 20 maja 2010 r. o wyrobach medycznych (Dz. U. Nr 107, poz. 679 oraz z 2011 r. Nr 102, poz. 586);

Sobiech pisze, że „szpital jest powszechnie uznawany za najbardziej typową organizację opieki zdrowotnej, także ze względu na złożoność problematyki ekonomiczno-finansowej tej organizacji i rozmiary zużywanych przez nią zasobów”¹⁶. Podobnie też do problemu podchodzi M. Hass-Symotiuk pisząc, iż najistotniejszą pozycję w systemie opieki zdrowotnej zajmuje lecznictwo stacjonarne, zaś kluczową rolę odgrywa w nim szpital, którego produktem są świadczenia zdrowotne¹⁷. Bez majątku i środków finansowych nie jest więc możliwe prowadzenie działalności leczniczej przez szpital.

Działalność lecznicza szpitala polega na realizacji świadczeń zdrowotnych.

Działalność lecznicza może również polegać na: promocji zdrowia lub realizacji zadań dydaktycznych i badawczych w powiązaniu z udzielaniem świadczeń zdrowotnych i promocją zdrowia, w tym wdrażaniem nowych technologii medycznych oraz metod leczenia¹⁸. W uchylonej ustawie o zakładach opieki zdrowotnej znajdowała się definicja świadczeń zdrowotnych z której wynikało, że „świadczeniem zdrowotnym są działania służące zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu i poprawie zdrowia oraz inne działania medyczne wynikające z procesu leczenia lub przepisów odrębnych regulujących zasady ich wykonywania, w szczególności związane z:

- 1) badaniem i poradą lekarską;
- 2) leczeniem;
- 3) badaniem i terapią psychologiczną;
- 4) rehabilitacją leczniczą;
- 5) opieką nad kobietą ciężarną i jej płodem, porodem, połogiem oraz nad noworodkiem;
- 6) opieką nad zdrowym dzieckiem;
- 7) badaniem diagnostycznym, w tym z analityką medyczną;
- 8) pielęgnacją chorych;
- 9) pielęgnacją niepełnosprawnych i opieką nad nimi;
- 10) opieką paliatywno-hospicyjną;
- 11) orzekaniem i opiniowaniem o stanie zdrowia;
- 12) zapobieganiem powstawaniu urazów i chorób poprzez działania profilaktyczne
- 13) oraz szczepienia ochronne;
- 14) czynnościami technicznymi z zakresu protetyki i ortodoncji;
- 15) czynnościami z zakresu zaopatrzenia w przedmioty ortopedyczne i środki pomocnicze¹⁹.

¹⁶ Rój, J., Sobiech, J., 2006, Zarządzanie finansami szpitala, Dom wydawniczy ABC, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2006 r., s.50

¹⁷ System pomiaru i oceny dokonań szpitala, pod red. M. Hass-Symotiuk, Wolters Kluwers sp. z o.o., Warszawa, 2011r., s.11 - 15

¹⁸ Art. 3 Ustawy o działalności ... dz. cyt.

¹⁹ Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej Dz. U. z 2007 r. Nr 14, poz. 89.

Aktualnie obowiązująca ustawa o działalności leczniczej świadczenie zdrowotne definiuje podobnie nie wymieniając jednak szczegółowo czynności realizowanych w ramach świadczeń. Świadczenia zdrowotne obejmują również świadczenia rzeczowe związane z procesem leczenia jak np. leki, materiały medyczne i opatrunkowe oraz sprzęt i przedmioty ortopedyczne, a także środki pomocnicze służące leczeniu i rehabilitacji. W procesie leczenia występują także świadczenia towarzyszące jak np. zakwaterowanie i wyżywienie w całodziennym lub całodobowym świadczeniu usług oraz usługi transportu sanitarnego.

Szpital jako jednostka gospodarcza funkcjonuje obecnie według reguł gospodarki rynkowej. Prawdą jest, że stanowi on specyficzny podmiot, gdyż w przeciwieństwie do większości jednostek gospodarczych jego celem zasadniczym nie jest na ogół osiąganie, a tym bardziej maksymalizowanie zysku, ale realizowanie wysokiej jakości świadczeń zdrowotnych. Nie mniej jednak, szpital można nazwać przedsiębiorstwem. Kodeks Cywilny przedsiębiorstwem nazywa zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej²⁰. Definicja przedsiębiorstwa wskazuje potrzebę określenia wyodrębnień jednostki gospodarującej tj. wyodrębnienia organizacyjnego, terytorialnego, ekonomicznego i prawnego. W ten sposób zdefiniowany szpital może być traktowany jako synonim przedsiębiorstwa, gdyż posiada atrybuty charakterystyczne dla przedsiębiorstwa – wyodrębnienie ekonomiczne, prawne i techniczno-organizacyjne, na które wskazuje J. Lichtarski²¹. W ten sposób zdefiniowany szpital może podlegać ekonomicznym zasadom zarządzania, o których wspomniano we wstępie. Przekładając teorię zarządzania na praktykę zarządzania szpitalem nie można jednak zapomnieć o pacjencie i jego potrzebach leczniczych.

3. Zarządzanie działalnością leczniczą szpitala

Ustawa o działalności leczniczej oraz ustawa o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych²² określają zasady funkcjonowania szpitala w zakresie działalności medycznej. Szpital jako przedsiębiorstwo – jednostka rynkowa podlega również przepisom prawa gospodarczego, bilansowego, podatkowego, ubezpieczeniowego, prawa pracy oraz innym przepisom regulującym zasady funkcjonowania na rynku gospodarczym. Przyjmując umownie, zarządzającym jest kierownik jednostki gospodarującej – szpitala bez względu na to w jakiej formie prawnej szpital funkcjonuje. Ustrój szpitala, a także inne zagadnienia dotyczące jego funkcjonowania nieuregulowane w ustawach określa statut. W statucie określa się formę prawną działalności gospodarczej, odpowia-

²⁰ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, Dz. U. 1964 nr 16 poz. 93, art. 55

²¹ Lichtarski J., Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław, 1997 r.

²² Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych Dz. U. 2004 nr 210 poz. 2135 z późniejszymi zmianami

dającą rodzajowi i zakresowi realizowanych świadczeń zdrowotnych, siedzibę, cele i zadania, organy i strukturę organizacyjną, zadania, czas trwania kadencji i okoliczności odwołania członków rady społecznej przed upływem kadencji oraz formę gospodarki finansowej²³.

Specyfika prowadzenia działalności leczniczej przez szpital polega na tym, że udziela on świadczeń zdrowotnych bezpłatnie, za częściową odpłatnością lub odpłatnie na zasadach określonych w ustawie, w przepisach odrębnych lub w umowie cywilnoprawnej. Ponadto, szpital „nie może odmówić udzielenia świadczenia zdrowotnego osobie, która potrzebuje natychmiastowego udzielenia takiego świadczenia ze względu na zagrożenie zdrowia lub życia”²⁴ i tym różni się on od innych uczestników rynku gospodarczego. Zrealizowane na rzecz pacjentów świadczenia zdrowotne w większości przypadków finansowane są przez płatnika instytucjonalnego jakim jest NFZ, w ramach podpisanych kontraktów.

Szpital będąc jednostką samodzielną, samorządną i samofinansującą się musi zadbać o medyczne i ekonomiczne warunki funkcjonowania i prowadzenia działalności leczniczej. Dostosowując się do warunków rynkowych musi on przestrzegać obowiązujących w tym zakresie przepisów. Stąd też kierownik będąc odpowiedzialnym za całokształt działalności, odpowiada za działalność leczniczą, organizacyjną i finansową. Jeżeli szpital występuje w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej jako jednostki sektora finansów publicznych to kierownik „jest odpowiedzialny za całość gospodarki finansowej tej jednostki”²⁵. Z kolei ustawa o rachunkowości obarcza kierownika jednostki (niezależnie czy chodzi o jednostkę publiczną czy też niepubliczną) odpowiedzialnością za wykonywanie obowiązków w zakresie rachunkowości, „w tym z tytułu nadzoru, również w przypadku, gdy określone obowiązki w zakresie rachunkowości – z wyłączeniem odpowiedzialności za przeprowadzenie inwentaryzacji w formie spisu z natury – zostaną powierzone innej osobie za jej zgodą. W przypadku gdy kierownikiem jednostki jest organ wieloosobowy, a nie została wskazana osoba odpowiedzialna, odpowiedzialność ponoszą wszyscy członkowie tego organu”²⁶.

Do sprawnego zarządzania szpitalem jako jednostką gospodarującą potrzebna jest „solidna wiedza teoretyczna i umiejętności praktyczne w dziedzinie zarządzania, zdolności koncepcyjne i umiejętność rozwiązywania problemów oraz umiejętność porozumiewania się i współzycia z ludźmi”²⁷. Wymagania dotyczące wiedzy, umiejętności i doświadczenia kierowników szpitali zostały określone w ustawie o działalności leczniczej. Kierownikiem zgodnie z ustawą może być osoba, która:

²³ Art. 42 Ustawy o działalności ... dz. cyt.

²⁴ Tamże, art. 15

²⁵ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych Dz. U. 2009 nr 157 poz. 1240 z późniejszymi zmianami art.53

²⁶ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. Dz. U. z 2013 r. poz. 330 z późniejszymi zmianami, art.4 ust.5

²⁷ Zimniewicz K., Podstawy ... dz. cyt., s.19

- „posiada wykształcenie wyższe;
- posiada wiedzę i doświadczenie dające rękojmię prawidłowego wykonywania obowiązków kierownika;
- posiada co najmniej pięcioletni staż pracy na stanowisku kierowniczym albo ukończone studia podyplomowe na kierunku zarządzanie i co najmniej trzyletni staż pracy;
- nie została prawomocnie skazana za przestępstwo popełnione umyślnie”²⁸

Z ustawy nie wynika, aby kierownikiem szpitala był lekarz. Oznacza to, że zarządzający musi posiadać umiejętności kierownicze, a sprawami merytorycznymi – medycznymi, zajmie się wtedy jego zastępca do spraw leczenia. Ponadto, ustawa przewiduje istnienie rady społecznej, która powinna być organem inicjującym i opiniodawczym podmiotu tworzącego szpital, a także organem doradczym kierownika szpitala.

Kierownik odpowiedzialny jest za zbudowanie odpowiedniej struktury organizacyjnej szpitala, umożliwiającej realizację zdania podstawowego jakim jest świadczenie usług medycznych. Ponadto szpital powinien posiadać odpowiedni system zarządzania, biorąc pod uwagę istnienie samodzielnych komórek organizacyjnych realizujących świadczenia zdrowotne w ramach kontraktów z NFZ. Poszczególne piony funkcjonalne szpitala np. pion medyczny, ekonomiczny, administracyjny czy techniczny wkomponowane są w realizację i rozliczanie zadań medycznych. Kierownik szpitala zarządza działalnością medyczną poprzez swoich zastępców odpowiedzialnych za poszczególne piony. Jednocześnie w ramach poszczególnych pionów funkcjonalnych, kierownicy komórek organizacyjnych odpowiadają za realizację zadań w swoich komórkach. Priorytetem są świadczenia zdrowotne i celem istnienia komórek niemedycznych jest realizowanie zadań na rzecz komórek realizujących świadczenia zdrowotne. Kierownik szpitala uzgadniając możliwości realizowania świadczeń zdrowotnych bierze pod uwagę warunki osobowe, techniczne, technologiczne i lokalowe.

Kierownik szpitala, z tytułu nadzoru, odpowiada za realizację kontraktów medycznych oraz za kondycję finansową szpitala. Realizując podstawowe funkcje zarządzania kierownik szpitala odpowiada za zaplanowanie i zorganizowanie działalności medycznej, zmotywowanie do pracy pracowników oraz kontrolę realizacji podstawowych zadań medycznych.

4. Koszty działalności szpitali

Każda działalność gospodarcza, mająca na celu uzyskanie określonych przychodów, powoduje powstawanie kosztów. Przez koszty rozumie się wyrażone wartościowo, udokumentowane, celowe i gospodarczo uzasadnione zużycie środków i przedmiotów pracy, energii, pracy ludzkiej itp.²⁹. Zużycie skład-

²⁸ Ustawa o działalności ... art. 46 ust.2

²⁹ Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza, pod red. A. Karmańska, Difin, Warszawa, 2002 r., s.10

ników majątkowych i pracy ludzkiej mierzone jest w jednostkach naturalnych, lecz dla potrzeb ewidencyjnych, decyzyjnych, analitycznych, sprawozdawczych oraz zarządczych sprowadza się je do wspólnego mianownika i wyraża w jednostkach monetarnych. Wielkość kosztów zależy od ilości zrealizowanych świadczeń zdrowotnych, a także od stopnia rozbudowania infrastruktury szpitala, którą trzeba utrzymać. Główną jednak pozycję kosztową stanowią koszty realizowanych świadczeń zdrowotnych³⁰. Charakterystyczne dla szpitala jest to, że w koszcie świadczonej usługi czy procedury medycznej należy także umieścić np. koszty utrzymania personelu zarządzającego, koszty poszczególnych komórek działalności pomocniczej, a także koszty wspólne. Są to więc koszty pośrednie, które mają swój udział w działalności szpitala, lecz przyporządkowanie ich do jednostek kalkulacyjnych działalności podstawowej (operacyjnej) wymaga dużej wiedzy fachowej i doświadczenia.

Przez wiele lat w szpitalach obowiązywało rozporządzenie w sprawie zasad rachunku kosztów w SP ZOZ³¹. Po wejściu w życie ustawy o działalności leczniczej³² utraciło ono podstawę prawną, lecz problem ewidencji i rozliczania kosztów pozostał. Ewidencja kosztów w układzie rodzajowym i funkcjonalnym pozostaje jako podstawowa i obowiązująca, wymagana przepisami prawa bilansowego, natomiast inne przekroje ewidencyjne dostosowuje się do potrzeb informacyjnych zarządzających. Podstawowym obszarem ewidencyjnym kosztów jest układ rodzajowy kosztów (zespół 4 ZPK), który obejmuje: zużycie materiałowe (zużycie leków, żywności, sprzętu jednorazowego); zużycie energii (elektrycznej, ciepłej, gazu); usługi obce (remontowe, transportowe, telekomunikacyjne); podatki i opłaty (podatek od nieruchomości, opłaty lokalne); wynagrodzenia (ze stosunku pracy, z umów zleceń i o dzieło); świadczenia na rzecz pracowników (składki ZUS, świadczenia z zakresu BHP, odzież ochronna); amortyzację; pozostałe koszty (podróże służbowe, ubezpieczenia majątkowe)³³.

Poszczególne pozycje kosztowe mogą być rozwijane analitycznie stosownie do potrzeb informacyjnych, rozliczeniowych i zarządczych. W wielu przypadkach szpitale stosują analitykę kosztową drugiego, trzeciego i kolejnego stopnia rozkładając informacje ogólne, jak np. zużycie materiałów i energii, na informacje szczegółowe np. zużycie leków i materiałów medycznych z wyszczególnieniem co do rodzaju tych materiałów, a często również wg miejsca zużycia np. oddział szpitalny czy przychodnia lub też pacjenta dla którego przeznaczono dany materiał ze wskazaniem jednostki chorobowej pacjenta. Ma to na celu pełną identyfikację zużytych materiałów i miejsca zużycia z możliwością przyporządkowa-

³⁰ Orliński R., Komu potrzebny jest jednostkowy koszt procedury medycznej, [w:] *Pielęgniarstwo Polskie* nr 1(11) z 2001 r., Wyd. AM Poznań, s.111 – 122

³¹ Rozporządzenie (1998) Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej w sprawie szczególnych zasad rachunku kosztów w publicznych zakładach opieki zdrowotnej z dnia 22 grudnia 1998 r. Dz. U. z 1998 r. nr 164 poz. 1194;

³² Ustawa o działalności ... dz. cyt.

³³ Rachunkowość i sprawozdawczość zakładów opieki zdrowotnej, pod red. Hass-Symotiuks, M., Oddk, Gdańska, 2008 r., 499 i następane

nia do komórki funkcjonalnej i pacjenta, a jednocześnie sprawdzenie zasadności zastosowania danego leku czy materiału medycznego (rys.1). Duży stopień szczegółowości ewidencyjnej kosztów rodzajowych umożliwia zarządzanie kosztami, w tym np. rozliczanie kosztów w czasie, rozliczanie na poszczególne ośrodki odpowiedzialności kosztowej³⁴, a także na klasyfikowanie wg innych kryteriów przydatnych w zarządzaniu.

Grupowanie i ewidencjonowanie kosztów według typów działalności (zespół 5 ZPK) ma na celu przeniesienie informacji o rodzajach kosztów do miejsc powstawania i grup świadczonych usług. Głównym zadaniem tego przekroju ewidencyjnego jest dostarczenie informacji o wielkości i strukturze kosztów szpitala występujących na poziomie podstawowej działalności operacyjnej, działalności pomocniczej oraz kosztów zarządu. I w tym przypadku istnieje możliwość rozbudowy analitycznej kont według zapotrzebowania osób zarządzających szpitalem³⁵. Można np. działalność podstawową uszczegółowić, ewidencjonując oddzielnie koszty leczenia stacjonarnego, ambulatoryjnego, rehabilitacji, pomocy doraźnej, usług pielęgnacyjno – opiekuńczych itp. Ważne jest, aby ewidencjonowane informacje szczegółowe były dostępne dla odpowiednich użytkowników i w odpowiednim zakresie³⁶.

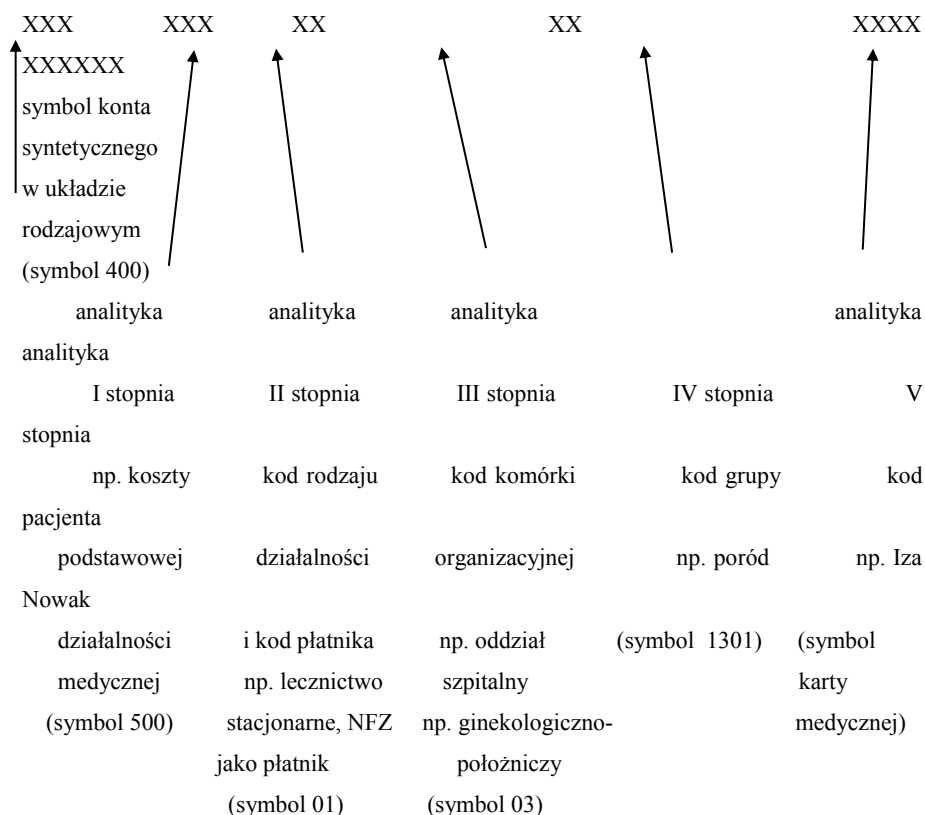
Prowadzona w dwóch układach ewidencja kosztowa dostarcza informacji o rzeczywiście poniesionych kosztach w związku z prowadzoną działalnością leczniczą. Menadżerowie opieki zdrowotnej na podstawie ewidencji kosztów i przychodów mogą więc podejmować decyzje dotyczące przyszłości szpitala, czyli kierunków zmian i reorganizacji mających na celu utrzymanie odpowiedniej kondycji finansowej i sytuacji majątkowej szpitala.

³⁴ Rachunkowość. System informacji finansowych Zakładów Opieki Zdrowotnej, pod red. Hass-Symotiuk, M., ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2010 r., s.194 -195

³⁵ Kulis I., Kulis M., Styło W., Rachunek kosztów w zakładach opieki zdrowotnej, Vesalius, Kraków, 1999 r, s.13; Matuszewicz J., Rachunek kosztów, Wyd. FINANS-SERVIS, Warszawa, 1995 r., s. 9 – 18; Nowak E., Teoria kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, PWN, Warszawa, 1996 r., s. 42 - 52

³⁶ Macuda, M., Kontrola kosztów w działalności podstawowej zakładów opieki zdrowotnej,[w:] Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi, po red. Kiziukiewicz, T., Uniwersytet Szczeciński, Akademia Rolnicza w Szczecinie, Szczecin, 2006 r., s. 173-178

Rys. 1 Przykładowe rozwinięcie konta kosztów w układzie rodzajowym, funkcjonalnym i kalkulacyjnym



Źródło: Opracowanie własne

Specyfika prowadzonej działalności leczniczej wskazuje, że leczony pacjent może kumulować koszty na różnych oddziałach szpitalnych, a w związku z tym zachodzi potrzeba rozliczania kosztów powstających na poszczególnych oddziałach³⁷. Ponadto występują także koszty, których nie jesteśmy w stanie przypisać bezpośrednio do pacjenta lub też świadczonej usługi, a występują one i na oddziale szpitalnym, w komórkach administracyjno-zarządczych, a także

³⁷ Macuda, M., Kalkulacja kosztów procedur medycznych, [w:] Systemy zarządzania kosztami i wynikami, po red. Nowak, E. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 58, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2009 r., s. 251-261.

w komórkach pomocniczych³⁸. Rozbudowany system ewidencji kosztów powinien dostarczać odpowiednich informacji kosztowych dla celów informacyjnych, rozliczeniowych, decyzyjnych i zarządczych.

5. Możliwości zarządzania kosztami w szpitalach

Zarządzanie kosztami w szpitalu to utrzymanie pewnego racjonalnego poziomu kosztów w odniesieniu do tego jakie świadczenia zdrowotne realizuje szpital. Ważne jest też aby racjonalny poziom kosztów był też poziomem uzasadnionym z punktu widzenia prowadzonej działalności. Kierownictwo szpitala nie zarządza bezpośrednio kosztami lecz prowadzi określoną politykę kosztową. Optymalizacja kosztów działalności szpitala prowadzi do racjonalnego gospodarowania kosztami biorąc pod uwagę możliwe do uzyskania przychody z prowadzonej działalności leczniczej. Optymalizacja kosztów nie oznacza jednak minimalizacji kosztów powodującej podwyższenia ryzyka prowadzonej działalności. Optymalizując koszty, obniża się je w sposób możliwy i uzasadniony. Można więc redukować koszty materiałowe, sprzętowe, osobowe lub pozostałe, nie powodując jednocześnie zagrożenia dla realizacji podstawowego zadania szpitala jakim jest realizacja świadczeń zdrowotnych. Redukcja np. personelu medycznego spowodować może zagrożenie wykonalności kontraktów obwarowanych przepisami NFZ i Ministra Zdrowia, dotyczącymi struktury zatrudnienia i kwalifikacji osób uprawnionych do wykonywania określonych świadczeń zdrowotnych. Działalność lecznicza wymaga przestrzegania określonych procedur, których nieprzestrzeganie może spowodować zagrożenie zdrowia i życia pacjentów.

Jedną z możliwości zarządzania kosztami w szpitalu jest decentralizacja systemu zarządzania kosztami do poziomu ośrodków odpowiedzialności jakimi są komórki organizacyjne szpitala czyli oddziały, przychodnie, pracownie i inne komórki o charakterze niemedyce. To właśnie w tych ośrodkach powstają koszty w związku z prowadzoną działalnością. Pacjent w szpitalu powoduje powstawanie kosztów, lecz o wielkości tych kosztów decydują pracownicy szpitala realizujący świadczenia zdrowotne na rzecz pacjenta. Zarządzanie kosztami na poziomie ośrodków odpowiedzialności powinno być zasadne, wynikające z rzeczywistych potrzeb realizowanych procedur, ale jednocześnie rozsądne. Żaden lekarz nie przystępuje do leczenia pacjenta bez uprzedniego postawienia diagnozy medycznej. Ze względów praktycznych przyjmuje się też dodatkowe kryterium tj. czas pobytu pacjenta w szpitalu. Bierze się je pod uwagę w celu ustalenia przybliżonego zużycia niezbędnych w trakcie leczenia zasobów. Wartość tego zużycia w dużej mierze zależy od czasu hospitalizacji, bowiem dłuższy pobyt pacjenta w szpitalu pociąga za sobą wzrost zużycia leków, mate-

³⁸ Orliński R., Klasyfikowanie kosztów na potrzeby kalkulacji i rozliczeń w zakładach opieki zdrowotnej, [w:] Problemy współczesnej rachunkowości, Zeszyty Naukowe nr 289, Prace Katedry Rachunkowości nr 20, Uniwersytet Szczeciński, Wyd. Nauk. U.S., Szczecin, 2000 r., s. 127 - 136

riałów medycznych, żywności, energii elektrycznej jak również wymaga czasu i wysiłku personelu medycznego, głównie opieki pielęgniarskiej. Pielęgniarki są najbliższą pacjentowi, dysponują materiałami, sprzętem, odpowiadają za podawanie leków, kontrolują zasoby. Optymalizacja kosztów leczenia pacjenta powinna być postrzegana przez pryzmat zdrowia i życia pacjenta z uwzględnieniem realiów kosztowych ośrodka odpowiedzialności. Podejmujący decyzje kosztowe na poziomie ośrodków odpowiedzialności musi posiadać świadomość kosztową, to znaczy świadomość, że każda decyzja pociąga za sobą powstawanie określonych kosztów. Do tego potrzebna jest więc informacja dostarczana przez system rachunkowości.

Możliwości zarządzania kosztami związane są również z rozbudową informacyjną ewidencji kosztów w systemie rachunkowości. Wspomniane wyżej rozwinięcia analityczne kosztów zwiększają strukturę informacyjną systemu. Ważny też jest dostęp do informacji kosztowych na niższych poziomach zarządzania. Umożliwienie sprawdzenia, czy planowany łączny koszt leczenia mieści się w limicie środków finansowych możliwych do uzyskania z tytułu realizowanej procedury czy usługi. Pozwala na przeciwdziałanie nieuzasadnionym przekroczeniom planowanego łącznego kosztu realizowanych świadczeń zdrowotnych. Dostarczanie odpowiednim decydentom informacji o planowanych i rzeczywistych kosztach ułatwia podejmowanie decyzji uwzględniając oczywiście dobro pacjenta i procesu leczenia.

Zarządzanie kosztami szpitala obejmuje planowanie kosztów działalności leczniczej, opracowanie budżetu szpitala, kontrolę kosztów w nawiązaniu do ustalonego planu kosztów i budżetu szpitala. Proces budżetowania to zespół działań związanych z przygotowaniem założeń, opracowaniem, zatwierdzeniem i kontrolą budżetu całego szpitala oraz budżetów szczegółowych, traktowany w sposób indywidualny w każdej komórce organizacyjnej wyodrębnionej jako ośrodek odpowiedzialności³⁹. Złożoność procedur konstruowania budżetów zależy od rodzaju, wielkości i struktury szpitala, celów i środków ich realizacji a także wielu innych czynników. Przygotowaniem budżetów zajmują się menedżerowie poszczególnych szczebli zarządzania lub też utworzona przez zarządzających komisja budżetowa. W szpitalach najczęściej powołuje się komisje⁴⁰, ponieważ kształtowane przez ostatnie lata struktury organizacyjne nie przewidywały zbyt dużej grupy osób zarządzających. Ordynatorzy oddziałów i kierownicy innych komórek organizacyjnych stają się w tym momencie menedżerami zarządzającymi kosztami (średni personel zarządzający). Budżetowanie jest procesem planowania przyszłych przychodów i kosztów z możliwością bieżącego ich kontrolowania i korygowania. Przyszłe przychody i koszty ujmowane są w postaci różnych budżetów tworząc jeden spójny budżet szpitala.

³⁹ Budżetowanie kosztów, pod red. E. Nowak, ODDK Gdańsk 1999 r., s.44 - 52

⁴⁰ Orliński R., Budżetowanie kosztów na przykładzie oddziału chorób wewnętrznych badanego szpitala [w:] Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 63 (119) , SKwP Warszawa 2011 r.,

Budżetowanie ma charakter wielofunkcyjny, stąd też zainteresowanie budżetowaniem jako instrumentem wspomagającym proces zarządzania szpitalem. Będąc częścią długookresowego planowania, budżet daje gwarancję, że osoby odpowiedzialne za ich sporządzanie będą świadomie planować przyszłą działalność ograniczając do minimum ryzyko prowadzonej działalności leczniczej. Kolejna zaleta wynika z pełnienia przez budżet funkcji przewodnika, która umożliwia skuteczniejsze rozpoznawanie i rozwiązywanie konfliktów dzięki zespoleniu i skoordynowaniu działań oraz sprawowaniu przez zarząd szpitala stałej kontroli wzajemnych powiązań między podległymi ośrodkami odpowiedzialności. Możliwe jest to, gdyż budżety częściowe łączone są w całość tworząc jeden wspólny budżet spójny z celami szpitala i możliwy do realizacji przez wszystkie komórki. Proces budżetowania zapewnia ponadto kierownictwu szpitala właściwe komunikowanie się z podległymi szczeblami zarządzania w celu wykonania i koordynacji działań zmierzających do osiągnięcia określonych założeń. Stanowi swoisty sposób motywowania i sterowania zachowaniami osób odpowiedzialnych za przychody i koszty, zwłaszcza w sytuacji, kiedy partycypują oni w sporządzaniu budżetu traktując go jako pewien standard. Daje również możliwość oceny działań kadry kierowniczej na podstawie zdolności realizacji celów, które wcześniej zostały przez nich określone w budżecie. W szpitalach, podpisane z NFZ kontrakty, dają możliwość opracowania budżetu sprzedaży, a pod ten budżet budować można budżety wydatków, kosztów i inwestycji. Znając główne czynniki wpływające na koszt⁴¹ szpitale kształtować mogą swoje przyszłe koszty biorąc pod uwagę warunki istnienia i nie zadłużania szpitala. Dobrze opracowane budżety stają się narzędziem kontrolnym i motywacyjnym w procesie zarządzania szpitalem.

4. Zakończenie

Usprawnienie systemu zarządzania kosztami w szpitalu wiąże się z możliwością decentralizacji zarządzania kosztami, rozbudową struktury informacyjnej kosztów działalności leczniczej oraz budżetowaniem szpitala. Działania te pozwalają na planowanie i kontrolę kosztów działalności leczniczej, a także kosztów funkcjonowania szpitala. Budżet sprzedaży będący podstawą planowania kosztowego stanie się w tym momencie wskaźnikiem możliwości istnienia i funkcjonowania szpitala. Dyscyplinowanie kosztów działalności pozwoli też prowadzić monitoring ewentualnego zadłużenia lub dążyć do zmniejszenia zadłużenia szpitala o ile takie istnieje. Świadomość podejmowanych decyzji kosztowych może stać się motywatorem dla pracowników pionu medycznego i administracyjnego, wpływającym na przyszłość szpitala istniejącego w określonej formie prawnej.

⁴¹ Hentze J., Kehers E., Rachunek kosztów i świadczeń w szpitalach. Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2001 r., s.263

Bibliografia

1. Budżetowanie kosztów, pod red. E. Nowak, ODDK Gdańsk 1999 r.,
2. Hentze J., Kehers E., Rachunek kosztów i świadczeń w szpitalach. Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2001 r.,
3. Jachowicz, R., Zarys technologii współczesnego szpitala, PZWL, Warszawa 1970 r.,
4. Kautsch M., Klich J., Whitfeld M., Zarządzanie w opiece zdrowotnej, Wyd. UJ, Kraków 2001 r.,
5. Kulis I., Kulis M., Styło W., Rachunek kosztów w zakładach opieki zdrowotnej, Vesalius, 1999 r.,
6. Lichtarski J., Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław, 1997 r.,
7. Leksykon PWN, 2004, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2004 r.,
8. Macuda, M., Kalkulacja kosztów procedur medycznych, [w:] Systemy zarządzania kosztami i wynikami, po red. Nowak, E. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 58, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2009 r.,
9. Macuda, M., Kontrola kosztów w działalności podstawowej zakładów opieki zdrowotnej, [w:] Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi, pod red. Kiziukiewicz, T., Wyd. Uniwersytet Szczeciński, Akademia Rolnicza w Szczecinie, Szczecin, 2006 r.,
10. Macuda, M., Wykorzystanie koncepcji jednorodnych grup pacjentów w planowaniu kosztów procedur medycznych, [w:] Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, SKwP, Warszawa 2006 r.,
11. Matuszewicz J., Rachunek kosztów, Wyd. FINANS-SERVIS, Warszawa, 1995 r.,
12. Nowa encyklopedia powszechna PWN, t. 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 r.,
13. Nowak E., Teoria kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, PWN, Warszawa, 1996 r.,
14. Orliński R., Budżetowanie kosztów na przykładzie oddziału chorób wewnętrznych badanego szpitala [w:] Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 63 (119) , SKwP Warszawa 2011 r.,
15. Orliński R., Klasyfikowanie kosztów na potrzeby kalkulacji i rozliczeń w zakładach opieki zdrowotnej, [w:] Problemy współczesnej rachunkowości, Zeszyty Naukowe nr 289, Prace Katedry Rachunkowości nr 20, Uniwersytet Szczeciński, Wyd. Nauk. U.S., Szczecin, 2000 r.,
16. Rachunkowość i sprawozdawczość zakładów opieki zdrowotnej, pod red. Hass-Symotiuk, M., Oddk, Gdańska, 2008 r.,
17. Rachunkowość. System informacji finansowych Zakładów Opieki Zdrowotnej, pod red. Hass-Symotiuk, M., ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2010 r.,
18. Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza, pod red. A.Karmańska, Difin, Warszawa, 2002 r.,
19. Rój, J., Sobiech, J., 2006, Zarządzanie finansami szpitala, Dom wydawniczy ABC, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2006 r.,
20. Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej w sprawie szczególnych zasad rachunku kosztów w publicznych zakładach opieki zdrowotnej z dnia 22 grudnia 1998 r. Dz. U. z 1998 r. nr 164 poz. 1194,

-
21. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 maja 2008 r. w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej Dz. U. 2008 nr 81 poz. 484,
 22. System pomiaru i oceny dokonań szpitala, pod red. M. Hass-Symotiuk, Wolters Kluwers sp. z o.o., Warszawa, 2011r.,
 23. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, Dz. U. 1964 nr 16 poz. 93,
 24. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. Dz. U. z 2013 r. poz. 330 z późniejszymi zmianami,
 25. Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej Dz. U. z 2007 r. Nr 14, poz. 89,
 26. Ustawa z dnia 6 lutego 1997 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym. Dz. U. 1997 nr 28 poz. 153,
 27. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej Dz. U. 2004 Nr 173 poz. 1807,
 28. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych Dz. U. 2004 nr 210 poz. 2135 z późniejszymi zmianami,
 29. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych Dz. U. 2009 nr 157 poz. 1240 z późniejszymi zmianami,
 30. Ustawa z dnia 20 maja 2010 r. o wyrobach medycznych Dz. U. Nr 107, poz. 679 oraz z 2011 r. Nr 102,
 31. poz. 586,
 32. Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej Dz. U. 2011 Nr 112 poz. 654,
 33. Zimniewicz K. Podstawy zarządzania, Wyd. Zimniewicz, Poznań 1993 r.

DR INŻ. ANETA PIŚARSKA
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
aneta.pisarska@wp.pl

REALIZACJA FUNKCJI PERSONALNEJ W WYBRANYCH ORGANIZACJACH REGIONU KALISKO-OSTROWSKIEGO

STRESZCZENIE

W niniejszym artykule autor, na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, identyfikuje stan funkcji personalnej w organizacjach mających siedzibę w regionie kalisko-ostrowskim. Badaniami zostało objętych 30 organizacji o zróżnicowanej wielkości, formie własności oraz sektorze działania. Badania przeprowadzono w kwietniu 2015 roku. W badaniach wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem ankiety jako techniki badawczej. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety zawierający zarówno pytania otwarte, jak i zamknięte, które były właściwe dla zdiagnozowania realizowanej polityki personalnej w organizacji.

SUMMARY

In the article the author, according to some empirical research, identifies the condition of Human Resource Management in organizations located in Kalisz and Ostrów region. The research included 30 organizations of various size, form of ownership and scope of responsibilities. The research was conducted in April, 2015. It used the method of diagnostic poll using a survey as a research technique. The research tool was an author's questionnaire which included both open-end and closed-end questions which were appropriate for the diagnosis of HR policy in an organization.

1. Wstęp

Organizacje dążąc do osiągnięcia wyznaczonych celów i zadań, realizują określony zbiór funkcji, między innymi: funkcję inwestycyjną, finansową, produkcyjną, marketingową. Wśród nich znajduje się również funkcja personalna, przez którą na ogół rozumie się całokształt spraw dotyczących funkcjonowania ludzi w organizacji¹. Rola funkcji personalnej we współczesnych organizacjach jest szczególnie istotna, bowiem zatrudnieni pracownicy mogą w sposób rzeczy-

¹ A. Pocztowski, J. Purgał-Popiela, Proces integracji europejskiej a zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej, pod red. A. Pocztowski, AE w Krakowie, Kraków 2003, s. 13

wisty przyczyniać się do istnienia i przetrwania organizacji, a także budowania jej wartości w długim okresie. Ostateczny kształt funkcji personalnej w organizacji jest wynikiem oddziaływania bardzo wielu czynników, na przykład realizowanej przez organizację strategii, jej struktury organizacyjnej, kultury i istniejącego w organizacji klimatu oraz relacji zarówno podmiotów zewnętrznych, jak i wewnętrznych². Należy zauważyć, że na istniejący współcześnie kształt funkcji personalnej w polskich organizacjach wpływ miało wiele czynników, ze szczególnym wskazaniem na następujące³:

- obciążenia z przeszłości obejmujące między innymi: brak holistycznego spojrzenia na funkcję personalną, aktywność podejmowanych działań w tym zakresie, wpływ czynników politycznych oraz wysoka centralizacja. Oddziaływanie tych elementów zaowocowało między innymi stosunkowo niską rangą funkcji personalnej w większości organizacji; ponadto wskazać należy na brak profesjonalizmu w tej dziedzinie zarządzania organizacją,
- zachodzące zmiany w otoczeniu, bliższym i dalszym, polskich organizacji, które stawiają przed nimi wiele nowych i doniosłych wyzwań, także w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z ważniejszych jest wstąpienie Polski do Unii Europejskiej i konkurowanie na zintegrowanym rynku europejskim,
- stan wiedzy o istocie i uwarunkowaniach sprawowania funkcji personalnej w organizacji.

Celem artykułu jest prezentacja procesów personalnych realizowanych w ramach funkcji personalnej, którą można najogólniej podzielić na trzy kategorie: wchodzenie ludzi do organizacji, utrzymanie i rozwój ludzi w organizacji, wychodzenie ludzi z organizacji.

Analiza otaczającej rzeczywistości oraz wyniki badań literaturowych wskazują, że z jednej strony ranga funkcji personalnej ciągle nie jest dostatecznie wysoka, z drugiej natomiast coraz mocniej dostrzega się ważką rolę kadry kierowniczej oraz pracowników w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

2. Dobór pracowników do organizacji

Jednym z pierwszych etapów realizacji funkcji personalnej w organizacji, który odgrywa ważką rolę w dalszym procesie kształtowania kadr, jest dobór pracowników. Od tego jakich pracowników oraz kierowników, czyli o jakich kompetencjach, doświadczeniu zawodowym i cechach osobowości zatrudnia organizacja zależy nie tylko jej potencjał do dalszego rozwoju pracowników, ale również zdolność do budowania wartości samej organizacji. Doborem kadr nazywa się zbiór

² H.Król, A.Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 34

³ A.Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 21

działań prowadzących do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy, w celu zapewnienia ciągłego i sprawnego funkcjonowania organizacji⁴. W wąskim ujęciu dobór kadr jest procesem składającym się z trzech etapów: rekrutacji, selekcji oraz adaptacji społeczno – zawodowej nowo zatrudnionych pracowników.

Podkreślić należy, że przebieg, czas trwania oraz struktura procesu doboru jest zróżnicowana, w zależności od wielkości organizacji, złożoności wykorzystywanych technik rekrutacji i selekcji, jak również stanowiska, na które jest prowadzony nabór.

Rekrutacja to wzbudzenie zainteresowania ofertą pracy danej organizacji właściwych kandydatów (tj. o stosowanych kompetencjach, doświadczeniu, wykształceniu) oraz zachęcenie ich do ubiegania się o zatrudnienie w organizacji. Rekrutacja może być realizowana z wykorzystaniem wewnętrznego, jak i zewnętrznego rynku pracy. Rekrutacja wewnętrzna jest realizowana spośród pracowników organizacji, odbywa się poprzez przemieszczanie pracowników wewnątrz organizacji. Natomiast rekrutacja zewnętrzna jest realizowana poprzez pozyskiwanie kandydatów na zewnętrznym rynku pracy.

Istnieje wiele form rekrutacji zewnętrznej kandydatów, w szczególności należy wskazać na: własne bazy kandydatów do pracy; ogłoszenia prasowe (np. w prasie lokalnej lub specjalistycznej), Internetowe, radiowe i telewizyjne; pośrednictwo pracy, agencje pośrednictwa pracy, agencje doradztwa kadrowego (*head hunters*); portale internetowe poświęcone pracy i karierze; rekomendacje pracowników/niefORMALNE kontakty osobiste; portale społecznościowe; urzędy pracy; giełdy/targi pracy/targi kariery; drzwi otwarte; prezentacje na uczelniach; staże i praktyki studenckie.

Współcześnie najbardziej dynamicznie rozwijającą się formą rekrutacji jest pozyskiwanie kandydatów z wykorzystaniem Internetu, tzw. e-rekrutacja. Cechuje się ona nieograniczoną lokalizacją, minimalnym czasem dostępu, stosunkowo niskim kosztem jednostkowym, wysoką elastycznością, jak również aktualizacją on-line zebranych danych⁵.

W dobie stosunkowo wysokiego bezrobocia z jednej strony oraz dużych trudności ze znalezieniem właściwych kandydatów z drugiej strony, niezwykle ważkim etapem doboru pracowników jest proces selekcji czyli diagnozowania rzeczywiście posiadanych przez kandydata kompetencji. Selekcja jest to zespół działań poprzez, które następuje wybranie, według kryteriów efektywnej obsady danego stanowiska pracy, odpowiedniego kandydata na dane stanowisko spośród określonego zbioru osób chętnych⁶. W procesie selekcji organizacje mogą korzystać z wielu dostępnych metod i technik, na przykład:

⁴ pod. red. T.Listwana, Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 101.

⁵ pod. red. T.Listwana, Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 120

⁶ pod. red. T.Listwana, Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 88

- analizy dokumentów aplikacyjnych kandydatów (w szczególności CV, list motywacyjny, świadectwa i dyplomy, świadectwa pracy, referencje),
- wywiadów (rozmów kwalifikacyjnych),
- sprawdzianów praktycznych/próbek pracy,
- testów: wiedzy, psychologicznych, psychometrycznych i medycznych,
- Assessment Centre (ośrodek/centrum oceny),
- konkursów, innych, niekonwencjonalnych takich jak: grafologii, astrologii, analizy biorytmów.

Ciekawą techniką selekcji jest grywalizacja, która może być także wykorzystywana m.in.: w procesie szkolenia, marketingu oraz *employer branding*. Grywalizacja polega na wykorzystaniu mechanizmów znanych z gier do zaobserwowania, zdiagnozowania oraz zmiany zachowań i reakcji ludzi w sytuacjach niezwiązanych z grami.

W procesie doboru pracowników organizacje powinny pamiętać również o jej ostatnim etapie, a mianowicie wprowadzeniu do pracy. Adaptacja społeczno – zawodowa (wprowadzenie do pracy) to proces mający na celu przygotowanie nowego pracownika zarówno do stanowiska, jak i środowiska pracy, w wyniku czego zapewnia się sprawne funkcjonowanie pracownika w obszarze zawodowym i społecznym⁷. Proces ten jest istotny, nie tylko dla absolwentów i młodych stażem pracowników, ale również dla tych, którzy posiadają już doświadczenie zawodowe. Istotne jest bowiem poznanie danej organizacji, jej specyfiki, wewnętrznych uregulowań, jak również współpracowników oraz przełożonych.

3. Szkolenia pracowników

Nieustanny i niezwykle dynamiczny postęp nauki i techniki we współczesnym świecie przyczynia się do tego, że pracownicy zobowiązani są do ciągłego pogłębiania, aktualizowania i nabywania wiedzy, umiejętności oraz kształtowania stosownych postaw. Jednym z ważniejszych sposobów budowania kompetencji pracowników są programy szkolenia i rozwoju pracowników oraz kadry kierowniczej. Najbardziej rozpowszechnionym sposobem myślenia o działaniach szkoleniowych jest systematyczny model szkoleń. W modelu tym szkolenia traktowane są jako proces składający się z kilku następujących po sobie etapów⁸:

- rozpoznanie i analizę potrzeb szkoleniowych,
- planowanie szkolenia,
- realizacja szkolenia zgodnie z przyjętym planem,
- transfer efektów szkolenia do środowiska pracy,
- analiza i ocena efektów szkolenia.

⁷ B.Jamka, Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2001, s. 153

⁸ A.Pisarska, Zwiększanie skuteczności szkoleń poprzez wspieranie transferu efektów szkolenia do środowiska pracy, [w:] Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej, pod red. J.Lichtarskiego, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, Ostrów Wlkp. 2012 s. 194

Proces nabywania kompetencji i wdrażania efektów szkoleń do środowiska pracy wymaga dokładnego przygotowania oraz właściwego zaangażowania, zarówno ze strony pracowników uczestniczących w szkoleniu, jak i całej organizacji. Bez aktywnego wsparcia ze strony bezpośredniego przełożonego, przedstawicieli komórki personalnej, kadry kierowniczej wyższego szczebla oraz kultury organizacji promującej szkolenia i rozwój pracowników oraz otwartość na innowacje, programy szkoleniowe mogą nie przynieść zakładanych efektów. W Tabeli 1 zebrano formy wsparcia, które może zastosować organizacja w procesie szkolenia pracowników.

Tabela 1 Formy wsparcie szkoleń i wdrożenia efektów szkolenia

Czas wsparcia	Rodzaj wsparcia szkolenia oraz wsparcia wdrażania efektów szkolenia
Przed szkoleniem	wewnętrzne public relations w organizacji tworzące dobrą atmosferę wokół szkoleń,
	„odprawa” przedszkoleniowa prowadzona przez bezpośredniego przełożonego z podwładnym lub całym zespołem; ukazuje ważność szkolenia oraz oczekiwania przełożonego podczas szkolenia i po powrocie pracownika ze szkolenia
	zadania przeszkoleniowe do wykonania przed szkoleniem,
Po szkoleniu	coaching ze strony bezpośredniego przełożonego,
	plan działań poszkoleniowych uzgadniany przez uczestnika szkolenia z przełożonym
	praktyczne zadania poszkoleniowe,
	kontakt telefoniczny lub e-mailowy trenera z uczestnikami,
	organizowanie po szkoleniu sesji doradczych (jak wdrażać efekty szkolenia, jak radzić sobie z problemami w trakcie wdrażania efektów szkolenia) z udziałem trenera i uczestników,
	wdrażanie projektów opracowanych w trakcie szkoleń,
	włączenie procesu szkolenia i rozwoju pracowników w system ocen okresowych,
	promowanie wewnętrznych inicjatyw związanych z dzieleniem się wiedzą z pracownikami organizacji,
	e-learning, listy dyskusyjne,
	wsparcie w postaci „pracownika bliźniaka”: bardziej doświadczony w danej dziedzinie pracownik bierze pod opiekę mniej doświadczonego pracownika,

Źródło: opracowanie własne na podstawie pod red. Trenerzy Training Partners, Zarządzanie projektem szkoleniowym, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 86-88

4. Ocena pracowników

Oceny towarzyszą człowiekowi przez cały okres życia i to nie tylko życia zawodowego. Ocenia się dzieci w przedszkolu, dzieci i młodzież w szkole podstawowej, młodzież w gimnazjum i szkole średniej oraz osoby dorosłe będące studentami wyższych uczelni. Ocenie powinni podlegać również pracownicy i kadra kierownicza organizacji. Mimo to, ocenianie pracowników jest jednym z tych obszarów realizacji funkcji personalnej, który wywołuje bardzo silne emocje. Wdrażaniu systemowych ocen pracowników w organizacji towarzyszą głosy zarówno wielu żarliwych zwolenników, co zagorzałych przeciwników. Oponenti wskazują między innymi na niebezpieczeństwo subiektywizmu ze strony przełożonego, poniżania podwładnych. Podkreślić należy jednak, że starannie przygotowany i właściwie realizowany system ocen okresowych jest niezbędnym elementem funkcji personalnej i może przynieść organizacji wiele wymiernych korzyści. Ponadto obecnie nie znajduje się innej, praktycznej propozycji rozwiązania, którym można by zastąpić system ocen okresowych pracowników.

Czym zatem jest ocena pracownika? Ocena jest sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania organizacją oraz zarządzania kadrami, który powstaje w wyniku porównania kwalifikacji, cech, zachowań czy też efektów pracy pracownika organizacji w odniesieniu do innych pracowników organizacji bądź też do ustalonego wcześniej wzorca (standardu)⁹.

Podkreślić należy, że zarówno w procesie doboru kandydatów do pracy, jak i procesie oceniania obiektem oceny nie jest kandydat czy też pracownik jako człowiek w ogóle, tylko te jego cechy, zachowania oraz właściwości, które są istotne z punktu widzenia przydatność do danego stanowiska i konkretnej organizacji.

Ocenianie pracowników w organizacji jest realizowane w dwóch formach¹⁰:

- oceny bieżącej (stałej, permanentnej, niesformalizowanej) – dokonywanej nieustannie w trakcie codziennej współpracy bezpośredniego przełożonego z podwładnym. Jest ona elementem kierowania podległym zespołem pracowniczym w ramach zarządzania operacyjnego. Jej zadaniem jest bieżące korygowanie pracy pracowników poprzez udzielanie informacji zwrotnej na temat wykonywanych zadań, przyjmowanych postaw i zachowań.
- oceny okresowej (podsumowującej, sformalizowanej) – prowadzonej w sposób systemowy. Ocena ta ma charakter kompleksowy, obejmuje bowiem swym zakresem całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, jak i ocenę jego wiedzy, umiejętności oraz postaw w pracy. Pracownicy są oceniani wg przyjętych w danej organizacji zasad, procedur oraz narzędzi, które mają utrwalony i powtarzalny charakter. Ocena ta jest realizowana w określonych odstępach czasu najczęściej rocznych lub pół-

⁹ H.Król, A.Ludwiczynski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 276

¹⁰ M.Sidor-Rządkowska, Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 17

rocznych. Ocena okresowa jest konieczna dla sprawnej i rzetelnej realizacji funkcji personalnej w organizacji. Jest ona niezbędnym uzupełnieniem oceny bieżącej.

Cele oceniania pracowników są pochodną celów funkcji personalnej realizowanej w danej organizacji. Można je podzielić na trzy grupy¹¹:

- cele administracyjne – sprowadzają się przede wszystkim do wykorzystywanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej organizacji w szczególności w zakresie: przyjęć do pracy, przemieszczeń wewnętrznych (m.in. awanse, degradacje) i wynagradzania pracowników,
- cele informacyjne – obejmują przede wszystkim dostarczanie kadrze kierowniczej informacji o tym, jak pracują ich podwładni, natomiast pracownikom informacji o ich mocnych oraz słabych stronach,
- cele motywacyjne – sprowadzają się do przekazania pracownikom informacji zwrotnej, która powinna być przyczynkiem do budowania ich motywacji do rozwoju osobistego oraz doskonalenia efektów pracy.

Organizacje w procesie oceny mogą stosować wiele zróżnicowanych kryteriów; zazwyczaj kryteria te można podzielić na cztery zasadnicze grupy¹²:

- kryteria efektywnościowe – są kryteriami wymiernymi, najbardziej obiektywnymi, służącymi racjonalnej ocenie efektywności pracy w organizacji, jak i ocenie rozwoju pracowników. Kryteria te można stosować w odniesieniu do pracowników indywidualnie, jak również zespołów pracowniczych oraz całej organizacji.
- kryteria kwalifikacyjne – dotyczą wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia pracownika pozwalających mu na właściwe wypełniania roli organizacyjnej związanej z wykonywaną pracą,
- kryteria behawioralne – służą przede wszystkim do oceny zachowań pracowników w procesie pracy. Stosowanie kryteriów behawioralnych polega na ustaleniu określonych wzorców zachowań dla poszczególnych stanowisk pracy,
- kryteria osobowościowe – obejmują względnie stałe cechy psychiki człowieka, które są istotne z punktu widzenia wymogów danego stanowiska pracy. Stosowanie tych kryteriów wynika z przekonania, że istnieje ścisła zależność między osobowością danego człowieka a wynikami jego pracy.

5. Wyniki badań

Struktura próby badawczej

Celem badania było zdiagnozowanie poziomu realizacji funkcji personalnej w organizacjach mających siedzibę w regionie kalisko ostrowskim. Badania

¹¹ A.Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 225

¹² J.Litwin, Okresowe oceny pracownicze, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi, pod red. W. Golnau, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2010, s. 320-321

zostały przeprowadzone w kwietniu 2015 r. Badaniami objęto 30 organizacji o zróżnicowanej wielkości, formie własności oraz sektorze działania. Ze względu na cel badań wyłączono z nich mikroprzedsiębiorstwa czyli organizacje zatrudniające do 10 pracowników. Mikroprzedsiębiorstwa znajdują się bowiem w specyficznej sytuacji jeżeli chodzi o realizację funkcji personalnej; zakres i charakter realizowanych zadań w tym obszarze jest zdecydowanie odmienny niż w organizacjach średnich i dużych. W dużej części są to bowiem organizacje jednoosobowe, w których polityka personalna jest realizowana przez osobę właściciela, który łączy funkcje właścicielskie, zarządcze i wykonawcze, sam podejmuje i realizuje decyzje personalne. Ponadto w wielu mikroprzedsiębiorstwach funkcja personalna jest niejednokrotnie wydzielana na zewnątrz. Strukturę próby badawczej ze względu na wielkość organizacji, sektor działania, formę własności oraz udział kapitału zagranicznego prezentuje Tabela 2.

Tabela 2 Charakterystyka próby badawczej

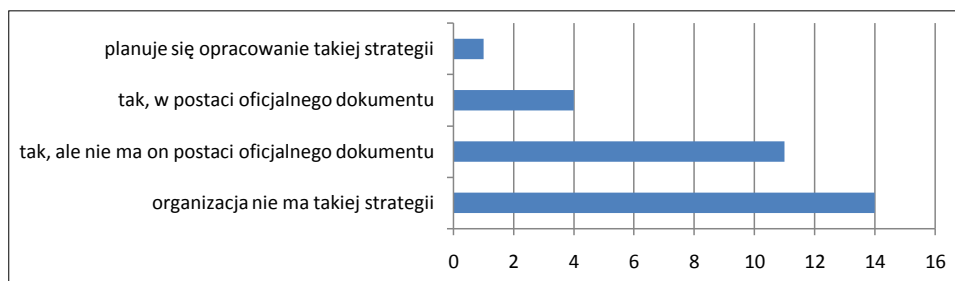
Wielkość organizacji określona liczbą pracowników (łącznie z zatrudnionymi w niepełnym wymiarze godzin):	Duże (powyżej 250 pracowników) – 8 Średnie (od 11 do 50 pracowników) 13 Małe (od 11 do 50 pracowników) – 9
Sektor, w którym działa organizacja:	Przemysł – 4 Handel – 6 Budownictwo – 2 Transport, łączność – 7 Banki, instytucje finansowe, ubezpieczenia 5 Pozostałą działalność usługowa – 2 Inny: 4 (polityka społeczna, samorząd, bezpieczeństwo publiczne, jednostka organizacji pomocy społecznej),
Forma własności organizacji:	Przedsiębiorstwa prywatne – 19 Przedsiębiorstwo stanowiące własność państwowych osób prawnych – 2 Przedsiębiorstwa stanowiące własność Skarbu Państwa – 2 Jednostki samorządu terytorialnego – 4 Przedsiębiorstwo samorządowe (komunalne) – 1 Spółdzielnie 2

Udział kapitału zagranicznego	100% 3 Powyżej 50% 2 Poniżej 50% 0 Brak udziału kapitału zagranicznego 25
-------------------------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Badania, z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego, przeprowadzono przy użyciu ankiety jako techniki badawczej. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety zawierający zarówno pytania otwarte, jak i zamknięte, które były właściwe dla realizacji polityki personalnej w organizacji. Ankieta zawierała pytania dotyczące działań podejmowanych w poszczególnych obszarach funkcji personalnej, tj. rekrutacji, selekcji i adaptacji społeczno zawodowej, szkoleń oraz ocen pracowniczych. Kwestionariusz zawierał również metryczkę obejmującą pytania odnoszące się do wybranych do badania cech organizacji. Ankiety kierowane były do właścicieli organizacji lub osób zarządzających komórką personalną. Dobierając próbę badawczą, autor wybierał organizacje o ugruntowanej pozycji, funkcjonujące co najmniej od kilku lat na rynku. W założeniu chodziło bowiem o taki dobór organizacji, w których funkcja personalna będzie już ugruntowana.

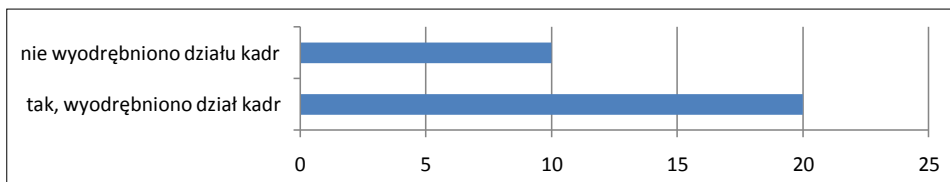
Rysunek 1: Czy organizacja posiada strategię zarządzania kadrami?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Prawie połowa organizacji uczestniczących w badaniu nie ma strategii personalnej. W jednej trzeciej badanych organizacji taka strategia istnieje, lecz nie ma ona formy oficjalnego dokumentu. Tylko cztery organizacje zadeklarowały posiadanie strategii personalnej. Jedna organizacja natomiast planuje opracować taką strategię.

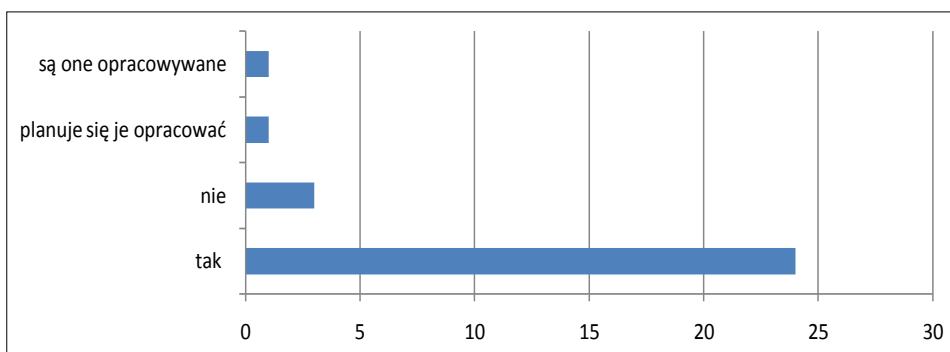
Rysunek 2: Czy w organizacji jest wyodrębniony dział ds. kadr?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W większości badanych organizacji wyodrębniono dział ds. kadr (20 spośród badanych organizacji). Natomiast w 10 organizacjach dział taki nie został utworzony. W organizacjach tych realizacja zadań mieszczących się w ramach funkcji personalnej jest powierzana pracownikom wykonującym także inne zadania na rzecz organizacji.

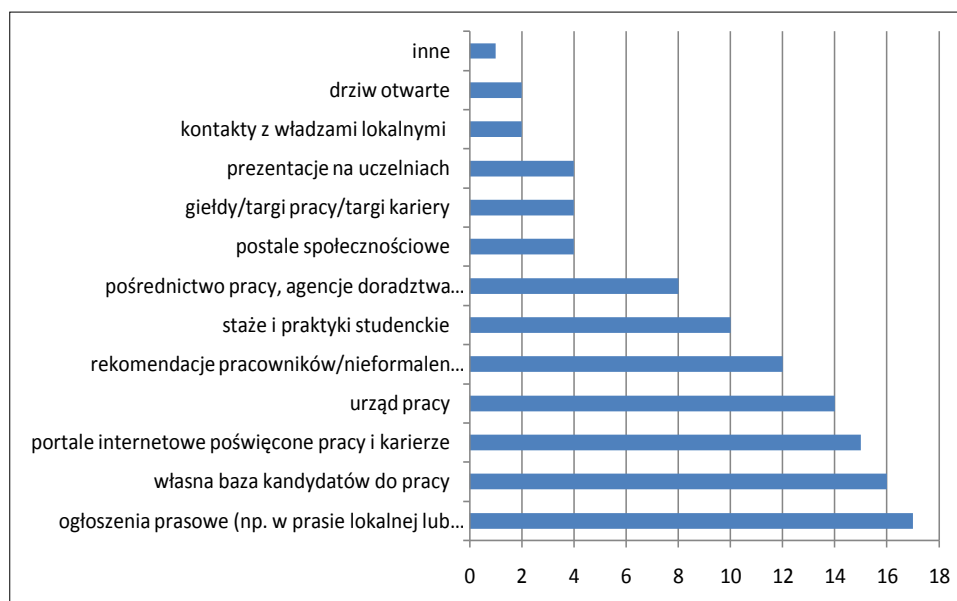
Rysunek 3: Czy w organizacji istnieją opisy stanowisk pracy?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdecydowana większość badanych organizacji posiada opisy stanowisk pracy (24 organizacje). Tylko trzy spośród badanych organizacji nie posiada opisów stanowisk pracy. Jedna z badanych organizacji planuje je opracować, natomiast w kolejnej są one opracowywane.

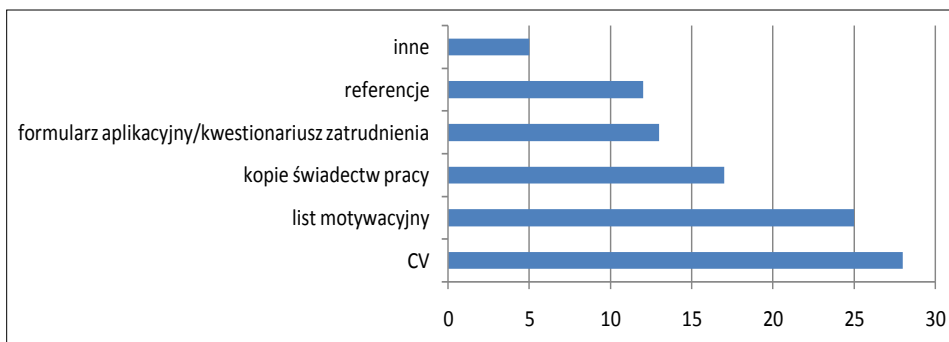
Rysunek 4: Jakie formy i źródła rekrutacji zewnętrznej wykorzystuje się w organizacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Najbardziej popularną formą rekrutacji zewnętrznej są ogłoszenia prasowe, w prasie lokalnej lub prasie specjalistycznej; tak wskazało 17 organizacji uczestniczących w badaniu. Równie popularną formą rekrutacji jest własna baza kandydatów do pracy, którą organizacje tworzą z ofert kandydatów napływających do organizacji lub kandydatów, którzy nie zostali wybrani we wcześniej prowadzonych rekrutacjach. Badane organizacje zadeklarowały również, że w procesie rekrutacji korzystają z portali internetowych poświęconych pracy i karierze (15 organizacji), usług urzędów pracy (14 organizacji). Prawie jedna trzecia badanych organizacji pozyskuje kandydatów bazując na stażach i praktykach studenckich, jak również posiłkując się kapitałem społecznym organizacji i zatrudnionych pracowników (tj. nieformalnymi kontaktami osobistymi, rekomendacjami pracowników). cztery spośród badanych organizacji wskazały na: portale społecznościowe, prezentacje na uczelniach, giełdy pracy. Drzwi otwarte oraz kontakty z władzami lokalnymi cieszą się najmniejszym zainteresowaniem organizacji biorących udział w badaniu.

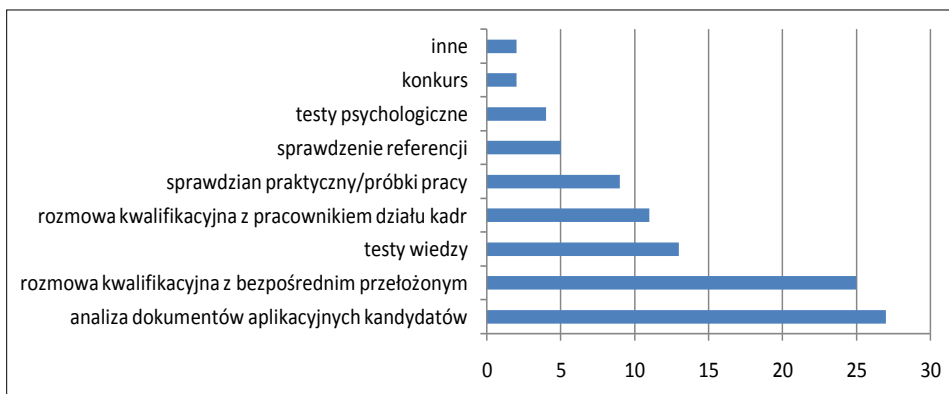
Rysunek 5: W procesie rekrutacji od kandydatów wymaga się następujących dokumentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W procesie rekrutacji badane organizacje zwyczajowo oczekują od kandydatów składania: CV/życiorysu (28 organizacji) oraz listu motywacyjnego (25 organizacji). Ponad połowa organizacji wymaga również przedłożenia kopii świadectw pracy, które są potwierdzeniem zdobytego przez kandydatów doświadczenia zawodowego. Prawie połowa badanych organizacji wymaga od kandydatów wypełniania formularza aplikacyjnego (13 organizacji) oraz oczekuje referencji z poprzednich miejsc pracy (12 organizacji). Pojedyncze badane organizacje wskazywały również na konieczność przedłożenia prawa jazdy lub innych uprawnień niezbędnych na obsadzonym stanowisku pracy.

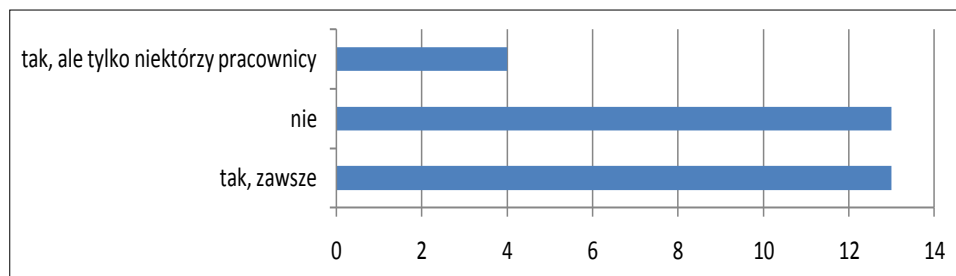
Rysunek 6: Jakie metody i techniki wykorzystuje się w organizacji w procesie selekcji kandydatów do pracy?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Dominującą techniką selekcji kandydatów do pracy jest analiza ich dokumentów aplikacyjnych (27) oraz rozmowa kwalifikacyjna z bezpośrednim przełożonym (25). Około połowa badanych organizacji korzysta także z testów wiedzy (13 organizacji), natomiast jedna trzecia stosuje próbki pracy w celu sprawdzenia praktycznych umiejętności kandydatów do pracy. W prawie jednej trzeciej badanych organizacji rozmowę kwalifikacyjną z kandydatem prowadzi pracownik działu kadr. Badane organizacje deklarują również, że sprawdzają referencje przedłożone przez kandydatów (5 organizacji) oraz korzystają z testów psychologicznych (4 organizacje). Żadna z badanych organizacji nie stosuje natomiast metody Assessment Center (centrum oceny), która to jest jedną z najbardziej skutecznych metod selekcji, jednakże jest pracochłonna i kosztowna. Podobnie ani jedna z badanych organizacji nie zadeklarowała używania niestandardowych technik selekcji, takich jak analiza graficzna pisma, badanie wariografem i inne.

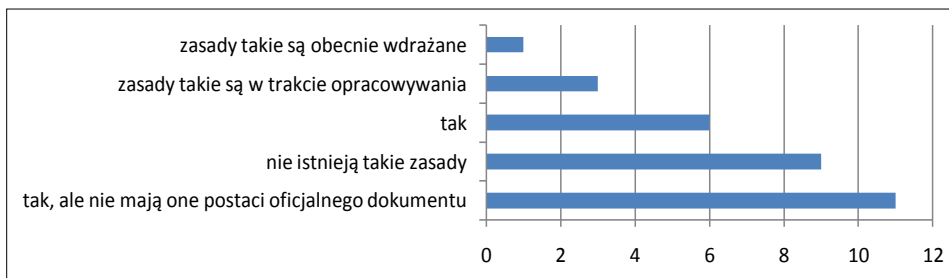
Rysunek 7: Czy nowozatrudnieni pracownicy uczestniczą w procesie adaptacji społeczno – zawodowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W prawie połowie badanych organizacji wszyscy nowo zatrudnieni pracownicy uczestniczą w procesie adaptacji społeczno – zawodowej. W kilku organizacjach (czterech) w procesie tym uczestniczą tylko niektóre grupy pracowników. Natomiast około połowa badanych organizacji zadeklarowała, że nowo zatrudnieni pracownicy w ogóle nie uczestniczą w procesie adaptacji społeczno – zawodowej. Badania te potwierdzają wnioski wynikające z analizy literatury przedmiotu oraz prowadzonych badań empirycznych, że nadal ten etap procesu naboru kandydatów do pracy jest niedoceniany przez wiele organizacji.

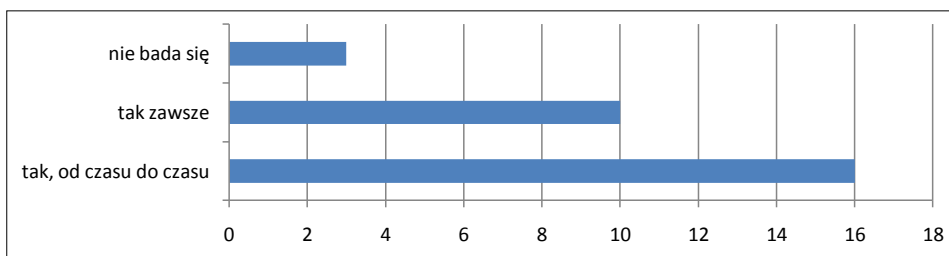
Rysunek 8: Czy w organizacji opracowano pisemne zasady zarządzania szkoleniami, obejmujące planowanie, organizowanie oraz ocenę przedsięwzięć szkoleniowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Prawie co trzecia badana organizacja (11 organizacji) ma opracowane zasady zarządzania szkoleniami pracowników i kadry kierowniczej, jednakże nie mają one postaci oficjalnego dokumentu. Natomiast porównywalna liczba organizacji uczestniczących w badaniu (9 organizacji) zadeklarowała, że takich zasad nie ma. Jedna piąta badanych organizacji posiada sformalizowane zasady zarządzania szkoleniami (6 organizacji). Trzy spośród badanych organizacji są w trakcie opracowywania zasad zarządzania szkoleniami, natomiast w jednej takie zasady są wdrażane.

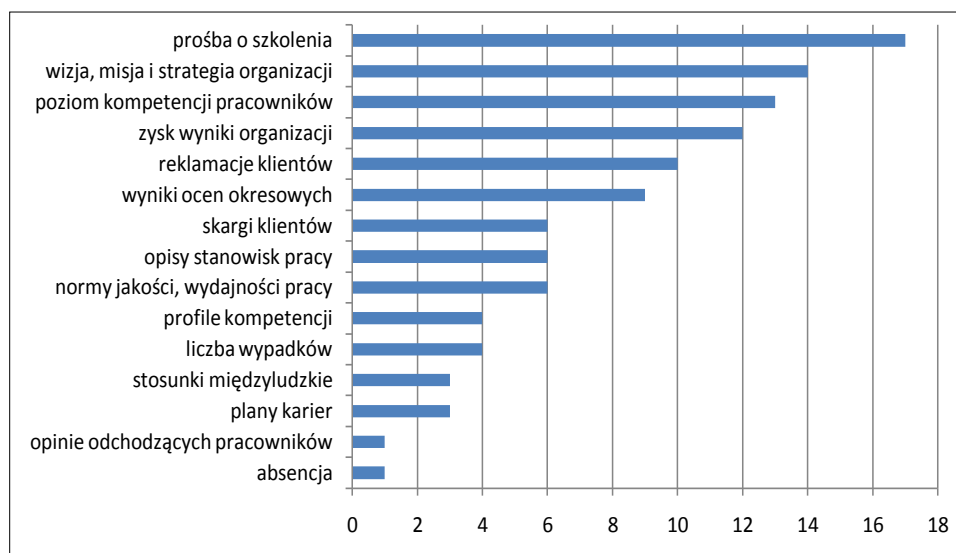
Rysunek 9: Czy w organizacji bada się potrzeby szkoleniowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Etapem początkowym racjonalnej polityki szkoleniowej jest badanie potrzeb szkoleniowych na poziomie całej organizacji, zespołów pracowniczych, jak i pojedynczych pracowników. W prawie połowie badanych organizacji potrzeby szkoleniowe bada się nieregularnie. W jednej trzeciej badanych organizacji potrzeby szkoleniowe są badane zawsze. Natomiast niewielka grupa organizacji (3 organizacje) zadeklarowała, że w ogóle nie bada potrzeb szkoleniowych organizacji oraz pracowników.

Rysunek 10: Z jakich źródeł informacji korzysta się badając potrzeby szkoleniowe pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Badane organizacje zadeklarowały, że punktem wyjścia realizowanych szkoleń są prośby pracowników o skierowanie na szkolenie. Natomiast prawie połowa badanych organizacji wskazała na wizję, misję i strategię organizacji. W ponad jednej trzeciej badanych organizacji szkolenia są organizowane w związku z niewystarczającym poziomem kompetencji pracowników. Podobna liczba organizacji wskazuje na osiągany przez organizację poziom wyników, reklamacje klientów oraz wyniki ocen okresowych pracowników. Jedna piąta badanych organizacji zapewnia, że źródłem potrzeb szkoleniowych są skargi klientów, opisy stanowisk pracy i wynikające stąd zadania oraz normy jakości pracy. Pozostałe organizacje badając potrzeby szkoleniowe koncentrują się na profilach kompetencji, planach karier oraz opiniach odchodzących pracowników.

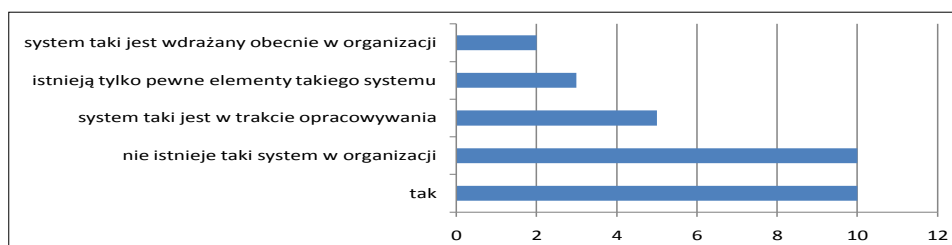
Rysunek 11: Sposoby wspierania przez organizację pracowników uczestniczących w szkoleniach



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Najbardziej popularnymi formami wsparcia pracowników uczestniczących w szkoleniach są: coaching ze strony bezpośredniego przełożonego oraz praktyczne zadania poszkoleniowe tak wskazała około jedna trzecia badanych organizacji. Nieco mniej organizacji korzysta ze wsparcia tzw. pracownika bliźniaka (czyli bardziej doświadczony w danej dziedzinie pracownik bierze pod swoją opiekę pracownika mniej doświadczonego), wdraża w organizacji projekty opracowane w trakcie szkolenia oraz korzysta z planów działań poszkoleniowych. Na uwagę zasługują natomiast wewnętrzne inicjatywy związane z dzieleniem się wiedzą i umiejętnościami nabytymi na szkoleniu, wewnętrzne public relations tworzące dobrą atmosferę wokół uczenia się oraz szkoleń w organizacji, a także tzw. „odprawa” przedszkoleniowa prowadzona przez bezpośredniego przełożonego. Trzy spośród badanych organizacji zadeklarowały natomiast, że w ogóle nie wspierają pracowników uczestniczących w szkoleniach.

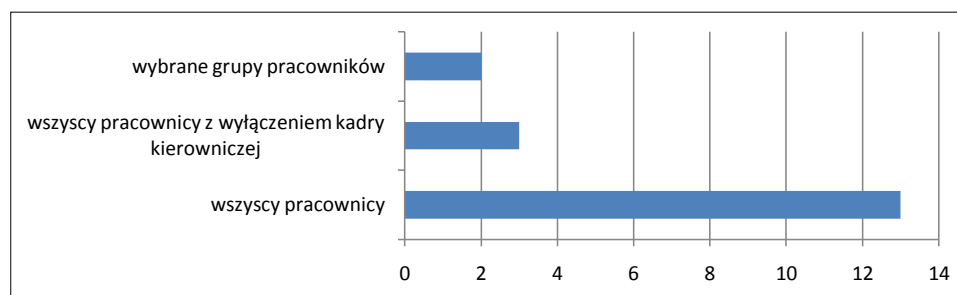
Rysunek 12: Czy organizacja posiada system oceniania efektów/wyników pracy pracowników, definiujący: cele, zasady, częstotliwość, kryteria, procedury, instrukcje oceniania, itp.?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jedna trzecia badanych organizacji wdrożyła system okresowych ocen pracowniczych w celu oceny efektów/wyników pracy pracowników. Taka sama liczba organizacji deklaruje natomiast, że nie posiada takiego systemu. W jednej szóstej badanych organizacji system taki jest obecnie opracowywany, natomiast w trzech organizacjach istnieją wybrane elementy systemu ocen. Dwie spośród badanych organizacji zadeklarowały, że system okresowych ocen pracowniczych jest obecnie wdrażany.

Rysunek 13: Kto w organizacji jest objęty systemem ocen?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Prawie połowa organizacji, które wdrożyły system okresowych ocen pracowniczych oceną obejmuje wszystkich pracowników. Uwagę przyciągają natomiast trzy organizacje, które oceniają wszystkich pracowników z wyłączeniem kadry kierowniczej. W organizacjach takich niejednokrotnie zakłada się, że kierownicy powinni oceniać swoich podwładnych, natomiast oni sami nie muszą czy też nie powinni podlegać ocenom. Dwie spośród badanych organizacji ocenia wybrane grupy pracownicze.

6. Zakończenie

Przeprowadzone badania w zakresie realizacji funkcji personalnej w organizacjach mających siedzibę w regionie kalisko-ostrowskim wskazują, że stan polityki personalnej jest dość znacząco zróżnicowanych. Istnieje grupa organizacji, która stara się w sposób profesjonalny i kompleksowy realizować politykę personalną, aby zapewnić skuteczną i efektywną realizację wyznaczonych celów i zadań. Pozostała część badanych organizacji nie przywiązuje należytej uwagi do funkcji personalnej, realizując ją jedynie fragmentarycznie.

Prawie połowa badanych organizacji nie ma opracowanej strategii personalnej, czyli swoistego wzorca zgodnie, z którym podejmowane są najważniejsze decyzje kadrowe. Tak więc realizacja funkcji personalnej w co drugiej badanej organizacji odbywa się jedynie na poziomie operacyjnym, a nie na poziomie strategicznym,

który to zapewnia zatrudnionym pracownikom i kadrze kierowniczej centralne miejsce w organizacji. Brak długoterminowej wizji i strategii personalnej może skutkować między innymi zwiększoną fluktuacją pracowników, szczególnie tzw. talentów, brakiem pracowników i kadry kierowniczej o potrzebnych kompetencjach oraz niekorzystną strukturą zatrudnionych pracowników. Na podkreślenie zasługuje natomiast fakt, że zdecydowana większość badanych organizacji w regionie kalisko – ostrowskim posiada opisy stanowisk pracy, które są punktem wyjścia najważniejszych decyzji w zakresie realizacji funkcji personalnej, tj. rekrutacji i selekcji, szkoleń i rozwoju, systemu motywacyjno – płacowego, ocen pracowniczych oraz budowania ścieżek kariery.

Analizując funkcję personalną w obszarze rekrutacji kandydatów do pracy zauważono, że badane organizacje stosują w tym zakresie jedynie standardowe narzędzia. Jednakże zakres technik selekcji wykorzystywanych przy selekcji kandydatów można uznać za niewystarczający. Większość badanych organizacji ogranicza się do analizy dokumentów aplikacyjnych oraz rozmów kwalifikacyjnych z kandydatem, choć mają one możliwość zastosowania wielu innych narzędzi selekcji, jak na przykład Asesment Center przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych czy specjalistycznych. Ponadto w prawie połowie badanych organizacji nie istnieją procesy adaptacyjne dla nowo zatrudnionych pracowników, poprzez które można by wdrożyć pracowników do systemu społecznego i zawodowego organizacji.

Analiza obszaru szkoleń pracowniczych wskazała na to, że nie jest on dostatecznie doceniany w badanych organizacjach. W dobie budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy obszar ten należy uznać za strategiczny dla działalności współczesnych organizacji. Zdecydowana mniejszość badanych organizacji posiada sformalizowane procedury zarządzania szkoleniami pracowników, tj. planowanie, organizowanie i ocenianie szkoleń. Punktem wyjścia realizowanych szkoleń w większości organizacji są prośby pracowników o szkolenie. Zauważyć należy jednak, że wnioski o skierowanie na szkolenia są dobrym, ale niewystarczającym źródłem informacji o potrzebach szkoleniowych organizacji (pacjent nie może bowiem sam diagnozować na co choruje). Prośby pracowników o szkolenia powinny być podane pogłębionej analizie i ocenie, z uwzględnieniem rzeczywistych potrzeby całej organizacji czy też komórki organizacyjnej, w której zatrudniony jest pracownik. Ten sposób badania potrzeb szkoleniowych jest jedynie badaniem na poziomie operacyjnym. Podkreślić należy jednak, że prawie połowa organizacji deklaruje badanie potrzeb szkoleniowych na poziomie strategicznym, tj. wizji, misji oraz strategii organizacji. Istotne jest również to, że większość organizacji wspiera, poprzez liczne i zróżnicowane inicjatywy, proces szkolenia pracowników i kary kierowniczej na poszczególnych jego etapach.

Kolejnym obszarem poddanym analizie w trakcie prowadzonych badań były oceny pracownicze. Obszar ten jest uznawany za niezwykle istotny dla funkcjonowania organizacji, wyniki ocen pracowniczych umożliwiają bowiem kształtowanie pozostałych wymiarów funkcji personalnej, w szczególności: wynagrodzeń, szkolenia i rozwoju pracowników, planowania karier. W badanej populacji organizacji tylko co trzecia organizacja zadeklarowała posiadanie systemów

okresowych ocen pracowniczych. Brak pogłębionych danych w tym zakresie nie pozwala na przeprowadzenie ich analizy i oceny. Jednakże sama deklaracja o braku takiego systemu w organizacji (jedna trzecia badanej populacji) rodzi pytanie o racjonalność podejmowanych decyzji w obszarze funkcji personalnej. Z drugiej jednak strony pokreślić należy, że w tych organizacjach, w których wdrożono system okresowych ocen pracowniczych jest on niejednokrotnie powiązany z systemem szkoleń i stanowi podstawę badania potrzeb szkoleniowych.

Bibliografia:

1. Jamka B., *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001
2. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 34
3. Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo „Kadry”, Wrocław 1995
4. Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010,
5. Listwana T. (red.), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999,
6. Litwin J., *Okresowe oceny pracownicze*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2010
7. Pisarska A., *Zwiększanie skuteczności szkoleń poprzez wspieranie transferu efektów szkolenia do środowiska pracy*, [w:] *Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, pod red. J. Lichtarskiego, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, Ostrów Wlkp. 2012
8. Pocztowski A., Purgał-Popiela J., *Proces integracji europejskiej a zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, pod red. A. Pocztowski, AE w Krakowie, Kraków 2003
9. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
10. Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001
11. Trenerzy Training Partners (red.), *Zarządzanie projektem szkoleniowym*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008

MGR INŻ. WIESŁAW JASZCZUR
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
w.jaszczur@wp.pl

DYLEMATY IDENTYFIKACJI WYPADKU

*Bo wypadek to dziwna rzecz. Nigdy go nie
ma, dopóki się nie wydarzy.*

A.A. Milne, 1928 r.¹

STRESZCZENIE

Autor publikacji skupia się na zagadnieniu dylematów w identyfikacji wypadków w kontekście budowania bazy danych zawartych w systemie ewidencji wypadków i kolizji. Wskazując źródło dylematów w identyfikacji zdarzeń drogowych, jednocześnie pokazuje wynikające z tego powodu skutki w budowaniu niepełnej bazy danych (SEWiK). W publikacji proponowane są też rozwiązania w zakresie legislacji Zarządzenia KGP. Wypadki przedstawione są jako zjawisko o podłożu wieloczynnikowym, wynikającym z interdyscyplinarnego charakteru okoliczności ich zaistnienia. Autor podkreśla, że w systemowym zarządzaniu bezpieczeństwem ruchu drogowego (brd) należy odchodzić od teorii „wiary w przeznaczenie” i stosować współczesne (naukowe) formy zarządzania bezpieczeństwem ruchu drogowego. Czynnikiem inspirującym autora do napisania tej publikacji jest świadomość dużego ryzyka uczestniczenia w Polsce w wypadku drogowym. Polska pod względem brd wśród 28 krajów UE zajmuje przedostatnie miejsce. W swoich ocenach, autor odwołuje się też do wyników kontroli NIK.

SUMMARY

The author of the article focuses on the dilemmas of accident identification in the context of creating the database included in the system of accidents and road collisions record. Indicating the source of the dilemmas of traffic accident identification the author also shows the resulting effects in creating incomplete database (SEWiK). The author also suggests the solutions concernig the legislation of KGP (Polish Police Headquarters) Instruction. The accidents described in the article are the results of many different reasons determined by different circumstances . The author underlines that in traffic safety management new, scientific management methods should be used.

¹ *Materiały szkoleniowe z bezpieczeństwa ruchu drogowego ,wersja 2005, opracowane dla Krajowej Rady BRD przez konsorcjum w składzie Fundacja Rozwoju Inżynierii Lądowej Ekodroga i Nea, na zlecenie Ministerstwa Infrastruktury.*

The factor which inspired the author to write this article is the awareness of a big risk of participating in a road accident in Poland. Taking into consideration traffic safety, Poland, compared with 28 EU countries, is the last but one. The author also refers to the results of the audits of NIK (Supreme Audit Office).

1. Wstęp

*Żaden inny wynalazek w historii ludzkości nie wywarł na nią takiego wpływu jak samochód, na żadnym innym wynalazku ludzkość nie odcisnęła swojego piętna bardziej niż na samochodzie*². W okresie dynamicznego rozwoju motoryzacji i potrzeby osiągania przez człowieka pełnej mobilności, wyrażanej koniecznością przemieszczania się środkami komunikacji, niestety zbyt często płacimy za to wysoką cenę, uczestnicząc w zdarzeniach komunikacyjnych. Powszechnie uważa się, że dzieje się tak, bo w Polsce na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat wykładniczo rośnie liczba pojazdów w użytkowaniu. Rozważania te były zgodne z prawem Smeeda, który uwzględnił naukowe podejście do zjawiska wypadków, prowadząc badania w krajach UE. Ruben Smeed wykazał wzorem zależność pomiędzy parkiem maszynowym, liczbą ludności i liczbą ofiar śmiertelnych³. Prawdliwość wynikająca z tego prawa obowiązywała w krajach UE do lat 70. Później w krajach dawnej UE okazało się, że liczba pojazdów rosła, a krzywa zagrożenia malała. W Polsce jeszcze do lat 90. w rozważaniach o bezpieczeństwie ruchu drogowego (brd) obowiązywało prawo Smeeda. Ze wszystkich gałęzi transportu, właśnie transport drogowy zdominował przewozy zarówno osób jak i rzeczy. Na wszystkich płaszczyznach życia gospodarczego i społecznego nieodzownym instrumentem działalności człowieka stał się samochód. Z jego licznymi zaletami, ale i przypisanymi mu wadami. Wraz z rozwojem techniki, a w jej ramach motoryzacji, człowiek reagował z opóźnieniem na negatywne skutki coraz powszechniej stosowanego pojazdu w jego życiu codziennym. Świadczą o tym, w rozwoju motoryzacji, etapy prewencyjnej ochrony uczestników ruchu drogowego. Najwcześniej władze USA zareagowały na poważne skutki społeczno-ekonomiczne wypadków komunikacyjnych. Prezydent Lyndon B. Johnson powiedział: *Prawdziwa wojna toczy się bez przerwy na naszych drogach*⁴. Strony tego konfliktu tj. sprawcy i poszkodowani są obywatelami tego samego kraju. Kongres USA przyznał specjalne uprawnienia strukturom brd i od tego momentu w kraju tym rozpoczął się etap poprawy brd.

W historii motoryzacji, okres „wiary w przeznaczenie” zaznaczony w I połowie ubiegłego wieku, oznaczał godzenie się na skutki wypadków, jednocześnie upatrywał ich przyczyn w gwałtownym rozwoju motoryzacji. Efektu przeznaczenia (woli bożej) nie można było zmienić, więc wypadków nie można było też uniknąć. Działania prewencyjne ograniczania zakresu i skutków wypadków mają długą historię. Warto jednak zaznaczyć, że w historii rozwoju motoryzacji

² K. Wiechczyński, *Samochody lat pięćdziesiątych XX wieku*, Bielsko Biała 2011 r., wyd. Dragon.

³ *Materiały szkoleniowe z bezpieczeństwa ruchu drogowego*, dz. cyt., s. 23.

⁴ Tamże, s. 18.

ważną rolę odegrał amerykański polityk, prawnik Ralph Nader, który wymusił na amerykańskich producentach samochodów rozwiązanie z obszaru bezpieczeństwa biernego np. instalowania pasów bezpieczeństwa. W opracowaniu „Unsafe at Any Speed”⁵ R. Nader wskazywał na działania przemysłu motoryzacyjnego w konstruowaniu samochodów, szczególnie w kontekście niedostatecznej ochrony kierowcy i pasażerów w sytuacji zaistnienia wypadku.

Należy jednak stwierdzić, że w Polsce brak działań w zakresie rozwoju infrastruktury drogowej, bezpieczeństwa biernego i czynnego pojazdów, legislacji czy wdrażania zintegrowanych systemów bezpieczeństwa ruchu drogowego (brd), legły u podstaw zaistnienia cywilizacyjnego zagrożenia, wyrażanego wzrostem liczby wypadków i ich ofiar. Brak właściwej polityki, działań profilaktycznych, programów brd i środków na ich realizację, nie stanowiły warunków do redukcji wypadków, w których były ofiary śmiertelne i ciężko ranne. Właśnie z okresu „wiary w przeznaczenie” wywodzi się termin „road accident” czyli wypadek drogowy, częściej ujmowany z losowością. Także w ujęciu semantycznym wypadek kojarzy się z przypadkowością zaistnienia, a więc działania profilaktyczne, wg tej interpretacji zagrożenia, nie mogły eliminować jego skutków.

Ponadto wypadek ujmowany z tragedią, ale pojedynczą i przypadkową nie powodował na „czwartej władzy” czyli mediach, adekwatnej reakcji. Oczekiwano, że presja mediów na struktury odpowiedzialne za brd, wywoła zmianę świadomości a przede wszystkim reakcję instytucjonalnego działania w obszarze prewencji drogowej, tak jak w przypadkach pojedynczych katastrof lotniczych czy kolejowych. Trzeba było zmiany w świadomości społecznej, głównie amerykańskiej i europejskiej, aby traktować wypadek jako katastrofę (zderzenie) czyli crash. Określeniu katastrofy w wielu krajach, w tym i w Polsce, przypisane jest zdarzenie w lotnictwie, kolei, transporcie morskim, gdzie ginie wiele ofiar. Z kolei określenie angielskie brd „road safety”, bardziej wskazuje na potrzebę podejmowania przedsięwzięć w obrębie drogi, jako czynnika (miejsca) zaistnienia zderzenia pojazdów i tworzenia dróg przyjaznych człowiekowi, który popełnia błędy. W tak przyjętym pojęciu bezpieczeństwa drogowego, szczególna rola przypada na zarządzających drogami. Koncepcje z okresu połowy ubiegłego wieku zakładały ograniczone w tym zakresie rozwiązania problemu brd. Natomiast aktualnie znacznie szerzej postrzega się zagrożenie bezpieczeństwa ruchu drogowego w aspekcie redukcji wypadków i ograniczania ich skutków, bowiem wyeliminowanie ich do zera jest niemożliwe. Człowiek, maszyna i otoczenie są zawodne, więc należy zredukować liczbę wypadków i ograniczać ich skutki (ciężkość obrażeń ofiar).

W obecnym podejściu do zagrożenia wypadków wskazuje się, że jest uproszczeniem mówienie o przyczynach wypadków i winie jego uczestników. W współczesnej literaturze przedmiotu o wypadku mówi się w kontekście czynników, a nie przyczyn, które towarzyszyły przy jego powstaniu. Autorzy publikacji podkreślają że, na wypadek składają się czynniki, a nie przyczyny, ponieważ jest to zagrożenie interdyscyplinarne, skomplikowane i wieloaspektowe. Tak rozu-

⁵ Zob. Materiały szkoleniowe z brd, dz. cyt., s. 12.

miana istota zagadnienia wypadków wymaga systemowego zarządzania bezpieczeństwem ruchu drogowego, a zarządzanie z kolei wykorzystywać musi dorobek nauki w sensie ontologicznym i epistemologicznym. Zarządzanie, które obejmuje cztery podstawowe funkcje: *planowanie, organizowanie, przewożenie oraz kontrolowanie*⁶. Nauka ma właśnie zadanie badać i wyjaśniać przyczyny danego zjawiska, pokazać jego strukturę a następnie uczynić ją przedmiotem i źródłem poznania. W tym kontekście istotnym pozostaje zbadanie wpływu charakterystyki drogi i pojazdu na istotę zjawiska wypadków drogowych. Ważnym jest też zbadanie cech psychofizycznych człowieka i ich wpływ na powstanie zagrożenia lub sytuacji konfliktowych na drodze. S. Zasada w „Szybkość bezpieczna”⁷ w czasie kierowania pojazdem wskazuje na zjawisko inhibicji, za Wł. Kopalińskim, *jako powstrzymywanie się od działań wynikających ze spontanicznych popędów, podnieć, skłonności, instynktów*. Autor ten już w II połowie ubiegłego wieku uznawał znajomość elementów psychologii kierowania pojazdem jako ważny czynnik ograniczania zagrożeń w ruchu drogowym. Rozmiary zjawiska wypadków drogowych w XX wieku, a w szczególności ich skutki materialne oraz aspekt ryzyka utraty życia i zdrowia stały się na tyle niepokojące, że zagadnieniem tym zainteresowały się organizacje światowe takie jak: Światowa Organizacja Zdrowia WHO, Organizacja Narodów Zjednoczonych, Międzynarodowy Czerwony Krzyż i inne. W liście zagrożeń powodujących przedwczesną śmierć człowieka⁸, WHO przewiduje, że w 2020 roku wypadki drogowe po chorobach kardiologicznych i depresji stanowić będą trzecią przyczynę przedwczesnej śmierci człowieka.

Celem opracowania jest próba wyjaśnienia pojęcia wypadku i jego analiza z różnych perspektyw, ujęć i stanowisk.

2. Pojęcie wypadku

Zagadnienie wypadku jest nieodłącznie traktowane w kontekście bezpieczeństwa. *Potrzeba bezpieczeństwa jest jedną z podstawowych potrzeb człowieka, obecną na każdym etapie życia i stanowi podstawę jego egzystencji*.⁹

W literaturze przedmiotu, pojęcie wypadku drogowego i jego zdefiniowanie występuje na wiele sposobów. Generalnie definicję pojęcia wypadku stosuje się w zależności od celu, któremu ma służyć. Pojęcie wypadku drogowego nie jest też jednolicie i jasno zdefiniowane w aktach prawnych, bowiem jego zasadnicze elementy znaczeniowe pozostają w różny sposób rozumiane np. pojęcie osoby rannej, osoby ciężko rannej lub zabitej. Zjawisko dylematów w interpretacji pojęcia wypadku drogowego np. do celów statystycznych, występuje w Policji. Bywa tak, że w jednej jednostce zdarzenie drogowe o tych samych cechach, znamionach, statystycznie traktowane jest jako wypadek drogowy, a w innej jednostce

⁶ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. PWN, Warszawa 2013, s. 9.

⁷ S. Zasada, *Szybkość bezpieczna*, Wydawnictwo „Sport i Turystyka”, Warszawa 1973 r., s. 63.

⁸ *Materiały szkoleniowe z bezpieczeństwa ruchu drogowego*, dz. cyt., s. 21.

⁹ Wł. Fehler, *Bezpieczeństwo wewnętrzne*, wyd. Arte, Warszawa 2012, s. 9.

zdarzenie to kwalifikowane jest jako kolizja drogowa. Niewątpliwie ogranicza to budowanie wiarygodnego zbioru danych dotyczących liczby ofiar ciężko rannych w wypadkach, a jest to drugi, według Narodowego Programu BRD 2013-2020¹⁰, ważny miernik oceny brd w Polsce.

Program (NP BRD 2013-2020) realizowany w Polsce, skonstruowany został w oparciu o uwarunkowania zewnętrzne, zarówno na podstawie rekomendacji ONZ dla strategii narodowych jak i z uwzględnieniem programu działań UE, zobowiązując państwa członkowskie do redukcji liczby zabitych. W przyjętym programie nie pominięto uwarunkowań krajowych, przyjmując zalecenia zawarte m. innymi w dokumentach: Strategii Rozwoju Kraju 2020, Strategii Rozwoju Transportu do roku 2020, Strategii Sprawne Państwo 2020. W dokumentach tych wskazuje się, że podstawą instytucjonalnego zarządzania bezpieczeństwem ruchu drogowego jest między innymi prawidłowe (rzetelne) gromadzenie bazy danych o wypadkach tj. liczbie zabitych i ciężko rannych ofiarach. Stanowi to podstawę do monitorowania i oceny zjawiska wypadków drogowych, w szczególności kształtowania prawodawstwa i koordynacji działań prewencyjnych, planowania i projektowania dróg, leczenia i rehabilitacji ofiar wypadków. Na tej podstawie następuje ocena rzeczywistych kosztów społecznych i ekonomicznych wypadków drogowych. Daje też podstawę do ustalenia składki ubezpieczenia w zakresie komunikacyjnej odpowiedzialności cywilnej.

Reasumując, rzetelne gromadzenie bazy danych o ofiarach śmiertelnych i ciężko rannych ma niewątpliwie fundamentalne znaczenie dla bezpieczeństwa ruchu drogowego.

Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat pojęcie wypadku drogowego było w niejednolity sposób kwalifikowane i rozumiane zarówno przez procedurę kodeksu karnego, kodeksu wykroczeń jak i w języku potocznym.

W kontekście znaczeniowym pojęcie wypadku bywa rozmaicie definiowane, a w konsekwencji np. procedury statystyczne stosowane przez KGP, nierzadko wyłączają procedurę karną nadzorowaną przez prokuraturę lub sąd. Wydaje się więc za uzasadnione, wskazanie w ujęciu chronologicznym, różnych pojęć wypadku i różnic występujących w jego zdefiniowaniu.

W Komentarzu do Ustawy prawo o ruchu drogowym z dnia 1 lutego 1983 r., wyd. w 1988 r.¹¹ wskazuje się: *Europejska Komisja Gospodarcza ONZ określiła **wypadek drogowy** jako każdy wypadek na drodze otwartej dla ruchu publicznego, który powoduje śmierć, rany lub szkody materialne, pod warunkiem, że bierze w nim udział znajdujący się w ruchu lub bez ruchu pojazd (w tym rower bez silnika lub z silnikiem albo pojazd ze zwierzęciem pociągowym).*

W tym samym wydaniu kodeksu drogowego z komentarzem wydanym w 1988 r.¹² definiuje się wypadek w rozumieniu przepisów kodeksu karnego:

¹⁰ Narodowy Program Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego 2013 – 2020, s. 11, [<http://www.krbrd.gov.pl> dostęp: 19.05.2015 r.].

¹¹ Komentarz Jerzego Bafii do Ustawy prawo o ruchu drogowym, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1988, s. 140.

¹² Tamże, s. 140.

Wypadek w rozumieniu kodeksu karnego – to naruszenie zasad bezpieczeństwa ruchu, które spowodowało uszkodzenie ciała, rozstrój zdrowia innej osoby lub poważną szkodę w mieniu albo ciężkie uszkodzenie ciała, ciężki rozstrój zdrowia innej osoby lub śmierć i stanowi przestępstwo określone w art. 145 k.k. lub w art. 323 k.k.

W języku potocznym: pojęcie wypadku jest zbliżone do pojęcia katastrofy, która będąc wypadkiem o szczególnie poważnych skutkach stanowi odrębne przestępstwo określone w art. 136 k.k.

W rozumieniu Ustawy z dnia 1 lutego 1983 r. prawo o ruchu drogowym¹³:

Wypadek to zdarzenie związane z ruchem drogowym, które:

- 1) zaistniało lub miało początek na drodze publicznej,
- 2) spowodowało uszkodzenia ciała, rozstrój zdrowia, śmierć albo jakąkolwiek szkodę w mieniu,
- 3) zostało spowodowane przez działanie lub zaniechanie sprawcy będącego kierującym, pieszym lub innym użytkownikiem drogi albo znajdującym się w pobliżu drogi.

Definicja ta, w oparciu o ten przepis, stanowiła podstawę dla Policji do rejestracji statystycznej wypadków. Gromadzona i budowana na tej podstawie baza danych stanowiła podstawę m. innymi do analiz stanu brd.

Jak z powyższego wynika, wypadek w ujęciu kodeksu karnego (kk), w stosunku do pojęcia zawartego w kodeksie drogowym z 1983 r., dodatkowo wyodrębniał szkody w mieniu. Ponadto definicja w ujęciu kk nie ograniczała się do zdarzeń wynikających z ruchu pojazdów, ale uwzględniała też pozostałych uczestników ruchu drogowego tj. pasażerów lub pieszych, jako potencjalnych sprawców zdarzeń, którzy swoim działaniem bądź zaniechaniem spowodowali zagrożenie w ruchu drogowym.

Fotografia 2,3. Wypadki drogowe



Źródło: wykonanie własne

¹³ Tamże, s. 141.

Jak wcześniej wskazano, istnieje wiele definicji wypadku, a w szczególności tych ze skutkiem śmiertelnym. Spowodowane to jest stosowaniem różnych definicji ofiary śmiertelnej. Wg Konwencji Genewskiej z 1968 r.¹⁴:

Śmiertelną ofiarą ruchu drogowego jest osoba, która wskutek obrażeń odniesionych w wypadku, zmarła na miejscu lub nie później niż 30 dni po wypadku.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że około 97% wszystkich ofiar śmiertelnych ginie w ciągu 30 dni. Śmierć ofiary wypadku w okresie wskazanych 30 dni, musi mieć związek przyczynowo-skutkowy z tym zdarzeniem komunikacyjnym.

Z kolei wg Narodowego Programu BRD 2013-2020¹⁵ wypadek definiuje się następująco:

Wypadek drogowy – zdarzenie mające związek z ruchem pojazdów na drogach publicznych, w wyniku którego nastąpiła śmierć lub uszkodzenie ciała.

W przedstawionej definicji wypadku ogranicza się zakres przedmiotowy wypadku do dróg publicznych i wyraźnie wskazuje się, że ma on związek z ruchem pojazdów. Charakterystycznym w tej definicji jest i to, że nie wyodrębnia się ofiar ciężko rannych. Natomiast w treści programu zaznacza się, że liczba ofiar ciężko rannych jest drugim co do ważności, w obszarze bezpieczeństwa ruchu drogowego, miernikiem jej poziomu. Zatem nie wyodrębnienie w tej definicji ofiar ciężko rannych, wydaje się pewną niekonsekwencją. W programie poprawy brd w Polsce wskazuje się na istotę mierzenia stanu bezpieczeństwa ruchu drogowego poprzez mierniki liczby ofiar śmiertelnych i ciężko rannych, a z drugiej strony nie definiuje się wypadku drogowego z podkreśleniem nowego spojrzenia na zagadnienie brd w kontekście tych mierników. Trzeba jednak też podkreślić, że w NP BRD 2013-2020¹⁶ podaje definicję ofiary ciężko rannej:

Ciężko ranny to osoba, która doznała ciężkiego kalectwa, ciężkiej choroby nieuleczalnej lub długotrwałej choroby realnie zagrażającej życiu, trwałej choroby psychicznej, całkowitej lub znacznej trwałej niezdolności do pracy w zawodzie lub trwałego istotnego zeszpećenia lub zniekształcenia ciała oraz urazów w postaci np. złamań, uszkodzeń organów wewnętrznych, poważnych ran ciętych i szarpanych.

Z kolei w Słowniku Języka Polskiego¹⁷ wypadek definiuje się jako:

nieszczęśliwe wydarzenie, które spowodowało straty materialne, w którym ktoś ucierpiał, został okaleczony lub poniósł śmierć, katastrofę.

Definicja ta pozornie wydaje się lakoniczna i niepełna w odniesieniu do wypadku komunikacyjnego. Jednakże bliższe spojrzenie na tę definicję pozwala dostrzec w niej prawie wszystkie elementy opisujące cechy i istotę zdarzenia. Nieszczęśliwe zdarzenie to znaczy spowodowane nieumyślnie, ofiara okaleczona oznacza osobę raną. Definicja wymienia też zdarzenie: jako kolizję, w której stwierdza się tylko straty materialne oraz katastrofę, jako zdarzenie o poważnych

¹⁴ Tamże, . Materiały szkoleniowe z bezpieczeństwa ruchu drogowego, s. 17.

¹⁵ Narodowy Program Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego 2013 – 2020, s. 11, [http://www.krbrd.gov.pl, 19.05.2015 r.].

¹⁶ Tamże, s. 5.

¹⁷ Słownik Języka Polskiego, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983 r., t.3, s. 827.

skutkach tzn. ofiarach śmiertelnych, rannych i stratach materialnych. W przytoczonej definicji nie został jedynie zdefiniowany zakres przedmiotowy wypadku, ale w tym źródle informacji nie jest to niezbędne. We współczesności często wykorzystywane źródło informacji - sieć internetowa, Wikipedia¹⁸ w sposób następujący definiuje wypadek:

***Wypadek drogowy** – to zdarzenie w ruchu drogowym, gdzie jeden lub więcej uczestników ruchu drogowego bierze udział w zdarzeniu, w wyniku którego uczestnik ruchu został ranny lub doszło do jego śmierci.*

Definicja ta określa miejsce powstawania wypadku (zakres przedmiotowy), wymienia podmioty uczestniczące w tym zdarzeniu oraz jego skutki (ofiary śmiertelne i ranne).

Z kolei podstawowy akt prawny regulujący m. innymi zasady i normy ruchu drogowego, Ustawa prawo o ruchu drogowym¹⁹, nie definiuje wypadku drogowego jako zdarzenia komunikacyjnego, ale w sposób precyzyjny określa obowiązki kierującego pojazdem (art. 44) oraz innych osób uczestniczących w wypadku. Obowiązki różnicowane są w zależności od skutków wypadku tj. charakteru obrażeń doznanych przez uczestników ruchu drogowego. Ogólnie na podstawie tego przepisu za wypadek drogowy uznaje zdarzenie drogowe niezależnie od tego, czy są osoby ranne lub poniosły śmierć w danym zdarzeniu, czy też ich nie ma. Zakres przedmiotowy ustawy wskazuje, że wypadek drogowy zaistnieć może zarówno na drodze publicznej, jak i na innej drodze, nie zaliczanej do dróg publicznych, np. drodze wewnętrznej. Ten ważny akt prawny dla bezpieczeństwa ruchu drogowego, wprawdzie nie definiuje wypadku drogowego, ale opisuje jego cechy i wyznacza zakres podmiotowo-przedmiotowy.

Pojęcie zdarzenia drogowego, wypadku drogowego, kolizji drogowej w różny sposób jest definiowane przez akty prawne (art. 86 kodeksu wykroczeń, art 177 kodeksu karnego, art. 44 ustawy prawo o ruchu drogowym) oraz instytucje państwowe (Policja w systemie SEWiK, GUS do celów statystycznych). Używa się takich określeń jak kolizja mandatowa, to jest takie zdarzenie drogowe w którym uczestnicy nie odnieśli obrażeń (lub tylko sam sprawca) a sprawca ukarany został mandatem karnym. Spotkać można określenie wypadku z rannymi lub wypadku bez ofiar czy też kolizji z rannymi. Brak spójności znaczeniowej w aktach prawnych powoduje, że w środkach masowego przekazu często można spotkać się z przypadkami nieodróżniania pojęć zdarzenia drogowego, szczególnie w kontekście jego kwalifikacji prawnej przyjętej przez organy procesowe. Kodeks karny (kk) i kodeks wykroczeń (kw) w następujący sposób definiują czyn stanowiący wykroczenie i przestępstwo popełnione przeciwko bezpieczeństwu w ruchu drogowym, wodnym i powietrznym;

¹⁸ Wikipedia, www.pl.wikipedia.org/wiki/org, [strona internetowa dostęp: 6.05.2015 r. g. 22.30].

¹⁹ Ustawa prawo o ruchu drogowym, Dz. U Nr 234 poz.1574.

art. 86 KW²⁰

Kto, nie zachowując należytej ostrożności, powoduje zagrożenie bezpieczeństwa w ruchu drogowym, podlega karze grzywny. W przypadku popełnienia powyższego wykroczenia w stanie po użyciu alkoholu, podlega karze aresztu, ograniczenia wolności albo grzywny.

art. 177 KK²¹

Kto, naruszając, chociażby nieumyślnie, zasady bezpieczeństwa w ruchu lądowym, wodnym lub powietrznym, powoduje nieumyślnie wypadek, w którym inna osoba odniosła obrażenia ciała określone w art. 157§1(dotyczy tzw. lekkich obrażeń ciała), podlega karze pozbawienia wolności do lat 3. Jeżeli następstwem wypadku jest śmierć innej osoby albo ciężki uszczerbek na jej zdrowiu (obrażenia realnie zagrażające życiu), sprawca podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do 8 lat.

Wobec sprawców opisanych zdarzeń czyli wypadków, można orzec środek karny w postaci zakazu prowadzenia pojazdów.

W wypadkach komunikacyjnych najpoważniejszą kategorią jest katastrofa, którą definiuje art. 173 KK:

Kto spowoduje katastrofę w ruchu lądowym, wodnym lub powietrznym zagrażającą życiu lub zdrowiu wielu osób albo mieniu w wielkich rozmiarach, podlega karze pozbawienia wolności od roku do lat 10²². Przepis różnicuje karę w zależności od następstw danego czynu (śmierć człowieka, ciężki uszczerbek na zdrowiu wielu osób) i okoliczności ich zaistnienia (np. działanie nieumyślne).

Uwzględniając cele dla jakich gromadzona, administrowana i wykorzystywana jest baza danych dot. wypadków drogowych, zasadnym jest przedstawić i omówić podstawy systemu ewidencji wypadków i kolizji (SEWiK).

System ewidencji wypadków i kolizji jest centralnym zbiorem informacji o osobach uczestniczących w zdarzeniach drogowych: kierujących – sprawcach i poszkodowanych, pieszych – sprawcach lub poszkodowanych, w przypadku obrażeń, zawierających dane osobowe, gromadzone w oparciu o Kartę zdarzenia drogowego.

W ramach wspomnianego systemu Policja przetwarza dane dotyczące zdarzeń i osób w nich uczestniczących, realizuje swoje ustawowe zadania, przekazując te dane do różnych instytucji: sądu, prokuratury, zakładów ubezpieczeniowych, Ubezpieczeniowego Funduszu Gwarancyjnego i innych uprawnionych instytucji.

Podstawę prawną do prowadzenia przez policję statystyki zdarzeń drogowych stanowi Zarządzenie nr 635 Komendanta Głównego Policji w sprawie metod i form prowadzenia przez Policję statystyki zdarzeń drogowych. Obwieszczeniem z dnia 22 sierpnia 2013 r. ogłoszono jednolity tekst zarządzenia (w karcie zdarzenia drogowego uzupełniono dane dot. ofiar śmiertelnych).

²⁰ Ustawa kodeks wykroczeń, Dz. U. z dnia 31 maja 1971 r.

²¹ Ustawa kodeks karny, Dz. U. z dnia 2 sierpnia 1997 r.

²² Tamże.

Określenia użyte w słowniczku zarządzenia oznaczają²³:

wypadek drogowy – zdarzenie drogowe, które pociągnęło za sobą ofiary w ludziach, w tym także u sprawcy tego zdarzenia, bez względu na sposób zakończenia sprawy;

kolizja drogowa – zdarzenie drogowe, które pociągnęło za sobą wyłącznie straty materialne;

śmiertelna ofiara wypadku – osobę zmarłą na miejscu wypadku lub w ciągu 30 dni od dnia wypadku na skutek doznanych obrażeń ciała;

osoba ciężko ranna – osobę, która doznała ciężkiego kalectwa, ciężkiej choroby nieuleczalnej lub długotrwałej choroby realnie zagrażającej życiu, trwałej choroby psychicznej, całkowitej lub znacznej trwałej niezdolności do pracy w zawodzie lub trwałego istotnego zezpeccenia lub zniekształcenia ciała; określenie to obejmuje także osobę, która doznała innych obrażeń powodujących naruszenie czynności narządów ciała lub rozstrój zdrowia na okres trwający dłużej niż 7 dni.

Osoba lekko ranna – osobę, która poniosła uszczerbek na zdrowiu inny niż określony w punkcie wyżej, naruszający czynności narządu ciała lub rozstrój zdrowia na okres trwający nie dłużej niż 7 dni, stwierdzony przez lekarza.

3. Ocena zjawiska

Dylematy w identyfikacji zdarzeń drogowych często wynikały z różnic (w krajach UE) w definiowaniu np. ofiary śmiertelnej:

- Austria – od 1966 r. jako zabitego traktowano osobę, która zmarła w ciągu 3 dni od daty zdarzenia. Po 1992 r. stosuje się standardową definicję z 30 dniowym okresem od dnia wypadku,
- Belgia – do 1971 r. za ofiarę śmiertelną brano pod uwagę tylko osoby zmarłe na miejscu, obecnie stosuje się standardową definicję,
- Hiszpania – w ciągu 24 godzin, obecnie definicja standardowa,
- Polska – do 1975 r. w ciągu 48 godzin od daty wypadku, obecnie standardowa definicja.

W zakresie osób rannych stwierdza się trwające do dzisiaj rozbieżności w określeniu wypadku z osobą lekko ranną czy ciężko ranną oraz stwierdzeniu czy zaistniał wypadek z lekko rannym lub kolizja ze stwierdzonymi stratami materialnymi. Komórki organizacyjne komend Policji, na podstawie Kart zdarzenia drogowego, wprowadzają dane do Krajowego Systemu Informacyjnego Policji (KSIP). Komórki organizacyjne do spraw ruchu drogowego Policji sprawują merytoryczny nadzór nad funkcjonowaniem systemu ewidencji wypadków i kolizji (SEWiK), a w szczególności na:

- *kontroli rzetelności wprowadzanych danych do systemu;*

²³ Zarządzenie Komendanta Głównego Policji z dnia 30.06.2006 r. w sprawie metod i form prowadzenia statystyki zdarzeń drogowych (Dz. U. z 2011 r. Nr 287, poz. 1687 z późn. zm.).

- *analizie funkcjonalności systemu i przygotowywaniu założeń do jego ewentualnej modyfikacji*²⁴.

W tym kontekście zasadnym jest przedstawić w części uwagi kontroli Policji przeprowadzone w 2013 roku przez Najwyższą Izbę Kontroli²⁵. W raporcie z kontroli NIK wskazano:

Poprawy wymaga poziom wyszkolenia policjantów drogówki, wśród których ponad 40% nie ukończyło specjalistycznego szkolenia policjantów w zakresie ruchu drogowego. Policyjna baza danych nt. wypadków drogowych (SEWiK) zawiera dużo błędów. Dlatego tworzone na jej podstawie analizy nie odzwierciedlają w pełni zagrożeń występujących w ruchu drogowym.

Kontrola planowa NIK „Działania Policji na rzecz bezpieczeństwa w ruchu drogowym” miała dokonać oceny działań podejmowanych przez Policję w celu zapewnienia szeroko rozumianego bezpieczeństwa uczestnikom ruchu drogowego. Wskazana w wynikach kontroli ocena, że baza danych zawiera dużo błędów, wynika nie tylko z poziomu przeszkolenia policjantów pionu ruchu drogowego. Brakuje ponadto w Policji wiarygodnych mechanizmów weryfikacji danych, wprowadzanych do systemu ewidencji wypadków i kolizji.

4. Zakończenie

Reasumując należy stwierdzić, że rzetelność wprowadzanych danych i wiarygodność analiz uwarunkowana jest od wdrożenia w danej organizacji jasnych, jednolitych przepisów, ograniczających dowolność w interpretacji charakteru obrażeń u uczestników zdarzeń drogowych. Rozwiązaniem wskazanej dysfunkcji w statystyce wypadków i kolizji byłoby uzupełnienie wymienianego Zarządzenia nr 635 KGP o wykaz urazów doznanych przez uczestników zdarzeń drogowych. Dylematy w identyfikacji zdarzeń drogowych skutkują występowaniem rozbieżności statystycznych. Znaczne rozbieżności statystyczne wypadków i kolizji, potwierdza NIK w sprawozdaniu wspomnianej kontroli Policji. O skali zjawiska świadczy stwierdzona w 2012 r. różnica około 60 tysięcy zdarzeń, zgłoszonych w zakładach ubezpieczeniowych (400 tysięcy) i odnotowanych przez Policję (360 tysięcy). Częściowo usprawiedliwia tak znaczącą różnicę, fakt nieobowiązkowego w Polsce zgłaszania Policji kolizji drogowych.

Analiza literatury przedmiotu wykazuje, że wiele ocen z zakresu bezpieczeństwa ruchu drogowego w Polsce, dokonywanych szczególnie przez instytucje centralne, opiera się na bazie danych SEWiK i sporządzanych na jej podstawie analizach stanu bezpieczeństwa. We wspomnianym raporcie NIK o skutkach występujących nieprawidłowościach w bazie danych SEWiK, stwierdza się, że *może to mieć*

²⁴ Tamże, § 4 ust. 6, § 5 ust. 2.

²⁵ Raport NIK „Działania Policji na rzecz brd”, [<http://www.krbrd.gov.pl/>, dostęp: 09.05.2015 r.].

istotne konsekwencje dla efektywności prowadzonych działań, rzetelności dokonywanych ustaleń np. w zakresie przyczyn wypadków drogowych.²⁶

Konstruowane przepisy uwzględniać powinny potrzebę naukowego wyjaśniania złożonych zjawisk, w tym ich strukturę, możliwość poznania jej różnych aspektów. Natomiast Zarządzenia nr 635 KGP²⁷ (tabela IX przyczyny okoliczności zdarzenia) wskazuje:

istnieje możliwość podania kilku przyczyn (współwina), ale zawsze tylko po jednej dla każdego uczestnika zdarzenia. Jeżeli jeden kierujący popełnił kilka „błędów”, należy zaznaczyć ten, który w zasadniczy sposób przyczynił się do powstania zdarzenia drogowego.

W wymienionym raporcie NIK znalazła się też konkluzja: „Policja nie wykorzystywała możliwości sporządzania opracowań naukowo-badawczych. Znajduje to potwierdzenie w braku naukowego rozpatrywania zagadnienia wypadku drogowego²⁸”. W literaturze przedmiotu wskazuje się na wypadek, jak wcześniej to przedstawiono, jako na zjawisko o podłożu wieloczynnikowym, wynikającym z interdyscyplinarnego charakteru okoliczności mu towarzyszących. Natomiast wymienione Zarządzenie przewiduje wskazanie tylko jednej przyczyny zdarzenia drogowego, co w sposób istotny ogranicza opisanie całokształtu zjawiska wypadku. Jak wynika m. innymi z programu GAMBIT, tylko wszechstronne wyjaśnienie okoliczności wypadku pozwala na podejmowanie działań prewencyjnych z zakresu: inżynierii drogowej, edukacji, ratownictwa czy nadzoru nad ruchem drogowym. Natomiast NP BRD 2013-2020 wskazuje, jak ważne są w tym kontekście, zagadnienia bezpieczeństwa biernego i czynnego pojazdów, stosowania w transporcie drogowym systemów ITS, wdrażania klarownych przepisów. Na podstawie prowadzonej bazy danych SEWiK, realizowane są działania prewencyjne oraz następuje ocena kosztów społecznych i ekonomicznych wypadków drogowych. Daje też podstawę do ustalenia składki ubezpieczenia w zakresie komunikacyjnej odpowiedzialności cywilnej.

W jakim stopniu są to działania i ustalenia wiarygodne oraz skuteczne, skoro opierają się na niewłaściwie prowadzonej bazie danych i na tej podstawie opracowywanych ocenach stanu bezpieczeństwa w ruchu drogowym?

Współczesne uwarunkowania rozwoju motoryzacji wskazują, że występujące w jej obszarze dysfunkcje mają swoje źródło w trójcłonowym układzie człowiek-maszyna-otoczenie. W układzie tym szukać należy nie jednej przyczyny, ale wszystkich czynników wpływających na zaistnienie wypadku.

Analiza literatury przedmiotu ponadto wskazuje, że zagadnieniu redukcji aktualnie występujących zagrożeń w ruchu drogowym w Polsce towarzyszyć powinny synergiczne działania między innymi w obszarach zintegrowanych systemów bezpieczeństwa ruchu drogowego oraz zrównoważonego rozwoju transportu.

²⁶ Raport NIK „Działania Policji na rzecz brd”, Tamże, s. 30.

²⁷ Zarządzenie Komendanta Głównego Policji z dnia 30.06.2006 r. w sprawie metod i form prowadzenia statystyki zdarzeń drogowych (Dz. U. z 2011 r. Nr 287, poz. 1687 z późn. zm.).

²⁸ Raport NIK, Tamże, s. 10.

Bibliografia

1. Bafia Jerzy, *Komentarz do kodeksu drogowego*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1988 r.
2. Fehler Włodzimierz, *Bezpieczeństwo wewnętrzne*, wyd. Arte, Warszawa 2012.
3. Griffin Ricky W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. PWN, Warszawa 2013.
4. *Materiały szkoleniowe z bezpieczeństwa ruchu drogowego*, wersja 2005, opracowane dla Krajowej Rady BRD przez konsorcjum w składzie Fundacja Rozwoju Inżynierii Lądowej Ekodroga i Nea, na zlecenie Ministerstwa Infrastruktury.
5. Przybylski Robert, *Historia światowego transportu samochodowego*, Warszawa, wyd. Auto-Press.
6. *Słownik Języka Polskiego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983 r., t.3.
7. Wiehczyński Karol, *Samochody lat pięćdziesiątych XX wieku*, Bielsko Biała 2011 r., wyd. Dragon.
8. Zasada Sobiesław, *Szybkość bezpieczna*, Wydawnictwo „Sport i Turystyka”, Warszawa 1973 r.

Akty prawne

1. *Ustawa kodeks wykroczeń*, Dz. U. z dnia 31 maja 1971 r.
2. *Ustawa kodeks karny*, Dz. U. z dnia 2 sierpnia 1997 r.
3. *Ustawa prawo o ruchu drogowym*, Dz. U. Nr 234 poz.1574
4. Zarządzenie Komendanta Głównego Policji z dnia 30.06.2006 r. w sprawie metod i form prowadzenia statystyki zdarzeń drogowych (Dz. U. z 2011 r. Nr 287, poz. 1687 z późn. zm.)
5. *Narodowy Program Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego 2013 – 2020*, [<http://www.krbrd.gov.pl> dostęp: 19.05.2015 r.].
6. Raport NIK „Działania Policji na rzecz brd”, [<http://www.krbrd.gov.pl/>, dostęp: 09.05.2015 r.].

SPRAWOZDANIA, RECENZJE, OMÓWIENIA

prof. dr hab. Witold Lidwa
Warszawa 25.08.2014r.
Akademia Obrony Narodowej
w Warszawie

RECENZJA MONOGRAFII OPRACOWANEJ PRZEZ DRA PAWŁA KAMIŃSKIEGO Z PWSZ IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO W KALISZU NA TEMAT: **METODYKA PRZYGOTOWANIA PLANU OCHRONY INFRASTRUKTURY KRYTYCZNEJ**

1. Uwagi ogólne

Ochrona infrastruktury krytycznej jest istotnym problemem ze względu na swoją złożoność, która wynika z wielowariantowości zagrożeń takich jak awarie, ataki terrorystyczne, katastrofy, działanie sił natury czy inne nieprzewidziane zdarzenia. Jednocześnie zakłócenie funkcjonowania systemu infrastruktury krytycznej nie musi być jednoznaczne z jego zniszczeniem. Nieprzewidziane konsekwencje może przynieść samo uszkodzenie określonych elementów całości. Stąd w przedsięwzięciach zabezpieczających działanie poszczególnych systemów, dużego znaczenia nabiera czynnik czasu, przy przywracaniu funkcjonalności uszkodzonych części lub uruchamianiu rozwiązań zastępczych.

Z powyższego wynika, że aby skutecznie chronić infrastrukturę uznaną za krytyczną, należy zapewnić jej funkcjonalność w obliczu różnorodnych zagrożeń wynikających zarówno działania sił natury (powódzie, pożary, huraganowe wiatry, niskie temperatury czy upały), jak i przyczyn wynikłych z działalności człowieka (zaniedbań w terminowej obsłudze urządzeń, świadomym lub nieświadomym uszkodzeniu systemów i urządzeń). Powstaje więc pytanie w jaki sposób przygotować i prowadzić ochronę systemów i obiektów infrastruktury krytycznej w sytuacji gdy z uwagi na ich różnorodny charakter oraz specyficzne zagrożenia, trudno wskazać jednolite formy i sposoby tej ochrony

Właściciele oraz posiadacze samoistni i zależni (Operator IK) obiektów, instalacji lub urządzeń IK mają obowiązek ich ochrony, w szczególności przez przygotowanie i wdrażanie, stosownie do przewidywanych zagrożeń, planów ochrony infrastruktury krytycznej oraz utrzymywanie własnych systemów rezerwowych zapewniających bezpieczeństwo i podtrzymujących funkcjonowanie tej infrastruktury, do czasu jej pełnego odtworzenia. Wymogiem ustawowym jest, aby Operator infrastruktury krytycznej sporządził plan w terminie 9 miesięcy od daty otrzymania od dyrektora RCB informacji o ujęciu w jednolitym wykazie obiektów, instalacji, urządzeń i usług wchodzących w skład IK.

W niejawnym wykazie obiektów infrastruktury krytycznej będącym elementem Narodowego programu Ochrony Infrastruktury Krytycznej widnieje 760 obiektów. Z informacji RCB wynika, że najwięcej kluczowych obiektów znajduje się na terenie województw: mazowieckiego (242), śląskiego (72), wielkopolskiego (59) i dolnośląskiego (50). Gospodarzem ponad połowy są trzy resorty: administracji i cyfryzacji, gospodarki oraz skarbu państwa. Obiekty te zgodnie z ustawą *o zarządzaniu kryzysowym* podlegają ochronie, a strukturę planów oraz osoby odpowiedzialne za ich przygotowanie i wdrożenie określa rozporządzenie Rady Ministrów z 30 kwietnia 2010 roku, *w sprawie planów ochrony infrastruktury krytycznej*.

Plany te zgodnie z obowiązującymi aktami prawnymi powinny zawierać następującą strukturę:

1. Dane ogólne (nazwa i lokalizacja IK, dane operatora, numery REGON, NIP).
2. Dane IK (charakterystyka i dane techniczne, plan lokalizacji obiektów, funkcjonalne połączenia z innymi obiektami, instalacjami, urządzeniami).
3. Charakterystyka zagrożeń dla IK, ocena ryzyka ich wystąpienia, zależności IK od pozostałych systemów IK, zasobów własnych i właściwych terytorialnie organów możliwych do wykorzystania w celu ochrony IK.
4. Zasadnicze warianty działania w sytuacji zagrożenia lub zakłócenia funkcjonowania IK, zapewnienia ciągłości funkcjonowania oraz odtwarzania IK.
5. Zasady współpracy z właściwymi miejscowo centrami zarządzania kryzysowego oraz organami administracji publicznej.
6. Inne elementy wynikające ze specyfiki IK lub charakterystyki zagrożenia.

2. Ocena merytoryczna

Czas, który upłynął od wejścia w życie rzeczonoego rozporządzenia oraz 9-cio miesięczny okres przeznaczony na przygotowanie planów może sugerować, że plany owe powinny zostać wdrożone. Rzeczywistość bywa jednak daleka od oczekiwań. Dlatego, w przekonaniu o potrzebie pomocy przygotowującym owe plany - operatorom infrastruktury krytycznej, a także z myślą o studentach i innych osobach zawodowo interesujących się tą problematyką przygotowano recenzowany materiał opisujący „krok po kroku” sposób postępowania oraz wskazujący zawartość merytoryczną poszczególnych części planu ochrony infrastruktury krytycznej.

Z uwagi na różną wrażliwość poszczególnych obiektów infrastruktury krytycznej na występujące zagrożenia i związane z tym różne ich formy ochrony i obrony, zaproponowane w metodyce rozwiązania traktować należy, jako przykładowe, nie przenosząc je bezpośrednio na plan ochrony konkretnego obiektu.

Praca składa się ze wstępu, trzech rozdziałów merytorycznych, zakończenia oraz załączników. Struktura pracy jest czytelna, w znacznej mierze odpowiada strukturze planów ochrony infrastruktury krytycznej zalecanych w przytaczanym wyżej rozporządzeniu Rady Ministrów.

We wstępie Autor uzasadnia potrzebę podjęcia problematyki planowania ochrony obiektów IK, jako obszaru nowego, niemającego szerszego opracowania zwłaszcza w zakresie praktycznego poradnictwa w przygotowaniu planów. Doświadczenie w tym zakresie Autor prezentuje w treściach niniejszego opracowania.

Rozdział pierwszy, w pierwszej części, poświęcono wymaganiom prawnym oraz formalnym w zakresie przygotowania planów ochrony infrastruktury krytycznej. Tę część rozdziału potraktować można, jako swoiste, oparte na aktach prawnych, teoretyczne wprowadzenie do problematyki ochrony infrastruktury krytycznej. Dalsza część rozdziału poświęcona jest sposobowi opracowania części plany dotyczącego identyfikacji operatora infrastruktury krytycznej oraz zarządzającego w jego imieniu a także opracowaniu danych infrastruktury krytycznej. Zaproponowana forma i treść tej części planu jest czytelna i przekonująca.

Rozdział drugi poświęcono głównej części planu. Scharakteryzowano tu zagrożenia, na jakie mogą być narażone obiekty infrastruktury krytycznej oraz przedstawiono scenariusze działań poszczególnych struktur wykonawczych w wypadku zaistnienia poszczególnych rodzajów zagrożeń. Korzystający z tej swoistej „bazy” danych, w zależności od charakteru obiektu i jego wrażliwości na poszczególne zagrożenia może wybrać odpowiednie gotowe scenariusze lub na ich podstawie, opracować scenariusz odpowiadający charakterowi zagrożenia nieopisanego w materiale.

Rozdział trzeci – *Zasadnicze warianty działań i współpraca w sytuacjach kryzysowych* zawiera informacje dotyczące sposobu opracowania wariantów działania na wypadek zagrożenia lub zakłócenia funkcjonowania infrastruktury, zapewnienia jej ciągłości funkcjonowania oraz odtwarzania jej funkcji w wypadku zakłócenia. Przedstawia także praktyczne rozwiązania w zakresie współpracy z instytucjami zarządzania kryzysowego i właściwymi miejscowo organami administracji publicznej.

Pracę uzupełniają załączniki wzbogacające treści merytoryczne.

3. Wniosek końcowy

Recenzowana monografia jest dziełem oryginalnym i starannie wykonanym. Zawiera rozwiązania o charakterze poznawczym, nieopisywane dotychczas

w dostępnej literaturze, a przyjęte podejście wskazuje na selektywną staranność w doborze informacji i formuły edytorskiej.

Praca ta, ze względu na aktualność, wartości poznawcze i wzrost znaczenia prezentowanej problematyki stanowi materiał godny polecenia do wykorzystania w procesie dydaktycznym na uczelniach akademickich, a także przez wszystkich zainteresowanych problematyką ochrony infrastruktury krytycznej, a tym samym wydanie jej w formule monografii uznać należy za zasadne.

CYKL KONFERENCJI STUDENCKICH KÓŁ NAUKOWYCH PT. „ODKRYWAMY NAUKĘ”

Z inicjatywy Wydziału Zarządzania Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu oraz kół naukowych: „Bezpieczeństwo i Obronność”, „Konto” oraz „Bezpieczeństwo Ruchu Drogowego” odbyło się w dniu 4.12.2014 r. Seminarium Naukowe dla Studentów pt. „Odkrywamy Naukę”.

Sala Zielona Collegium Novum PWSZ w Kaliszu, gdzie odbywało się Seminarium zgromadziła studentów wszystkich specjalności drugiego i trzeciego roku Wydziału Zarządzania.

Fot. 1. Studenci - uczestnicy Seminarium



Źródło: fotografia własna

Komitet Naukowy Seminarium reprezentowali: doc. dr Jan Frąszczak, dr Anna Ludwiczak, doc. dr Beata Wenerska, dr Anna Matuszewska, dr Paweł Kamiński oraz mgr Wiesław Jaszczur.

Fot. 2. Studenci – uczestnicy Seminarium



Źródło: fotografia własna

Celem Seminarium było uatrakcyjnienie oferty edukacyjnej Wydziału, rozwijanie naukowych zainteresowań studentów oraz upowszechnianie wśród nich wiedzy z zakresu zarządzania i bezpieczeństwa.

Z referatami wystąpili studenci, członkowie kół naukowych Wydziału Zarządzania. Koło naukowe „Bezpieczeństwo i Obronność” reprezentowały: Paulina Mazur, która przedstawiła materiał pt. „Rola przekazu medialnego w realizacji celów terrorystycznych oraz Katarzyna Janczak z tematem „Niebieska karta - resortowe panaceum na przemoc czy uspokojenie sumień?”.

Fot. 3. Studentka Paulina Mazur



Źródło: fotografia własna

Fot. 4. Studentka Katarzyna Janczak



Źródło: fotografia własna

Fot. 5. Studentki Karolina Janiak i Daria Bartoszczyk



Źródło: fotografia własna

Działalność koła naukowego „Konto” zaprezentowały: Karolina Janiak i Daria Bartoszczyk omawiając tematykę „Ochrony danych i archiwizacji zbiorów” oraz Elżbieta Gibus przedstawiając temat pt. „Etyka w biznesie, etyka zawodu księgowego”.

Natomiast z problematyką bezpieczeństwa ruchu drogowego zapoznały uczestników Seminarium: Agata Kryszczyńska, przedstawiając „Powszechność występowania zjawiska kierowania pojazdami w stanie nietrzeźwości. Polska na tle innych krajów UE” i Anna Kwiatkowska analizując „Cele i zadania zintegrowanego systemu zarządzania ruchem drogowym w działaniach na rzecz poprawy bezpieczeństwa ruchu drogowego na przykładzie Kalisza”.

Fot. 6. Studentka Agata Kryszczyńska



Źródło: fotografia własna

Fot. 7. Studentka Anna Kwiatkowska



Źródło: fotografia własna

Ostatnim referatem Seminarium był „Bezpieczny człowiek w systemie bezpieczeństwa ruchu drogowego w kontekście działań prewencyjnych i edukacyjnych realizowanych na poziomie województwa i powiatu” przedstawiony przez studentkę Dorotę Lewandowską.

Fot. 8. Studentka Dorota Lewandowska



Źródło: fotografia własna

Moderatorem Seminarium był dr Paweł Kamiński, a podsumowania treści wystąpień dokonała Prorektor Wydziału Zarządzania doc. dr Beata Wenerska.

Fot. 9. Moderator Seminarium dr Paweł Kamiński



Źródło: fotografia własna

Fot. 10. Podsumowanie Seminarium przez doc. dr Beatę Wenerską



Źródło: fotografia własna

W trakcie trwania Seminarium zostało zaprezentowane nowe wydawnictwo uczelniane pt. „Odkrywamy naukę”, którego autorami artykułów są studenci, opiekunowie kół naukowych, zaproszeni absolwenci PWSZ w Kaliszu oraz doktoranci z Akademii Obrony Narodowej w Warszawie, odbywający praktyki doktoranckie na Wydziale Zarządzania.

Fot. 11. Strona tytułowa publikacji „Odkrywamy Naukę”



Źródło: Dangraf s. c.

Autorzy „debiutów naukowych” (często dla wielu z nich było to pierwsze doświadczenie naukowe i pisarskie) podjęli problematykę związaną z bezpieczeństwem, zarządzaniem, informatyzacją i finansami, a treści zawarte w książce kierowane były przede wszystkim do studentów studiów wyższych, kierunków związanych z naukami społecznymi oraz nauczycieli akademickich i osób zainteresowanych wspomnianą problematyką.

W realizację projektu wydawniczego zaangażowane były dwa koła naukowe: „Bezpieczeństwo i Obronność” oraz „Konto” i warto w tym miejscu przedstawić szerzej ich działalność.

Koło naukowe „Bezpieczeństwo i Obronność” funkcjonuje na Wydziale Zarządzania od 2011 roku. Działalność Koła skupia się przede wszystkim na popularyzowaniu wśród studentów wiedzy z zakresu: nauk wojskowych, bezpieczeństwa wewnętrznego i narodowego oraz zarządzania kryzysowego. Członkowie koła prowadzą działalność naukową głównie poprzez uczestniczenie w szkoleniach, kursach, konferencjach naukowych, seminariach, wystawach i targach tematycznych. Propagują również działalność informacyjną i edukacyjną na rzecz zagadnień obronnych, militarnych oraz poprawy bezpieczeństwa.

Natomiast celem funkcjonowania koła naukowego „Konto” jest rozpowszechnianie praktycznych aspektów księgowości poprzez: współpracę z innymi instytucjami oraz organizacjami związanymi z rachunkowością, księgowością na terenie kraju, uczestniczenie w spotkaniach organizowanych przez inne instytucje, firmy lub organizacje związane z tematyką działalności koła oraz organizowanie spotkań, warsztatów i szkoleń poświęconych różnej tematyce rachunkowości.

Zakończenie

Coraz częściej wykorzystywaną metodą poznawania nauki są organizowane przez studentów i dla studentów seminaria naukowe.

W przypadku opisywanego Seminarium, studenci poprzez samodzielne opracowanie i przedstawienie zagadnień w formie referatu wzbogaconego prezentacją mieli możliwość zaprezentowania się publicznym wystąpieniu, natomiast wszyscy uczestnicy pogłębienia i uzupełnienia wiedzy nabytej na wykładach oraz innych zajęciach, a także rozwijania zainteresowań naukowych.

Wartym zauważenia jest, że tego typu seminaria spełniają nie tylko funkcję informacyjną, ale również rozwijają u uczestników myślenie i postawy badawcze. Wymagają też od studentów posiadania już wcześniej pewnej wiedzy w zakresie poruszanych zagadnień.

O dużym zainteresowaniu tego typu działalnością Wydziału Zarządzania świadczy fakt, że pomimo tego, iż Seminarium nie miało charakteru obowiązkowego, wszystkie miejsca w Sali Zielonej były zajęte.

Również pozytywna opinia władz Wydziału dotycząca zrealizowanych inicjatyw wpłynęła na decyzję organizatorów o cyklicznym charakterze wspomnianego seminarium oraz kolejnych edycjach zeszytów debiutów naukowych.

dr Paweł Kamiński

LOGISTYKA PRZYSZŁOŚCI – TEORIA I PRAKTYKA DZIAŁANIA. KIERUNKI ROZWOJU /zarys problematyki/ 22.04.2015 r.

Kody. Technologie, dzięki którym proces kompletacji w magazynach może być optymalny. Nowoczesna komunikacja miejska, rozwiązania, które już się stosuje, i takie, które na zastosowanie dopiero czekają. Opakowania – już nie tylko nowoczesne, także inteligentne i aktywne, infrastruktura transportowa, to tylko niektóre z obszarów zainteresowań studentów Wydziału Zarządzania PWSZ w Kaliszu, przyszłych logistyków, którzy swoje pasje, zawodową przyszłość wiążą z dziedziną wiedzy i z gałęzią gospodarki o nazwie logistyka.

Co więc zrobić, i jak zrobić, by ten młody kapitał ludzki wszedł na rynek pracy nie tylko nie tracąc zainteresowania i pasji, a jeszcze pogłębiając wiedzę, poszerzając horyzonty, rozwijając zainteresowania, zyskując przydatne umiejętności? Odpowiedzi nie ma jednej prawidłowej, choć z wielu nasuwających się jedna jest dobra: jakość kształcenia winna być wysoka. Co zrobić, by cel ten osiągnąć? Jedną z dróg jest łączenie zdobywania wiedzy na poziomie wyższym z praktyką działania, czyli z możliwościami wykazania się wiedzą i powstałymi w wyniku zdobywania wiedzy umiejętnościami.

Wskazywanie możliwości nauki i pokazanie satysfakcji jaką daje zgłębianie wiedzy, ukazywanie wielkiego potencjału konkretnej uczelni wyższej i jednocześnie możliwości, zastosowań, perspektyw i punktów widzenia oraz wielości rozwiązań praktycznych, to jedna z dróg kształcenia. Zderzanie z rzeczywistością – ograniczone fundusze, duszność relacji międzyludzkich, brak wiedzy, umiejętności, szerokiego spojrzenia, to następna. Wskazywanie nieograniczonych niczym – poza poziomem wiedzy i determinacji – możliwości działania w praktyce, czyli możliwości wykorzystania wiedzy zdobytej w uczelni w pracy, to kolejna możliwość i powinność uczelni wyższej. I pokazaniu tego, co wymienione powyżej, czyli faktu, że w PWSZ w Kaliszu ma miejsce kilkutorowe kształcenie przyszłych kadr, służyła Konferencja Naukowa zorganizowana w Uczelni pod nazwą „Logistyka przyszłości – teoria i praktyka działania. Kierunki rozwoju”.

Zamiarem organizatorów (zrealizowanym z powodzeniem!) było, by Konferencja stała się przykładem współpracy uczelni wyższej z przedsiębiorstwami i rynkiem pracy, powiązania kształcenia na poziomie wyższym z potrzebami i oczekiwaniami otoczenia zewnętrznego, ponieważ tego rodzaju współpraca ma – poza wskazanymi elementami – niebagatelny wpływ również i na możliwości odnalezienia się absolwenta uczelni na rynku.

Biorąc powyższe pod uwagę, a także dlatego do udziału w Konferencji zaproszeni zostali przedstawiciele przedsiębiorstw działających na lokalnym rynku.

Ich udział i prezentacja stosowanych przez przedsiębiorstwa rozwiązań, wniosła istotny wkład w poszerzenie świadomości i wiedzy studentów.

Dorobkiem tej Konferencji jest publikacja z serii *Studenckie Odkrywanie Nauki*, w której studenci wskazali na funkcje transportu w gospodarce narodowej, zwracając tym samym uwagę na skok w rozwoju infrastruktury drogowej w Polsce. Podkreślali, że wiek XX i XXI to czas rozwoju transportu związany z nasileniem się potrzeb mobilności ludności wynikający z rozbudowy miast, rozszerzania się granic miejskich. Podkreślili istotny aspekt: gdy rzecz dotyczy transportu, należy skupić się również na infrastrukturze drogowej, i wskazane zostały przyczyny tej konieczności. Omawiając złożoność czasu pracy kierowców, uwagę skierowano na fakt, że w Polsce funkcjonuje jedna z największych w UE flot transportu drogowego, i że flota ta stanowi poważną konkurencję dla Niemiec, Francji, Belgii, Włoch, co sprawiło, że rozpoczęła się swoista *wojna* handlowa – wytoczona polskiemu transportowi. Na inny aspekt logistyki: magazyn, zwrócono uwagę, pytając, czy możliwe jest zwiększenie wydajności magazynu, bez nadmiernego zwiększania kosztów jego funkcjonowania. W publikacji wskazano, czym mogą być opakowania, i że stosowane są już opakowania, które *potrafią* monitorować warunki znajdujące się wewnątrz (opakowania).

Ta Konferencja i publikacja pokonferencyjna to przykłady nie tylko sposobu, w jaki studenci odkrywają naukę. To przykłady, jak w sposób interesujący wszystkie strony procesu kształcenia na poziomie wyższym: uczelnię, studentów, otoczenie społeczno-gospodarcze, można i należy prowadzić proces kształcenia, rozwijać studenckie zainteresowania i pogłębiać tym sposobem wiedzę oraz zapał do jej zdobywania i integrować proces kształcenia z potrzebami otoczenia zewnętrznego.

Wymiernym efektem jest publikacja z serii *Odkrywamy Naukę – Studenckie Osiągnięcia Naukowe*; Anna Maczasek, Janusz Przybył (redakcja naukowa), „*Logistyka przyszłości – teoria i praktyka działania. Kierunki rozwoju /zarys problematyki/*”, Wydawnictwo Uczelniane PWSZ Kalisz; autorzy artykułów, studenci: **Aleksandra Wieczorek**, *Infrastruktura transportowa – zarys problemu*; Jakub Piotrowski, *Technologie optymalizujące proces kompletacji w magazynie*; Ola Stanisławska, Paweł Szalkiewicz, Filip Kaźmierczak, *Nowoczesne opakowania – inteligentne i aktywne*, Anna Jezierska, Anna Jacyno, *Nowoczesne rozwiązania w komunikacji miejskiej*, Karolina Jędrzejczak, Agnieszka Pająk, Monika Wysocka, Anna Zawołowicz *Kody. Kreskowe i 2D*, Anna Kokot, *Tworzenie ewidencji czasu pracy kierowców w firmach transportowych /z uwzględnieniem najniższego niemieckiego wynagrodzenia na godzinę pracy/*.

dr Anna Maczasek

TERRORYZM WYZWANIEM WSPÓŁCZESNEGO ŚWIATA 21.05.2015 roku.

Seminarium, którego opiekunem naukowym jest prof. dr hab. inż. Jarosław Wołęjszo, przygotowali i przeprowadzili studenci Wydziału Zarządzania Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Kaliszu, kierunku Bezpieczeństwa Wewnętrznego, specjalizacji Bezpieczeństwo Antyterrorystyczne.

Seminarium przeprowadzone zostało w IV panelach tematycznych.

W pierwszym panelu pn. „Teoria terroryzmu” przedstawione zostały problemy definicyjne zjawiska terroryzmu oraz historia terroryzmu wraz z zaprezentowaniem wybranych organizacji terrorystycznych.

Pokazano, że problemy definicyjne terroryzmu wynikają z faktu, iż pomimo licznych rozważań w literaturze przedmiotu, czy dokumentach strategicznych nie została wypracowana jednolita definicja terroryzmu. Prawdopodobnie wynika to z różnorodnych interpretacji, a także odmiennych stanowisk, które mogą być uzależnione od wielu czynników.

W części dotyczącej historii terroryzmu ukazano, że przejawy terroryzmu towarzyszą nam od początków ludzkości i nie są wynalazkiem XX wieku. Od zarania dziejów grupy polityczne, organizacje i ruchy społeczne stosowały taktykę brutalnych działań w celu osiągnięcia własnych korzyści. Pierwsze oznaki terroryzmu datowane są na 356 rok p.n.e. Następnie to początku XI wieku kiedy powstała pierwsza poważna organizacja terrorystyczna. Założycielem której był perski dowódca Alamut- Hasan ibn as-Sabbah. Assassyni tworzyli organizację zakonną ze ścisłą hierarchią i stopniami wtajemniczenia. Kolejny przykład terrorku, to Francja 1789 roku i wybuch rewolucji francuskiej a ówczesni terroryści uważali się za najbardziej prawych ludzi na ziemi.

Prezentując organizacje terrorystyczne określono, że prekursorem organizacji w Europie byli włoscy Karbonariusze, gdzie obowiązywała zasada bezwzględnego posłuszeństwa. Następne grupy terrorystyczne to anarchiści, którzy zwalczali państwo jako instytucję, dokonując wiele zamachów stanu. Najbardziej brzemienne w skutki był zamach w Sarajewie 28 czerwca 1914r. na arcyksięcia Ferdynanda dokonany przez członka serbskiej organizacji „Czarna Ręka”, gdyż spowodował on wybuch I wojny światowej.

Inaczej przejawiający się to terroryzm po 5 września 1970 r. Kiedy to podczas olimpiady w Monachium terroryści z palestyńskiej organizacji „Czarny Wrzesień” uprowadzili izraelskich sportowców. Lata 70-te to działalność włoskich „Czerwonych Brygad”, niemieckiej frakcji „Czerwonej Armii”, Irlandzkiej Armii Republikańskiej i baskijskiej organizacji politycznej ETA. Współcześnie wybuchł Dżihad, czyli święta wojna z niewiernymi, którzy nie wyznają religii Mahometa. Organizacja kierowana przez Saudyjczyka Bin Ladena, Al Kaida stała

się największą i najniebezpieczniejszą organizacją terrorystyczną rozwijającą swą przestępczą działalność we współczesnym świecie.

Panel drugi pn. „Międzynarodowe organizacje zwalczające terroryzm „ uwzględniał synergiczne efekty współpracy międzynarodowej w walce z terroryzmem. Zaprezentowano wybrane organizacje międzynarodowe, które w ramach swojej aktywności podejmują działania dotyczące ograniczenia terroryzmu. Wymieniono i omówiono działalność: Organizacji Narodów Zjednoczonych, Sojuszu Północnoatlantyckiego, Rady Europy, Unii Afrykańskiej, Globalnego Forum Zwalczania Terroryzmu oraz Organizacji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie. Stwierdzono, że właściwa organizacja działań międzynarodowych stanowi podstawę antyterroryzmu, który należy udoskonalać oraz uświadamiać zarówno organy państwowe, jak i obywateli o jego słuszności i konieczności.

W trzecim panelu pn. „Jednostki Antyterrorystyczne” przedstawiono charakterystykę oraz rys historyczny wybranych jednostek antyterrorystycznych wraz z omówieniem wyposażenia i wyszkolenia operatorów jednostek specjalnych. Zaprezentowano działalność kontrterrorystyczną polskich jednostek - Jednostki Wojskowej „GROM” , Jednostki Wojskowej FORMOZA czy Biura Operacji Antyterrorystycznych BOA Komendy Głównej Policji. Z jednostek zagranicznych przybliżono funkcjonowanie Operacyjnego Oddziału Sił Specjalnych armii Stanów Zjednoczonych DELTA FORCE, elitarnej jednostki specjalnego przeznaczenia Armii Brytyjskiej Special Air Service (SAS), **izraelskiego pododdziału szturmowego do walki z terroryzmem YA'MA'M**, niemiecką organizację antyterrorystyczną GSG 9 oraz **oddział antyterrorystyczny** francuskiej żandarmerii narodowej GIGN .

Panel IV zajmował się medialnymi aspektami terroryzmu i walki z terroryzmem. Wskazano na rolę przekazu medialnego w realizacji działań terrorystycznych oraz symbiozy występującej pomiędzy przedstawionymi zjawiskami. Ukazano, że celem terrorystów, jest publicity, czyli zwrócenie uwagi na dane zdarzenie, że obecność terroryzmu w mediach to zdobycie rozgłosu, zaistnienie w świadomości jak największej rzeszy ludzi oraz ich zastraszenie. Potwierdzono, że media mogą być postrzegane jako główne narzędzie ułatwiające terrorystom dotarcie do masowego odbiorcy, wzbudzenie powszechnego lęku, przedstawienie opinii publicznej swoich żądań i programu, że mają wpływ na zmianę postaw zarówno polityków, jak i zwykłego obywatela.

W przedstawionym materiale wykazano , że **jesteśmy świadkami symbiozy mediów i terroryzmu.**

Celem seminarium było przedstawienie zjawiska terroryzmu w aspekcie wyzwań współczesnego świata.

Powiązane to jest z problemem nieustannie pojawiających się szeregu nowych zagrożeń , które destrukcyjnie oddziałują na społeczeństwo oraz funkcjonowanie państw. Terroryzm jako jedno z takich zagrożeń , w sposób spektakularny oraz bezwzględny powoduje straty zarówno materialne, jak i niematerialne. Dlatego należy przykładąć dużo uwagi do działań antyterrorystycznych, aby móc w efektywny sposób przeciwdziałać potencjalnym atakom.

STUDENCI STUDENTOM

3.06.2015 r.

Z inicjatywy studentów Wydziału Zarządzania kaliskiej PWSZ w dniu 3 czerwca 2015 roku zorganizowana została konferencja pod tytułem „Studenci studentom”. Tematyka konferencji była bardzo zróżnicowana, jednakże można ją zamknąć w problematyce szeroko rozumianego zarządzania. Opiekę merytoryczną nad spotkaniem objęła dr inż. Aneta Pisarska.

W gronie zaproszonych gości znalazły się władze Uczelni, władze Wydziału Zarządzania, nauczyciele akademicki oraz studenci.

W trakcie konferencji wygłoszono siedem referatów, których autorami są studenci kierunków: zarządzanie oraz bezpieczeństwo wewnętrzne, studenci kształcący się w ramach programu Erasmus+ oraz słuchacze studiów podyplomowych „Kadry i płace w prawie i praktyce”. Referaty wygłosili: Anna Dominiak, Elżbieta Gibus, Sebastian Kurek, Justyna Tomczyk, Radosław Woźny, Andreia Duarte oraz João Valente.

Konferencję otworzył referat Anny Dominiak na temat samorządności studenckiej w szkolnictwie wyższym. Prelegentka skupiła się na prezentacji funkcjonowania samorządu studenckiego w świetle przepisów ustawy prawo o szkolnictwie wyższym. Wspomniana ustawa wskazuje na samorząd studencki jako na ciało, w skład którego wchodzi wszyscy studenci danej uczelni. Podsumowując swoje wystąpienie studentka podkreśliła, że wbrew powszechnemu przeświadczeniu wielu studentów, samorząd studencki ma bardzo szerokie uprawnienia oraz rzeczywisty wpływ na codzienne funkcjonowanie uczelni. Uprawnienia samorządu studenckiego dotyczą przede wszystkim współudziału w podziale środków pieniężnych, ponadto sprawowaniu władzy uchwałodawczej w uczelni, jak również decydowaniu o programie studiów.

Następnie głos zabrała Justyna Tomczyk wygłaszając referat na temat „Zastosowanie grywalizacji w procesach rekrutacji i selekcji”. Studentka wyjaśniła czym jest samo pojęcie grywalizacji oraz w jaki sposób grywalizacja jest wykorzystywana w codziennej praktyce biznesowej współczesnych firm. Ponadto podkreśliła fakt, że coraz więcej firm, obok tradycyjnych narzędzi rekrutacji i selekcji, wykorzystuje również grywalizację, poszukując kandydatków do pracy. W swoim wystąpieniu omówiała sposoby zastosowania elementów gier w procesach rekrutacji i selekcji, a także wady i zalety grywalizacji jako narzędzi rekrutacji i selekcji. W drugiej części swojego wystąpienia przedstawiła przykłady firm, które z powodzeniem korzystają z grywalizacji w procesie naboru kandydatów do pracy.

W dalszej części konferencji wystąpiła Elżbieta Gibus z referatem pod tytułem „Motywacja kluczem do sukcesu”. Na początku swojego wystąpienia studentka podkreśliła, że powszechnie wiadome jest, iż bez motywacji, szczególnie wewnętrznej, trudno zrealizować swoje plany i zamierzenia. Mimo tej wiedzy,

niektórzy ludzie są bardziej pracowici, sumiennie wypełniają swoje obowiązki i zadania, inni natomiast szybko zniechęcają się pojawiającymi się trudnościami lub mają słomiany zapał i w związku z tym, rzadko osiągają wyznaczone cele. W swoim wystąpieniu Elżbieta Gibus starała się znaleźć odpowiedzi na pytanie, co należy zrobić, aby zwiększyć u siebie chęć do działania, budować motywację do pracy w sposób skuteczny i długofalowy. Najważniejszym wnioskiem płynącym z wystąpienia jest: czynnikiem wzbudzania i budowania motywacji jest świadomość siebie i swoich nawyków, gdyż tylko przez samoobserwację można przewidywać i kontrolować własne reakcje.

Następną prelegentką była Andreia Duarte z referatem na temat motywacji wewnętrznej, której wystąpienia można streścić w jednym zdaniu: „chcieć to móc”. Studentka wskazała na niezwykle istotną rolę motywacji w życiu osobistym, jak i zawodowym każdego z nas. **Motywacja jest bowiem niezwykle siłą, zawsze w nas obecną; ważne natomiast jest to, aby umieć do niej dotrzeć.** Niekiedy nie mamy do niej dostępu, ale zawsze na nasze własne życzenie. Studentka zaprosiła zgromadzonych słuchaczy do czynnego udziału w konferencji oraz do dyskusji na temat motywacji. W tym celu wykorzystwała wiele rekwizytów, między innymi kolorowe balony. Na koniec wystąpienia zebrani na sali zostali poproszeni przez prelegentkę o zapisanie na małych kartkach swoich marzeń, oczywiście anonimowo, które następnie zebrali organizatorzy konferencji. Wszystkie te marzenia będą przychepione na specjalnej tablicy, która zostanie umieszczona w budynku uczelni, po to, aby studenci przychodząc na zajęcia mogli sobie przypomnieć o swoich marzeniach, a być może zainspirować się marzeniami innych, oraz sprawdzić, które z tych marzeń udało im się już zrealizować.

Kolejnym prelegentem był João Valente z referatem na temat „Bridging the language barrier”. Swoje wystąpienie student rozpoczął od stwierdzenia, że dość powszechnym problemem wśród osób uczących się języków obcych jest problem z komunikacją w języku, którego uczymy się. Jest bowiem bardzo dużo osób, które w trakcie nauki prawie doskonale opanowały zagadnienia dotyczące gramatyki, mają spory zasób słów i wyrażań, płynnie czytają, a nawet oglądają filmy w języku obcym, a jednak rozmowa w tym języku bardzo często rodzi problemy, blokuje, a nierzadko wywołuje frustrację. Co więc należy robić, aby nie tylko znać biernie język obcy, ale przede wszystkim czynnie nim posługiwać się, bo tego wymaga otaczająca nas współcześnie rzeczywistość, między innymi procesy globalizacji, członkostwo w Unii Europejskiej, a z tym związana możliwość swobodnego podróżowania i pracy w krajach unijnych. W podsumowaniu João Valente zachęcił słuchaczy konferencji do wykorzystywania wszystkich okazji do mówienia w obcym języku, mimo tego, że niejednokrotnie mamy świadomość popełnianych błędów, pomyłek, a nawet ośmieszenia się. Na pytanie prelegenta, kto nie popełnia błędów mówiąc w języku obcym, jest tylko jedna odpowiedź: tylko ten, kto nie komunikuje się. Tak więc, aby **dobrze czy też bardzo dobrze mówić po angielsku, trzeba po prostu ... mówić!**

Następnie głos zabrał Radosław Woźny na temat „Ekonomicznych i pozaekonomicznych czynników motywacji w dużej organizacji”. Słuchacz studiów podyplomowych na początku wyjaśnił pojęcie zarządzania oraz podstawowe funk-

cje zarządzania, a następnie omówił bodźce finansowe w procesie motywowania pracowników. Szczególną uwagę zwrócił na system premiowania pracowników oraz różnego rodzaju benefity, na przykład: samochód służbowy, telefon służbowy, karty (multisport, kultura+, luxmed). W drugiej części swojego wystąpienia omówił bodźce niematerialne, jak na przykład elastyczny czas pracy, możliwość awansu zawodowego, możliwość rozwoju, jak również compliance (zapewnienie zgodności działalności z regulacjami prawnymi).

Ostatnim prelegentem był Sebastian Kurek, który analizował zjawisko terroryzmu europejskiego XX wieku. W swoim wystąpieniu, w sposób bardzo pogłębiony omówił terroryzm do wybuchu I wojny światowej, następnie zaprezentował terroryzm w II RP, jak również terroryzm w wybranych krajach europejskich w XX wieku. W podsumowaniu zwrócił uwagę na fakt, że terroryzm jest jednym z istotniejszych elementów kształtujących sytuację polityczną w Europie, ponadto wpływa również w istotny sposób na społeczeństwo oraz jego kulturę. Prelegent wskazał również na to, że współczesni terroryści czerpią z metod wykorzystywanych przez terroryzm XX w.

Tematyka konferencji „Studenci studentom” była bardzo bogata, forma prezentacji niezwykle interesująca, tak więc każdy z słuchaczy mógł odnaleźć zagadnienia szczególnie istotne dla niego, czy to z punktu widzenia wykonywanej pracy czy też zainteresowań. Organizatorzy żywią nadzieję, że będzie ona pierwszą z cyklu tego typu konferencji w Uczelni.

dr Aneta Pisarska

NOTY O AUTORACH

KAROL DERĘGOWSKI - doktor nauk matematycznych, ukończył studia matematyczne na Wydziale Matematyki i Informatyki Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu w 1997 r. i uzyskał tam tytuł doktora w 2011 r. Od 15 lat pracuje w PWSZ Kalisz prowadząc zajęcia z matematyki i statystyki.

AGNIESZKA FLORCZAK - absolwentka Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Kaliszu (2014 r.) Ukończyła studia licencjackie w specjalności Finanse przedsiębiorstw i kontroling. W nowym roku akademickim 2015/16 zamierza podjąć studia magisterskie.

WIESŁAW JASZCZUR - mgr inż. mechanik. Studiował na Politechnice Warszawskiej, Uniwersytecie Wrocławskim. Emerytowany oficer Policji, współzałożyciel Międzynarodowego Stowarzyszenia Policji (IPA) w Kaliszu, egzaminator. Zajmuje się problematyką bezpieczeństwa ruchu drogowego. Z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Kaliszu związany od 2012 r.

PAWEŁ KAMIŃSKI - doktor nauk społecznych, starszy wykładowca w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu. Autor wielu artykułów naukowych z zakresu bezpieczeństwa wewnętrznego, zarządzania kryzysowego i ochrony organizacji oraz redaktor naukowy zeszytów naukowych „Odkrywamy naukę”. Opublikował monografie: „Straże gminne i miejskie w zarządzaniu kryzysowym” (2013) oraz „Metodyka przygotowania planu ochrony infrastruktury krytycznej” (2015). Wśród zainteresowań badawczych dominuje ochrona infrastruktury krytycznej oraz bezpieczeństwo ruchu drogowego.

GRZEGORZ KRYJOM – mgr absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Wyższej Szkoły Logistyki, Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno - Menedżerskiej oraz Studiów Doktoranckich Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Pracownik naukowo-dydaktyczny Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu. Naukowe zainteresowania koncentrują się wokół organizacji i zarządzania przedsiębiorstw na rynku krajowym, zarządzania zmianą, a także wokół kooperacji i kooperencji przedsiębiorstw. Obecnie współpracuje z kilkoma przedsiębiorstwami w zakresie organizacji pracy oraz szeroko rozumianej współpracy przedsiębiorstw na rynku. Autor kilku artykułów w publikacjach krajowych z zakresu zarządzania, organizacji i finansów przedsiębiorstw.

MIROSŁAW KRZYSKO - profesor nauk matematycznych. Kieruje Międzywydziałowym Zakładem Matematyki i Statystyki PWSZ w Kaliszu. Specjalizuje się w wielowymiarowej statystyce matematycznej. Jest autorem

ponad 150 prac opublikowanych w czasopismach krajowych i zagranicznych oraz 5 książek.

WITOLD LIDWA - profesor nauk społecznych, kierownik Zakładu Zarządzania Kryzysowego i Ochrony Ludności Instytutu Bezpieczeństwa Państwa Akademii Obrony Narodowej w Warszawie. Autor wielu opracowań z zakresu obronności i zarządzania bezpieczeństwem oraz współdziałania Sił Zbrojnych z niemilitarnymi ogniwami bezpieczeństwa państwa. Uznany ekspert w dziedzinie sztuki wojennej, dowodzenia oraz zarządzania kryzysowego.

DAMIANA ŁADA – absolwentka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Społecznych, Studium Podyplomowego Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, do 2010 r. funkcjonariusz Komendy Miejskiej w Kaliszu, Przewodnicząca Regionu Międzynarodowego Stowarzyszenia Policji IPA , od 2013 r. pracownik Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, Wydział Zarządzania. Zainteresowania związane z zagadnieniami prawa oraz pedagogiki.

ANNA MACZASZEK – doktor nauk humanistycznych, absolwentka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza oraz Państwowego Uniwersytetu Rostowskiego. Starszy wykładowca w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, z Uczelnią związana od 2004 roku.

Czynny negocjator, głównie negocjacje biznesowe, również w Rosji i na Ukrainie. Wcześniej, wieloletni redaktor naczelny miesięcznika środowiskowego oraz tygodnika miejskiego.

ANNA MATUSZEWSKA – doktor nauk ekonomicznych, starszy wykładowca oraz członek Rady Wydziału Zarządzania PWSZ im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, biegły sądowy w zakresie finanse i rachunkowość przedsiębiorstw, przy Sądzie Okręgowym w Kaliszu. Zainteresowania badawcze: zaawansowana rachunkowość finansowa, strategie podatkowe, komputerowe wspomaganie procesów zarządczych.

KATARZYNA MIKURENDA – doktor nauk ekonomicznych; tytuł uzyskała na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu; związana z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu od jej początku; specjalizuje się w badaniach rynkowych oraz strategiach marketingowych i komunikacji marketingowej uczestników rynku.

RYSZARD ORLIŃSKI – dr nauk ekonomicznych o specjalności rachunkowość.

Ukończył technologię żywienia, ekonomikę obrotu towarowego i usług oraz rachunkowość. Po 7 letniej pracy w jednostce logistycznej powrócił na uczelnię jako wykładowca. W strukturach uczelnianych przechodził kolejno stanowiska

od wykładowcy do prorektora włącznie. Prowadzi badania naukowe w zakresie wykorzystania rachunkowości w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi ze szczególnym uwzględnieniem jednostek sektora publicznego. Zatrudniony w Katedrze Zarządzania Biznesem Wydziału Zarządzania PWSZ w Kaliszu. Prowadzi zajęcia również w innych uczelniach publicznych i niepublicznych. Ponadto posiada certyfikowane uprawnienia do samodzielnego prowadzenia biur rachunkowych oraz rad nadzorczych spółek skarbu państwa. Od 12 lat członek Rady Nadzorczej spółki z o.o. Prywatnie jest zapalonym żeglarzem i motocyklistą.

PIOTR PAGÓRSKI – dr nauk ekonomicznych specjalista w zakresie finansów i rachunkowości. W PWSZ Kalisz pracuje jako starszy wykładowca od samego początku jej istnienia, czyli 15 lat. Jego zainteresowania badawcze dotyczą przede wszystkim problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności wartościowanie stanowisk pracy. Swoje doświadczenia naukowe przenosi na grunt praktyki gospodarczej, prowadząc prace na terenie przedsiębiorstw i licznych polskich szpitali. Jest autorem wielu publikacji w zakresie wartościowania stanowisk pracy oraz sposobów ich wykorzystywania. Udziela się dydaktycznie w Uniwersytecie Medycznym w Poznaniu. Jest członkiem zarządu Polskiego Towarzystwa Nauk o Zdrowiu.

ANETA PISARSKA – doktor nauk ekonomicznych, absolwentka studiów doktoranckich Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Ukończyła także studia podyplomowe z zakresu zarządzania kadrami oraz zarządzania projektami badawczo-rozwojowymi. Jej zainteresowania naukowe skupiają się wokół problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, w tym w szczególności szkolenia i rozwoju zawodowego oraz ich efektów. Autorka publikacji z wymienionego zakresu. Jest związana również z praktyką gospodarczą, w ramach której realizuje m.in. projekty szkoleniowe.

IZABELA RĄCKA – asystent na Wydziale Zarządzania Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu. Członek Towarzystwa Naukowego Nieruchomości. Naukowo skoncentrowana na rynku nieruchomości, jego analizie, wartości nieruchomości, przemianach przestrzennych i urbanistycznych. Autor i współautor kilkudziesięciu publikacji krajowych i międzynarodowych. Wykładowca i trener w Polsce i za granicą. Certyfikowany e-nauczyciel. Rzeczoznawca majątkowy, członek Zarządu Stowarzyszenia Rzeczoznawców Majątkowych Wielkopolski Południowej w Kaliszu.

MAŁGORZATA SPYCHALSKA – mgr nauk ekonomicznych; tytuł uzyskała na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu; związana z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu od jej początku; specjalizuje się w zarządzaniu projektami, badaniach rynkowych, komunikacji marketingowej uczestników rynku oraz problematyce clusteringu w Polsce .

ZBYSZKO SZMAJ - doktor nauk humanistycznych zatrudniony na Wydziale Zarządzania Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu oraz kierownik Ośrodka Badań Regionalnych tej uczelni. Absolwent Wydziału Technologii Drewna Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu. Tytuł doktora nauk humanistycznych uzyskał w Uniwersytecie Gdańskim z zakresu nauk o zarządzaniu. Pełnił między innymi funkcje: inspektora BHP, prezesa Zarządu Spółdzielni Pracy „Stolarz” w Ostrzeszowie, zastępcy kierownika warsztatów szkolnych, zastępcy dyrektora Zasadniczej Szkoły Zawodowej w Ostrzeszowie, dyrektora Zespołu Szkół Zawodowych Nr 1 w Ostrzeszowie (22 lata), burmistrza Miasta i Gminy Ostrzeszów, prodziekana w Wydziale Zarządzania PWSZ w Kaliszu. Był radnym Rady Miejskiej w Ostrzeszowie, radnym Sejmiku Województwa Wielkopolskiego oraz radnym i wiceprzewodniczącym Rady Powiatu w Ostrzeszowie. Jest autorem podręcznika, artykułów oraz opracowań naukowych z zakresu zarządzania oraz funkcjonowania samorządu terytorialnego. Współorganizator konferencji naukowych

KRZYSZTOF ZIENTAL – historyk sztuki, a przede wszystkim architektury, interesujący się w szczególności historią rozwoju miast, modernizmem oraz szeroko pojętą rewitalizacją. Współautor kilkudziesięciu opracowań konserwatorskich: wyników badań, programów, dokumentacji powykonawczych, dotyczących zabytków Wrocławia i Dolnego Śląska. Do niedawna także wrocławski aktywista miejski, obecnie Główny Specjalista ds. Rewitalizacji w Urzędzie Miejskim w Kaliszu.

MACIEJ WALCZAK - lingwista, działacz oświatowy i gospodarczy. Absolwent I Liceum Ogólnokształcącego im. Adama Asnyka w Kaliszu oraz Uniwersytetu Wrocławskiego (filologia romańska). Ukończył studia podyplomowe zarządzania w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i Institut de Gestion w Rennes (Francja), a także studia logistyki w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Właściciel szkoły języków obcych, w której naucza sześciu języków obcych.