

PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO W KALISZU
WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH I HUMANISTYCZNYCH

STUDIA KALISKIE

STUDIA CALISIENSIA

Tom 6



KALISZ 2018
KALISKIE TOWARZYSTWO PRZYJACIOŁ 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),
Ewa Rudnicka (Uniwersytet Warszawski), Lech Suchomłynow (Uniwersytet w Berdiańsku Ukraina),
Elżbieta Steczek Czerniawska (PWSZ Kalisz), Anna Szurczak (KTPN Kalisz),
João Sobrinho Teixeira (Instituto Politécnico de Braganca Portugalia),
Krzysztof Walczak (PWSZ Kalisz)

REDAKTOR NACZELNY
Elżbieta Steczek Czerniawska

SEKRETARZ REDAKCJI
Bogumiła Celer

RECENZENCI TOMU
Dr hab. Dariusz Nowak Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Dr Anna Ludwiczak PWSZ Kalisz

REDAKTOR TOMU
Jan Frąszczak

KOREKTA
Janina Olichwer

PROJEKT OKŁADKI
Lidia Łyszczak

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

Wersja papierowa jest pierwotną (referencyjną) wersją niniejszego czasopisma

*Dwieście dwunaste wydawnictwo
Kaliskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk*

© by Kaliskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk
ISSN 2083-9243

Kalisz 2018
Kaliskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu
Druk ZUP Dangraf s.c. Kalisz

Spis treści

OD REDAKCJI.....	5
ROZPRAWY, STUDIA, ARTYKUŁY.....	9
Konrad Malasiewicz, Wojna-treść i zakres nazwy.....	9
Jarosław Wołeszo, Formy szkolenia obronnego w podsystemie niemilitarnym systemu obronnego.....	29
Janusz Fiebig, Aktywność podmiotów działających na rzecz bezpieczeństwa społeczności lokalnych.....	55
Paweł Kamiński, Uwarunkowania militarne i destrukcyjne wykorzystania bezzałogowych statków powietrznych w bezpieczeństwie niemilitarnym.....	73
Paula Kamińska, Bezpieczeństwo i higiena na stanowisku pracy kosmetologa.....	85
Damiana Łada, System ochronny uchodźców w Polsce.....	97
Anna Maczasek, Koncepcja behawioralna w zarządzaniu – zarys wybranych możliwości i sposobów wykorzystania.....	115
Piotr Pagórski, Milena Radziejewska, Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie komunalnym.....	133
Aneta Pisarska, Zaufanie jako podstawa budowania i funkcjonowania zespołu pracowniczego.....	147
Katarzyna Mikurenda, Małgorzata Spychalska, Magdalena Kowalczyk, Ocena współpracy biznesu z B+R na przykładzie Kłaster Spożywczych Południowej Wielkopolski.....	163
Monika Majchrzak, Sposoby przeprowadzania samooceny oraz prezentacja i wykorzystanie jej wyników w procesie zarządzania jednostką organizacyjną.....	183
Zbyszek Szmaj, Jarosław Pietrzak, Samorządowa działalność społeczna w subregionie kaliskim w latach 2010 i 2015.....	197
Monika Andrzejczak, Anna Ludwiczak, Zróżnicowanie gmin powiatu kaliskiego: studium przypadku – analiza cen transakcyjnych nieruchomości gruntowych niezabudowanych przeznaczonych pod zabudowę mieszkaniową jednorodzinną (lata 2007 – 2013).....	223
Anna Maczasek, Studia dualne – zarys problematyki.....	245
SPRAWOZDANIA, RECENZJE I OMÓWIENIA.....	267
Damiana Łada, Seminarium naukowe „Studenci – Społeczeństwu” pn. Terroryzm w Europie.....	267
Kinga Szopińska, Nieruchomość w przestrzeni – IV Międzynarodowa Konferencja Naukowa.....	273
NOTY O AUTORACH.....	284

OD REDAKCJI

Szósty tom *Studiów Kaliskich* to kolejna publikacja o charakterze interdyscyplinarnym. Stanowi ona pewną kontynuację zagadnień, które złożyły się na treść poprzednich tomów.

Autorami poszczególnych części wydawnictwa są przede wszystkim pracownicy Wydziału Nauk Społecznych i Humanistycznych Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu reprezentujący kierunki: bezpieczeństwo wewnętrzne oraz obronność państwa, zarządzanie i dowodzenie oraz zarządzanie. W realizację monografii włączyli się ponadto pracownicy innego wydziału PWSZ, a także osoby spoza naszej uczelni.

Publikacja prezentuje różne zainteresowania autorów, co wpłynęło na zróżnicowany charakter merytoryczny poszczególnych części.

Wydaje się jednak, że ta interdyscyplinarność jest walorem zasługującym na podkreślenie i wyróżnienie. Podjęte bowiem wielowątkowe tematy dotyczą aktualnych, perspektywicznych i rozwojowych zagadnień związanych ze współczesnym otoczeniem oraz z czynnikami wpływającymi na jego kształt i funkcjonowanie. Mimo merytorycznego zróżnicowania poszczególne części publikacji łączą wspólna cecha, jaką jest uniwersalność i aktualność prezentowanych zagadnień.

Opracowania tworzące publikację *Studia Kaliskie* tom 6. (niezależnie od ich indywidualnego charakteru i poruszanej problematyki) dotyczą ważnych i znaczących problemów, zarówno z punktu widzenia pojedynczych organizacji, jak i całych, zwartych jednostek czy wspólnot samorządowych.

Publikacja składa się z czternastu artykułów z zakresu ekonomii, bezpieczeństwa (rozpatrywanego z różnych punktów widzenia), zarządzania, rewitalizacji czy finansowania działalności leczniczej – pod wspólnym tytułem: *Rozprawy, Studia, Artykuły*. Autorzy poszczególnych części prezentują przemyślenia o charakterze teoretycznym lub publikują opracowania zawierające badania empiryczne. To szczególnie wartości, pozwalająca na weryfikację w praktyce rozważań prowadzonych w ujęciu teoretycznym.

W tej sytuacji ustalenie kolejności prezentacji poszczególnych zagadnień może budzić pewne wątpliwości. Przyjęto, że pierwsze artykuły dotyczą szeroko rozumianego bezpieczeństwa, druga część to treści związane z funkcjonowaniem podmiotów gospodarczych, a trzecia – poświęcona jest sferze usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego i szkolnictwo wyższe, a więc przez jednostki sfery publicznej w szerokim ujęciu..

Studia Kaliskie tom 6. otwiera artykuł zatytułowany: *Wojna – treść i zakres nazwy*.

Praca dotyczy pojęcia: wojna. Autor nie koncentruje się więc na zjawisku wojny, ale analizuje różne znaczenia tego pojęcia w naukach o obronności.

Kolejna część czasopisma została zatytułowana: *Formy szkolenia obronnego w podsystemie niemilitarnym systemu obronnego*. Autor w swoim opracowaniu zwraca szczególną uwagę na proste i złożone formy szkolenia obronnego, ponadto podkreśla, że częścią systemu bezpieczeństwa państwa jest między innymi współdziałanie pomiędzy siłami zbrojnymi i układem pozamilitarnym,

a przygotowanie obronne jest zbiorem czynności planistycznych i organizacyjnych. Dodatkową, cenną wartością artykułu jest prezentacja zasad metodycznych przygotowania ćwiczeń obronnych.

W artykule zatytułowanym: *Aktywność podmiotów działających na rzecz bezpieczeństwa społeczności lokalnych* autor stwierdza między innymi, że terytorialny aspekt problematyki bezpieczeństwa dotyczy wspólnot gminnych, chociaż zadania w tym zakresie przypisać należy także rządowi, reprezentowanemu na poziomie samorządu gminnego przez policję. Współpraca tych dwóch układów władzy i administracji może przynieść oczekiwane efekty.

Następna część *Studiów Kaliskich* zatytułowana została: *Uwarunkowania użytkowe i destrukcyjne wykorzystania bezzałogowych statków powietrznych w bezpieczeństwie niemilitarnym*. Autor wskazuje potencjalnych użytkowników tych statków oraz prezentuje przykłady skutecznego wykorzystania dronów w procesie poprawy bezpieczeństwa.

Autorka artykułu zatytułowanego *Bezpieczeństwo i higiena na stanowisku pracy kosmetykologa* prezentuje najważniejsze akty prawne regulujące ten rodzaj działalności zawodowej. Zwraca ona ponadto uwagę na przygotowanie merytoryczne pracownika, podkreślając jednocześnie znaczenie ergonomii w kontekście redukcji możliwych zagrożeń.

Część *Studiów Kaliskich* tom 6. poświęconą zagadnieniom szeroko rozumianego bezpieczeństwa zamyka artykuł pt.: *System ochrony uchodźców w Polsce*. Autorka przedstawia w nim ogólną organizację systemu udzielania cudzoziemcom ochrony w naszym kraju, uwzględniając w sposób szczególny formę ochrony międzynarodowej związaną ze statusem uchodźcy.

Kolejny segment tematyczny czasopisma poświęcony jest procesowi zarządzania w podmiotach gospodarczych.

Część tę otwiera artykuł pt.: *Koncepcja behawioralna w zarządzaniu – zarys wybranych możliwości i sposobów wykorzystania*. Autorka zwraca w nim uwagę na konieczność docenienia psychologii i jej praktycznego wymiaru, co może spowodować wyeliminowanie sytuacji, w których zarządzanie staje się nieskuteczne lub przynosi efekty odmienne od zamierzonych.

Następne opracowanie pt.: *Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie komunalnym* zawiera treści dotyczące sposobu motywowania niektórych grup z uwzględnieniem wpływu systemu ocen na zachowania pracowników. Warte podkreślenia są raczej niespodziewane wyniki badań empirycznych.

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi kontynuowana jest w artykule pt.: *Zaufanie jako podstawa budowania i funkcjonowania zespołu pracowniczego*, w którym autorka podkreśla, że w czasach znaczącej roli pracy zespołowej zaufanie staje się wartością kluczową i decyduje w wielu przypadkach o odnoszeniu sukcesów w biznesie.

Funkcjonowanie Klastra Spożywczego stało się podstawą rozważań w kolejnej części czasopisma pt.: *Ocena współpracy biznesu z B+R na przykładzie Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski*. Autorki zaprezentowały przedsięwzięcia będące przykładem sukcesów osiągniętych dzięki współpracy jednostek prowadzących badania naukowe z podmiotami gospodarczymi.

Problematykę związaną z funkcjonowaniem szeroko rozumianej sfery publicznej rozpoczyna artykuł pt.: *Sposoby przeprowadzania samooceny oraz prezentacja i wykorzystanie jej wyników w procesie zarządzania jednostką organizacyjną*. Autorka przekonuje, że samoocena podnosi efektywność funkcjonowania organizacji, a wnioski z samooceny powinny doskonalić proces zarządzania i wpływać na kulturę pracy i jej jakość.

Autorzy opracowania pt.: *Samorządowa działalność społeczna w subregionie kaliskim w latach 2010 i 2015* prezentują analizę zmian w poziomie usług wybranych rodzajów pomocy społecznej i przedstawiają wnioski, które mogą być przydatne przy tworzeniu koncepcji zmian w przyszłości.

Kolejny artykuł zatytułowany: *Zróżnicowanie gmin powiatu kaliskiego: studium przypadku – analiza cen transakcyjnych nieruchomości gruntowych niezabudowanych przeznaczonych pod zabudowę mieszkaniową jednorodzinną (lata 2007 – 2013)* zawiera prezentację wyników badań, zwraca uwagę na próbę ustalenia czynników mających wpływ na zróżnicowanie cen nieruchomości.

Studia Kaliskie 6. zamyka praca pt.: *Studia dualne – zarys problematyki*. Autorka prezentuje w nim krytyczne spojrzenie na ten sposób studiowania w celu ewentualnej weryfikacji poprawności przyjętych założeń. Założeniem tym jest zdobywanie umiejętności i rozwijanie posiadanej wiedzy w warunkach rzeczywistych konkretnej organizacji.

Wydaje się, że poszczególne artykuły charakteryzują się wysoką wartością poznawczą, poprawnością merytoryczną i metodologiczną przeprowadzonych badań oraz zaprezentowanych wyników. Artykuły te wzbogacają wiedzę o przedmiocie analizowanych zagadnień, posiadają walory aplikacyjne, które mogą być wykorzystane w praktyce życia gospodarczego.

Zawarte w publikacji rozważania teoretyczne oraz wyniki badań empirycznych mogą stanowić inspirację do przyszłych, kolejnych badań, skłonią do przemyśleń, do formułowania krytycznych uwag i polemicznych poglądów, a tym samym do rozwoju nauki i jej praktycznych zastosowań.

Wiele opracowań prezentuje ciekawe, autorskie spojrzenie i nowe ujęcie znanych i często dyskutowanych problemów. Razem stanowią one swoistą całość z przeplatającymi się wspólnymi wątkami. Można je potraktować jako często polemiczny głos, ale pobudzający do refleksji i formułowania wniosków, skłaniający do dalszych przemyśleń oraz wyrażania kolejnych uwag i poglądów.

dr Jan Frąszczak

ROZPRAWY, STUDIA, ARTYKUŁY

dr inż. KONRAD MALASIEWICZ
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
k.malasiewicz@pwsz-kalisz.edu.pl

WOJNA – TREŚĆ I ZAKRES NAZWY

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest pokazanie wojny. Referat nie jest jednak o wojnie lecz o pojęciu wojna. W związku z tym, w swoich rozważaniach autor nie koncentruje się na zjawisku wojny, ale na sposobie nadawania znaczeń w naukach o obronności. We wstępie przedstawione są różne sposoby nazywania konfliktów zbrojnych. Pierwszy rozdział pracy przedstawia różnicę między nazwą i pojęciem naukowym. Refleksja naukowa skupia się na treści i zakresie pojęć. Rozdział drugi przybliża czytelnikowi znaczenie terminu wojna i wskazuje klasyczne jej cechy zawarte w myśli wybranych filozofów, prawników i teologów. W rozdziale trzecim autor przedstawia wzorzec prawidłowego opisu zjawiska konfliktu zbrojnego na przykładzie traktatu Carla von Clausewitza O wojnie. W rozdziale tym wyeksponowana jest clausewitzowska denotacja wojny oraz wyeksponowany jest zbiór cech szczególnych opisujących każdy konflikt zbrojny. Artykuł kończą wnioski odnoszące się do sposobów nazywania poszczególnych typów wojny.

Słowa kluczowe: wojna, wojna hybrydowa, walka, treść nazwy, zakres nazwy.

ABSTRACT

The aim of this article is to show the war, however, this is not an article about war but about the concept or the notion of war. Therefore, the author does not focus on the phenomenon of war but on the way of giving meanings in social sciences. The first chapter of the work presents the difference between the name and the scientific concept. Author focus on the content and scope of concepts. The second chapter introduces the reader to the lexical meaning of the term. After that, the author presents the thoughts of selected theoreticians involved in the analysis of war. The article really requires two conclusions, to match the two major arguments raised in it. The first is concerned strictly with the content or

meaning of the name. There are the special features of the subject of research. The second deals the scope of the name. There is the class of designates.

Keywords: war, hybrid war, struggle, the content of the name, the scope of the name.

Nie istnieje system, który by się nadawał
do przedstawienia świata „tak, jak
wygląda”, ale dzięki ortodoksyjnej
perspektywie mamy przynajmniej
uchwytny i wymierny układ stosunków.
Ernst H. Gombrich

1. Wstęp

Wojny mają swoje nazwy. Jedne są związane z miejscem prowadzenia działań wojennych. Wśród tych najbardziej znanych jest wojna peloponeska, wietnamska i koreańska oraz wojny światowe i bałkańskie. Inne podkreślają jedną lub dwie strony zaangażowane w walkę. W tej grupie możemy wyróżnić wojny perskie, punickie, husyckie, polsko – rosyjskie, rosyjsko – japońskie, pakistańsko – indyjskie, arabsko – izraelskie i iracko – irańskie. Jeszcze inne wskazują na wodzów i dowódców. Mamy więc wojny diadochów i wojny napoleońskie. Wśród nazw wojen, wymienianych przez historyków, możemy wskazać wojnę sześciopdniową, październikową, siedmioletnią, trzydziestoletnią, a nawet stuletnią, choć podany czas trwania konfliktu nie zawsze jest precyzyjny. Nierzadkie są też terminy symboliczne określające zjawisko wojny. Na wyróżnienie w tym wypadku zasługują: wojna Dwóch Róż, wojna futbolowa, wojna północna i zimna wojna. Zdarza się również, że jedna wojna ma różne nazwy. Na przykład wymieniona już wojna październikowa znana jest również jako wojna ramadanowa albo wojna Jom Kippur.

Osobną grupę nazw stworzyli teoretycy zajmujący się zjawiskiem wojny. W tym przypadku nie chodziło jednak tylko o jej oznaczenie. Idea, jaką się kierowano, było wskazanie cech wyróżniających. Wśród pierwszych uogólnień spotykamy nazwy z obszaru etyki: wojny sprawiedliwe i niesprawiedliwe. Dyskusja dotycząca charakterystycznych dla nich wyróżników ciągnie się nieprzerwanie od pierwszych filozofów starożytnej Grecji i jest istotnym problemem oceny współczesnych konfliktów.

Dużą ilość nowych nazw przyniosły czasy nowożytne. Polskie tłumaczenie *Zarysu sztuki wojennej* Henri Jominiego wyróżnia jedenaście nazw i typów wojen. Wśród nich odnajdujemy między innymi wojny zaczepne, obronne, interwencyjne, inwazyjne, domowe i religijne¹. Ignacy Prądzyński w książce *O sztuce*

¹ Henri Jomini, *Zarys sztuki wojennej*, (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1966), 34-54.

wojennej jeden z rozdziałów poświęca małej wojnie². Liczbę terminów opisujących w nazwie wojnę powiększają prace teoretyków nad sposobami prowadzenia wojny. Pojawiają się takie przymiotniki, jak wojna partyzancka, morska, totalna, błyskawiczna, zmechanizowana i powietrzna³.

Jednak prawdziwy wysyp nazw próbujących jednym wyrazem lub połączeniem wyrazowym określić charakter wojny dotyczy czasów współczesnych. Czytając wydawane w ostatnich latach publikacje, możemy spotkać się z wojną asymetryczną i symetryczną, kompozytową, Nielimitowaną, pełzającą i podprogową. Nie są to oczywiście wszystkie możliwe do wyszukania nazwy. O ich liczbie niech świadczą dwie prace wydane w 2018 roku. Pierwsza, autorstwa Marka Wrzosa. Poza omówieniem klasycznych teorii wojen, zawiera również takie pojęcia, jak cyberwojna, wojny antyterrorystyczne, przeciwirebelianckie i hybrydowe. Wśród nich tej ostatniej autor poświęca najwięcej miejsca⁴. W drugiej pracy, a właściwie artykule profesora Bolesława Balcerowicza, poza wcześniej wymienionymi nazwami, możemy również odnaleźć takie pojęcia, jak: nowe wojny, wojny wirtualne, wojny wśród ludności, gwiazdne wojny, wojny kosmiczne, wojny informacyjne, wojny cybernetyczne i wojny robotów⁵.

Wymienieni powyżej autorzy nie ukrywają swoich wątpliwości dotyczących nazw stosowanych do opisu współczesnych i przyszłych wojen. Pomimo rozpoznanego braku precyzji z dużą tolerancją podchodzą jednak do tych określeń, szczególnie akceptując coraz popularniejsze określenie konfliktu zbrojnego zwanego wojną hybrydową. Podobne tendencje prezentują również inne autorytety nie zawsze związane z naukami o obronności. Coraz częściej różne terminy opisujące wojnę pojawiają się także w ustach dziennikarzy, polityków i wojskowych. Swoboda posługiwania się niektórymi orzecznikami rodzi jednak kilka pytań natury zasadniczej dla nauki o obronności. Dlaczego jakąś wojnę mamy nazywać tak, a nie inaczej? Czy fakt, że pewna nazwa, na przykład hybryda, jest modna i popularna jest wystarczającą cechą usprawiedliwiająca daną nazwę? A jeśli nie, to jakie cechy musi posiadać taka nazwa, aby była właściwa?

Pytania takie można by mnożyć. Kilku refleksjom, których wątkiem wiodącym jest odpowiedź na powyższe wątpliwości, poświęcony jest ten artykuł. Zanim jednak na nie odpowiemy, w pierwszej kolejności kilka zdań poświęćmy nazwie w ogóle i jej związkowi z nauką. Związek ten nie jest bowiem przypadkowy, lecz ma znamiona swoistej ortodoksji.

² Ignacy Prądzyński, *O sztuce wojennej. Kurs taktyki*, (Oświęcim: Wydawnictwo Napoleon V, 2012), 283-319.

³ Por. Bolesław Balcerowicz, *O pokoju, o wojnie. Między esejem a traktatem*, (Warszawa: Wydawnictwo Rambler, 2013), 100.

⁴ Por. Marek Wrzosek, *Wojny przyszłości, doktryny, technika, operacje militarne*, (Warszawa: Wydawnictwo Fronda, 2018).

⁵ Por. Bolesław Balcerowicz, „O przyszłych wojnach”, w: *Od sztuki wojennej do bezpieczeństwa narodowego. Księga jubileuszowa z okazji siedemdziesięciolecia urodzin prof. dr. hab. Jacka Pawłowskiego, red. nauk. Waldemar Kitler*, (Warszawa: Wydawnictwo ASzWoj, 2018), 28-39.

2. Nazwa a termin naukowy

Nazwa to wyraz albo połączenie wyrazowe oznaczające kogoś lub coś, pewnego rodzaju miano, określenie i termin⁶. Wyraz ten obok słowa nazwisko, jak wyjaśnia Samuel Bogumił Linde, związane jest z nazywaniem, mianowaniem, nadawaniem imienia i nazwiska⁷. Nazwać to oznaczyć, określić lub nadać nazwę. Dobrym przykładem tej czynności jest zdarzenie związane z opisem wojny dokonanej przez Tukidydesa. Opisywał on zmagania wojenne, jakie miały miejsce w starożytnej Grecji w latach 431 – 404 p.n.e., używając określenia ta wojna. Jego praca, podobnie jak dzieło Herodota, nosiło tytuł *Historíai* i mówiło o działaniach wojennych, dla których autor nie sprecyzował żadnej nazwy. Z czasem, prawdopodobnie za sprawą innego greckiego historyka, Efora z Kyme działania te otrzymały nazwę „wojny peloponeskiej” (*Peloponnesiakós pólemos*). Natomiast termin ten dla określenia wojny Greków ze Spartanami w tych latach oraz jako tytuł dzieła Tukidydesa, jako pierwszy systematycznie stosował Diodor Sycylijski⁸.

Nazwa wojna peloponeska nie jest przypadkowa. Po pierwsze, wskazuje ona na atenocentryczny punkt widzenia, charakterystyczny dla autora dzieła. Zagrożenie dla Aten przyszło z Peloponezu. Po drugie, opisywane przez Tukidydesa zdarzenia obejmujące okres 27 lat traktuje jako całość, a w związku z tym jest wyrazem stanowiska autora na temat ich związków i relacji. Ten drugi argument jest szczególnie ważny, bowiem fakt ten nie jest wcale taki oczywisty. Jak przestrzega Aleksander Wolicki, w starożytnej Grecji istniała grupa autorów którzy wojnę tę postrzegali zupełnie inaczej, jako oddzielne konflikty i zmagania. Co więcej, odmiennosc widzenia nie była kwestią czysto formalną, lecz kryła się za tym różna ocena sytuacji i jej uczestników⁹. Wzorem tych autorów współczesne interpretacje wojny peloponeskiej nadają jej kilka etapów. Wśród nich możemy wyróżnić wojnę archidamijską, wojnę dekelejską, wojnę jońską lub wojnę jońsko-dekelejską.

W tym miejscu można postawić pytanie: Które podejście jest właściwe? Trudno o jednoznaczną opinię, a dyskusje na ten temat trwają wśród historyków do dzisiaj. Podstawą argumentacji są z pewnością źródła oraz ich interpretacja.

Podobna sytuacja, związana z nadawaniem nazw, dotyczy nauk o obronności. Jest jednak bardziej skomplikowana, ponieważ nie zawsze dotyczy źródeł, a bardziej jest zogniskowana na języku i systemie pojęć, czyli terminologii. Tak zwany język techniczny jest wstępnym warunkiem ścisłości dociekań. W związku z tym zatrzymajmy się przez chwilę na problemie: Co w nauce znaczy oznaczać, znać i nazywać? W jaki sposób nadawać zjawiskom rzeczywistości odpowiednie

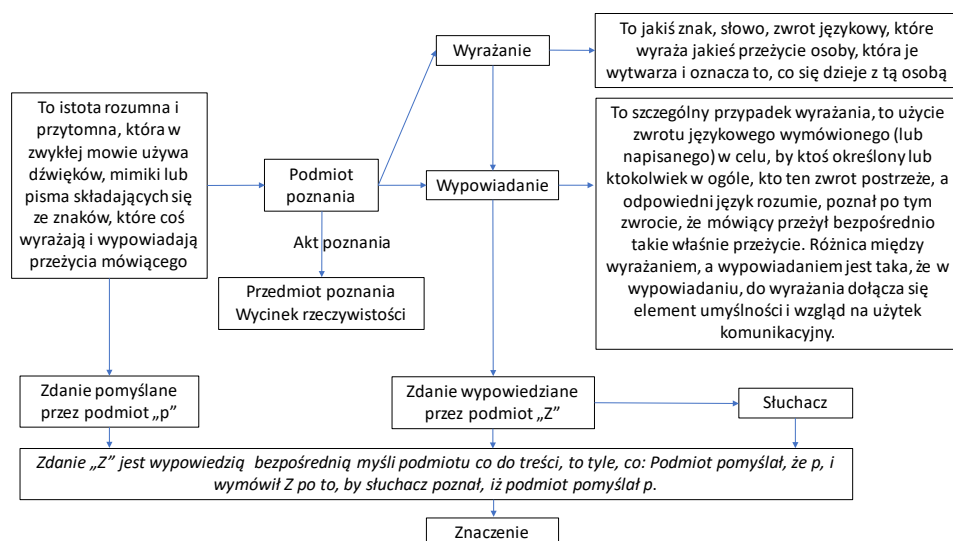
⁶ Mieczysław Szymczak (red. nauk.) *Słownik języka polskiego*, tom 2, (Warszawa: PWN, 1989), 307.

⁷ Samuel Bogumił Linde, *Słownik języka polskiego*, tom 2, część 1 M-O, (Warszawa: 1809), 287-288.

⁸ Aleksander Wolicki, „Wojna peloponeska”, w *Historia starożytnych Greków. Okres klasyczny, t. II*, Benedetto Bravo, Marek Węcowski, Ewa Wipszycka, Aleksander Woliński, (Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 2009), 143.

⁹ Tamże.

terminy i pojęcia językowe, aby spełniały one przynajmniej minimalne kryteria technicznego języka nauki.



Rys. 1. Wyrażanie, wypowiadanie i znaczenie

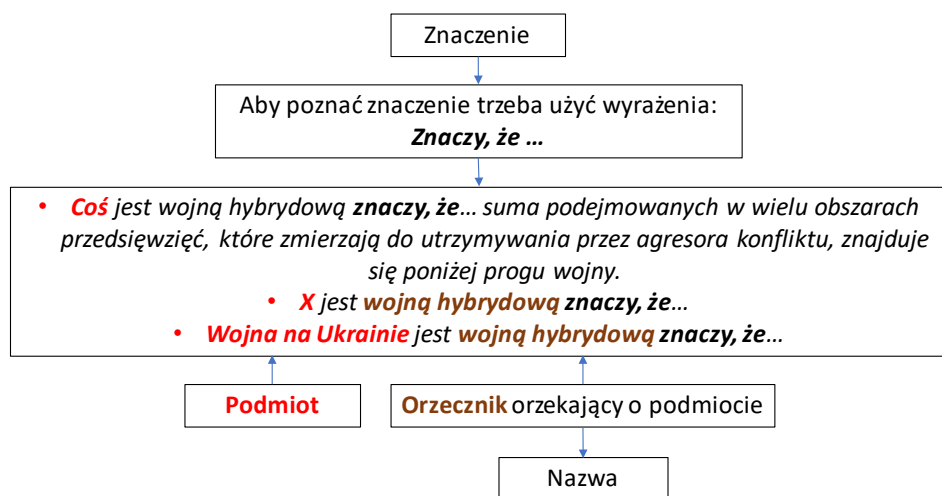
Źródło: Opracowano na podstawie, Kotarbiński, *Dzieła*, 7-9

Pierwszym założeniem, które musimy przyjąć, jest to, że nazwa pozostaje w relacji do jakiegoś wycinka rzeczywistości (rys. 1). Relacja ta może przyjmować różne formy. Tadeusz Kotarbiński, opisując stosunki semantyczne, za najbardziej ogólną jej formę uznał wyrażanie. Jest to jakiś znak, grymas, dźwięk, słowo lub zwrot językowy, którego autorem jest obserwator rzeczywistości (podmiot poznania) i który wskazuje na jakieś jego przeżycie związane z obserwacją (aktem poznania)¹⁰. Ścisłą formą opisu rzeczywistości może być wypowiadanie. To szczególny sposób wyrażania, którego cechą wyróżniającą jest element umyślności i wzgląd na użytek komunikacyjny¹¹. Sam fakt wypowiedzi nie gwarantuje jednak komunikacji z jego słuchaczem. Oczywiście wypowiedzenie słowa „wojna”, podobnie jak zwrotu „wojna peloponeska”, może w słuchaczu wzbudzić jakieś wyobrażenie, czy używając języka psychologii kognitywnej, jakąś reprezentację poznawczą, ale czy będzie ona w pełni odzwierciedlać intencje komunikacyjne autora wypowiedzi? Czy nie będzie fałszowała opisu rzeczywistości? Albo jaką reprezentację, czy wyobrażenie rzeczywistości stworzy w umyśle słuchacza?

¹⁰ Por. Tadeusz Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, (Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk – Łódź: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Akademii Nauk, 1990), 7.

¹¹ Tamże, 8.

Przeprowadźmy pewien eksperyment myślowy. Załóżmy, że ktoś wypowiedział zwrot językowy: *Πελοποννησιακού Πολέμου*, albo *De bello Peloponnesiaco*, lub *Пелопоннеская война*. A teraz zadajmy sobie pytanie, jak zrozumieliśmy ten zwrot? Zbudowanie relacji poznawczej przy nieznanym języku obcego jest praktycznie niemożliwe, chociaż wszystkie trzy nazwy oznaczają tę samą „wojnę peloponeską”, wypowiedzianą w trzech różnych językach. Znajomość jakiegoś języka nie zawsze daje gwarancję zrozumienia wypowiedzi w tym języku. W tym miejscu profesor Kotarbiński zwraca uwagę na znaczenie terminów: nazywanie i oznaczanie.

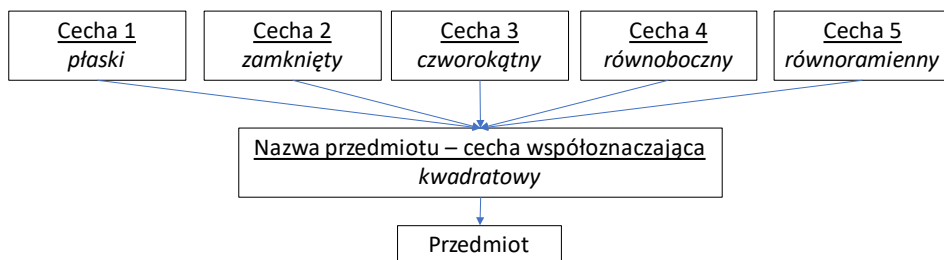


Rys. 2. Znaczenie nazwy

Źródło: Opracowano na podstawie, Kotarbiński, *Dzieła*, 9-11

Aby poznać znaczenie jakiejś wypowiedzi, twórca prakseologii zaleca użyć konstrukcji zdaniowej z wyrażeniem „znaczy, że”, np.: „Coś jest wojną hybrydową **znaczy, że ...**” (rys. 2). Dla takiej konstrukcji zdaniowej oznaczyć dany podmiot, w danym języku to tyle co nadać mu nazwę¹², a jedynym warunkiem nadawania się do roli orzecznika jest otrzymanie zdania sensownego. Podkreślny, kryterium dotyczy sensu zdania, nie jego prawdziwości. Taka zależność usprawiedliwia swobodne nazywanie wojny na Ukrainie wojną hybrydową. Ale czy jest to nazwa prawdziwa? Czy opisywana przez tę nazwę rzeczywistość komunikuje prawdę o niej, albo jakie warunki powinny być spełnione, aby jakąś wojnę nazwać wojną hybrydową? W tym miejscu wkraczamy w obszar nauki.

¹² Tamże, 11.



Rys. 3. Treść nazwy jako cecha współznacząca

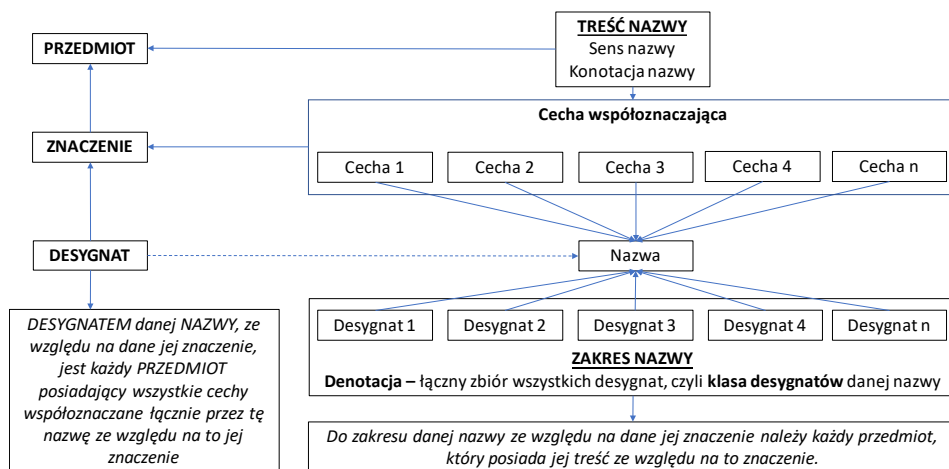
Źródło: Opracowano na podstawie, Kotarbiński, *Dzieła*, 16

Aby odpowiedzieć na postawione powyżej pytania, musimy zastanowić się nad treścią i znaczeniem nazwy. Treść nazwy albo sens nazwy lepiej oddaje pojęcie cechy współznaczącej (rys. 3). Termin ten oznacza właściwość, która jest zestawieniem cech szczegółowych. Na przykład słowo *kwadratowy* współznacza łącznie cechy płaskości, zamkniętości, czworokątności, równoboczności i równokątności¹³. W związku z tym w nauce nadanie jakiejś badanej rzeczywistości określonej nazwy pozostaje ściśle w związku z cechami szczegółowymi, jakie nazwa ta współznacza. Na przykład nie wystarczy dla wojny na Ukrainie określić ją nazwą wojna hybrydowa. Naukowa ortodoksja wymaga, aby właściwość ta dopełniona była dookreśleniem cech szczegółowych, które zawierają się w tym pojęciu.

Inaczej przedstawia się problem znaczenia nazwy. Jest on związany z terminem desygnat. Desygnatem jakiejś nazwy, ze względu na dane jej znaczenie, jest każdy przedmiot posiadający wszystkie cechy współznaczone łącznie przez tę nazwę ze względu na to jej znaczenie¹⁴. Mówiąc inaczej każdy przedmiot badań, zjawisko, czy stan, który posiada wszystkie cechy współznaczone przez tę nazwę, jest desygnatem danej nazwy ze względu na jej znaczenie. Ilość desygnatów dla danej nazwy może być różna. Nazwa jednostkowa wojna peloponeska ma tylko jeden desygnat. Podobnie, nazwami jednostkowymi są wojna październikowa, wojna ramadanowa i wojna Jom Kippur, ponieważ pomimo trzech nazw odpowiada im tylko jeden desygnat określony wydarzeniami między 6 i 26 października 1973 roku, jakie nastąpiły na Bliskim Wschodzie. Znaczenie nazwy wojny punickiej obejmuje dwa desygnaty: I i II wojnę punicką, a wojny śląskie trzy. Nazwy, które posiadają więcej niż jeden desygnat, noszą miano nazw ogólnych. Ta grupa nazw w naukach o obronności odgrywa najistotniejszą rolę. Badając różne desygnaty wojny, staramy się uchwycić ich szczegółowe cechy. Następnie desygnatom o jednakowych cechach szczegółowych dobierać pojęcie współznaczące, które w najlepszy sposób będzie oddawać treść tej nazwy dla zbioru desygnatów z jej zakresu (rys. 4).

¹³ Tamże, 16.

¹⁴ Tamże.



Rys. 4

Źródło: Opracowano na podstawie, Kotarbiński, Dzieła, 15-20

Powyższy wywód dotyczy oczywiście założeń ogólnych, a forma artykułu wymusza unikanie wdawania się w szczegóły. Zakończenie rozważań na ten temat poświęćmy jeszcze na podkreślenie wniosków zasadniczych. Po pierwsze, w naukach o obronności każde pojęcie powinno posiadać swój zakres zastosowania oraz swoją treść. Zakres nazwy jest to przede wszystkim wskazanie kompletnego zbioru, a więc klasy przedmiotów które nazywamy. W tym przypadku powinniśmy unikać stosowania nazw jednostkowych, charakterystycznych dla historii, oraz nazw bezprzedmiotowych, dla których nie występuje żaden desygnat. Po drugie, treść nazwy, dla danej klasy przedmiotów badań, musi posiadać kompletne zestawienie cech szczegółowych. W tym przypadku powinniśmy dążyć do wyłonienia wszystkich cech szczegółowych oraz unikania wieloznaczności.

3. Cechy wojny

W kontekście rozważań zaprezentowanych powyżej, wojna, jako pojęcie naukowe, nie jest precyzyjnie zdefiniowana. Co więcej, w różnych obszarach wiedzy dorobiła się swoistych stanowisk naukowych, mieszczących się w granicach od purytańskiego podejścia metodologicznego do naukowego eklektyzmu, próbującego łączyć w całość różnorodne idee i doktryny¹⁵. Ostatnim przykładem takiego braku precyzji są nieporozumienia związane z treściami i zakresem pojęć: wojna i konflikt zbrojny. Wojna jest jednak ważnym terminem nauk społecznych i jednym z podstawowych pojęć nauk o obronności. Sprawdźmy, czy można

¹⁵ Por. Jacek Regina-Zacharski, *Wojna w świecie współczesnym. Uczestnicy, Cele, Modele. Teorie*, (Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2014), 125-128.

z niej wyspecyfikować cechy szczegółowe mogące precyzować treść tego pojęcia. Analizę rozpoczniemy od słowników.

Według internetowego *Słownika języka polskiego*, wojna to zorganizowana walka zbrojna między państwami, narodami lub grupami społecznymi, religijnymi itp., prowadzona dla osiągnięcia zamierzonych celów (np. zagarnięcia obcego terytorium lub obrony własnego); konflikt zbrojny¹⁶. *Słownik języka polskiego*, poza przytoczeniem rodzajów wojny, dodatkowo nadmienia, że w formie przenośnej słowo to oznacza również kłótnie, spory, awantury i bójk¹⁷. Cechy szczegółowe wojny, które jesteśmy w stanie wskazać, dotyczą w zasadzie:

- równoważności pojęć: wojna, zorganizowana walka zbrojna i konflikt zbrojny;
- wiodącej roli podmiotów społecznych prowadzących wojnę i zamierzonych przez nie celów;
- przenośnego znaczenia wojny w stosunku do kłótni, sporów, awantur i bójek.

Dodatkowo w zakresie rodzajów wojen, możemy zauważyć cechy związane z charakterem działań stron (wojna zaczepna, obronna, błyskawiczna, pozycyjna, partyzancka, itp.), użytymi środkami (wojna atomowa, biologiczna, chemiczna itp.) i stanami funkcjonowania społeczeństw (wojna religijna, zimna wojna).

Inaczej wojnę definiują słowniki wydane w XIX wieku. Według słownika Samuela Bogumiła Lindego *wojna to boiowanie, bój, zbrojne walczenie, wojowanie*¹⁸. W tym przypadku wiodącą cechą szczegółową jest jakaś forma walki.

Analiza słowników języków starożytnych zbliżona jest do oznaczenia stosowanego przez B. Lindego. Greckim odpowiednikiem słowa wojna był wymieniony w poprzednim rozdziale wyraz *Πολέμους*. W *Słowniku grecko – polskim* Zygmunt Węclewski tłumaczy je jako *wojna, bój, wrzawa wojenna, bitwa, walka, utarczka, zwada spór, kłótnia, nieprzyjaźń*¹⁹. Podobnie rozumie je Artur Rapaport, tłumacząc je jako *bój, walka, bitwa, wojna*²⁰. Identyczna sytuacja występuje w słownikach łacińsko-polskich. Stanisław Czerski terminowi wojna przypisuje dwa odpowiedniki. Za Horacym wyraz *duellum* oznaczający bitwę, wojnę między dwoma²¹ oraz *bello (bellum)* tłumaczone jako *wojować, wojnę prowadzić*²². Natomiast Kazimierz Kumaniecki zrównuje te słowa w znaczeniu oraz nadaje im trzy polskie odpowiedniki: 1. wojna, bitwa; 2. potyczka oraz 3. spór i zwada²³.

¹⁶ <https://sjp.pl/wojna>, (odczyt: 25 maj 2018).

¹⁷ *Słownik języka polskiego*, t. III, (Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1989), 744-745.

¹⁸ Samuel Bogumił Linde, *Słownik języka polskiego*, t. VI, (Warszawa: 1814), 296.

¹⁹ Zygmunt Węclewski, *Słownik grecko – polski*, (Warszawa: E. Wende i S-ka, 1905), 542.

²⁰ Artur Rapaport, *Słownik grecko-polski do wyboru z pieśni Homera*, (Lwów – Warszawa: Książnica Atlas, 1932), 257.

²¹ Stanisław Czerski, *Słownik łacińsko – polski, tom 1*, (Wilno: Nakładem Fryderyka Moritza, 1822), 412.

²² Tamże, 166.

²³ Kazimierz Kumaniecki, *Słownik łacińsko – polski*, (Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1986), 65.

Jeżeli dokonamy porównania staropolskiego słowa woyna, z greckim Πόλεμος i łacińskim słowem bellum, bez większego błędu możemy stwierdzić, że są to pojęcia bliskoznaczne, a podstawowe cechy szczegółowe dotyczą:

- równoważności pojęć: wojna, wojowanie, bitwa, bój, walka;
- równoważności pojęć: wojna, zwada, spór, kłótnia;
- emocji związanych z walką: wrzawa wojenna, nieprzyjaźń;
- w przypadku wyrazu *duellum* – walki dwóch podmiotów.

Próba zbudowania na tych cechach treści pojęcia wojny sprowadza się właściwie do określenia jakiejś formy walki. Konsekwencją tego musi być wniosek, że we współczesnych, badaniach leksykologicznych słowo wojna w pewien sposób odbiega od tradycji historycznej, akcentując podmioty społeczne, kosztem form walki.

Zatrzymajmy się teraz nad wybranymi, naukowymi narracjami o wojnie. Prekursorem refleksji nad tym wycinkiem rzeczywistości społecznej jest z pewnością Tukidydes. Oczywiście nie był on pierwszym znanym autorem opisującym wojnę. Wyprzedził go choćby Homer czy Herodot, ale jego racjonalizm i krytycyzm²⁴, świadczące o programowej metodzie, nadają mu palmę pierwszeństwa. Jak podkreśla Romuald Turasiewicz: *Jego zasługą jest oddzielenie historii i politycznej analizy od sfery poezji i przeniesienie badań dziejopisarstwa w dziedzinę nauki*²⁵. W tym miejscu zrozumiałe jest, że przydzielone pierwszeństwo nie dotyczy jedynie nauk związanych z obszarem wojska, ale jest przyznawane również w takich dyscyplinach naukowych, jak historia i nauki o polityce.

Kontynuatorami refleksji Tukidydesa w starożytności byli Ksenofont, Kurcjusz Rufus, Flavius Arrianus, Juliusz Cezar, Józef Flawiusz i Prokopiusz z Cezarei. Poza historykami wojną zajmowali się również filozofowie starożytni, a echa ich rozważań możemy prześledzić w pismach filozoficznych kolejnych stuleci. Trudno w tym miejscu omówić całość dorobku intelektualnego w tym zakresie. Zwróćmy uwagę tylko na dwa ważne zagadnienia ogniskujące w sobie cechy współoznaczające, które stały się osią rozważań do dzisiaj.

Pierwsze, najważniejsze dotyczy refleksji natury ogólnej, w której wojnę utożsamiamy w formie przenośnej jako kłótnie, awanturę, spór czy konflikt. Otóż takie relacje międzyludzkie towarzyszą człowiekowi od początków jego istnienia²⁶. Naturalna odpowiedź na konflikt może przybierać dwie formy wyrażone pytaniami:

1. W jaki sposób przeciwdziałać sporom i nie dopuścić do konfliktu?
2. Jak pokonać przeciwnika i wygrać w sporze?

Próba odpowiedzi na pierwsze pytanie to poszukiwanie sposobów, które eliminują spory i konflikty. Takie działanie cechuje dążenie do pokoju. W tym obszarze możemy rozważać zagadnienie prawne wyrażone słowami *ius ad bellum*, czyli prawa do wojny. Poszukiwanie odpowiedzi na drugie pytanie, to prawdopodobnie

²⁴ Romuald Turasiewicz, „Wstęp”, w: *Wojna peloponeska, Tukidydes* (Wrocław – Warszawa – Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, 1991), XXII.

²⁵ Tamże, XXVI.

²⁶ Regina-Zacharski, *Wojna*, 35.

kwintesencja sztuki wojennej, sprowadzająca się do poszukiwania działań, które doprowadzą do pokonania przeciwnika i osiągnięcia zwycięstwa. Takie nastawienie możemy opisać, że jest ukierunkowane na wojnę. W ramach tej grupy pytań rozważane mogą być zagadnienia określone słowami *ius in bello*, czyli kwestie norm i zasad jakie należy przestrzegać podczas wojny²⁷.

Drugie zagadnienie podjęte przez filozofów to próba etycznego doprecyzowania istoty wojny, która jednocześnie wszelkie rozważania na jej temat osadza na gruncie cywilizacji zachodnioeuropejskiej. W tym obszarze możemy umieścić myśl filozoficzną starożytnej Grecji, dorobek prawniczy Rzymu i etykę chrześcijańską.

Dla filozofii starożytnej Grecji reprezentatywne w tym wypadku będą przede wszystkim poglądy Platona i Arystotelesa. Platońska wojna to taka, która ma dwa oblicza zewnętrzne: kiedy się Hellenowie z barbarzyńcami biją (...) Takie wrogie stosunki należy nazwać wojną i wewnętrzne: kiedy Hellenowie z Hellenami coś podobnego robią (...) to powiemy, że to jest choroba Hellady i rozpad wewnętrzny²⁸. Natomiast arystotelesowskie życie dzieli się na okres (...) wojny i pokoju. (...) Ocena ich musi być taka, [że] oświadczamy się za wojnę dla pokoju²⁹. I w tym kontekście okazuje się zatem, że wszelkie na wojnę obliczone urządzenia należy wprawdzie uznać za dobre, jednak nie stanowią one bezwzględnie ostatecznego celu państwa, a tylko są środkiem do niego³⁰.

Dorobek filozoficzny Rzymu na temat wojny związany jest przede wszystkim z twórczością Marka Tulliusza Cicerona i Marka Aureliusza. Ciceron uważany jest za prekursora teorii wojny sprawiedliwej³¹. W jego opinii wojnę trzeba traktować jako środek ostateczny, podjęty ze słusznej przyczyny, w obronie własnej lub dla dochodzenia do naruszonych praw³². Marek Aureliusz, podążając za myślą Arystotelesa, wojnę, obok pokoju, dostrzegał jako naturalny proces dziejowy. W ramach tego procesu państwa rozwijają się, toczą wojny i upadają³³. Według Roberta Łosia i Jacka Reginia-Zacharskiego dorobkiem prawniczej myśli rzymskiej było ujęcie wojny w ramy prawa rzymskiego i nadanie jej wymiaru dopuszczalności w czterech przypadkach: pogwałcenia granic Rzymu, gwałtu na jego obywatelach, złamania podpisanych traktatów i opowiedzenia się po stronie wroga Rzymu³⁴.

Twórczo do dorobku Greków i Rzymian podeszli filozofowie chrześcijańscy. W literaturze tematu szczególnie podkreśla się dwóch świętych i doktorów Kościoła katolickiego: Augustyna z Hippony i Tomasza z Akwinu. Refleksje świętego z Hippony są katolicką modyfikacją myśli Cicerona, gdzie zasadniczą ideą

²⁷ Balcerowicz, *O pokoju*, 50.

²⁸ Platon, *Państwo*, (Kęty, Wydawnictwo Antyk, 2003), 173.

²⁹ Arystoteles, *Polityka*, (Warszawa: WWW.ZRODLA.HISTORYCZNE.PRIV.PL, 2003), 182.

³⁰ Tamże, 163.

³¹ Balcerowicz, *O pokoju*, 49.

³² Tamże, 50.

³³ Por. Robert Łoś, Jacek Reginia-Zacharski, *Współczesne konflikty zbrojne*, (Warszawa: Państwowe Wydawnictwa Naukowe, 2010), 23.

³⁴ Tamże, 24.

pozostaje stwierdzenie: *Wszakże mędrzec sprawiedliwą tylko wojnę prowadzić będzie*³⁵. W interesującej nas sprawie św. Augustyn zajmuje się przede wszystkim pokojem, a wojnę stawia w relacji do niego: *Każdy nawet w wojowaniu pokoju szuka, a nikt w zawieraniu pokoju nie szuka wojny. I ci nawet, co chcą naruszać już posiadany przez się pokój, nie nienawidzą pokoju – lecz chcą go wedle swego widzimisię inny mieć*³⁶.

Myśl św. Augustyna rozwinął św. Tomasz z Akwinu. Tradycja tomistyczna przekazuje trzy warunki sprawiedliwej wojny, jakie sformułował Akwinata: sprawiedliwy powód, prawowita władza i warunki, które muszą dawać szansę zwycięstwa³⁷. Niektórzy do atrybutu możliwości wywołania wojny jako przynależy prawowitej władzy, dodają jeszcze słusność sprawy i uczciwość zamiaru³⁸. Problem prawowitej władzy w zasadzie nie wzbudza większej wątpliwości, chociaż w anarchicznym świecie pytanie o prawowitą władzę pozostaje zawsze uzasadnione. Gorzej prezentuje się zrozumienie słusności sprawy i uczciwości zamiaru. W tym zakresie, w relatywnym świecie współczesności, lektura *Summa theologiae* nie jest taka oczywista. Warto więc przez chwilę zatrzymać się nad tymi pojęciami. Otóż można je poprawnie zrozumieć tylko w kontekście Boga i Ewangelii. Katolicycy etycy słusność sprawy tłumaczą tym, że *wojna jest etycznie dopuszczalna tylko wtedy, gdy toczy się w imię własnego, przez innych niezachowanego prawa*³⁹. Natomiast prawy zamiar rozumiany jest jako indywidualny akt sumienia każdego uczestnika wojny w którym motywacja działania powinna wyłącznie wynikać z *uzyskania dla swojej ojczyzny słusnie jej należnych praw*⁴⁰. O jakie jednak prawo chodzi? Dla katolików jest to przede wszystkim prawo miłości, dla innych może to być każdy rodzaj prawa poczynszy od prawa naturalnego, a na prawie międzynarodowym kończąc.

Etyczne atrybuty wojny dla treści tego pojęcia mogą wydawać się nieistotne. Zanim jednak dokonamy oceny ich przydatności, zwróćmy uwagę na kilka interesujących spostrzeżeń kulturowych cywilizacji łacińskiej. Po pierwsze, filozofowie zgodnie wyróżniają dwa odmienne stany funkcjonowania społeczeństw: pokój i wojnę. Stanem pożądanym jest pokój i w jakimś sensie wojna może być narzędziem w drodze do uzyskania pokoju, ale nigdy na odwrót. Filozofowie starożytni opowiadają się za pokojem. Oczywiście może on przyjmować różne postacie, na przykład *Pax Romana*, ale to zawsze stan jaki się utrzymuje lub do jakiego się dąży. Po drugie, w tle poszukiwania ograniczeń wojny pojawiają się elementy, które z czasem urzeczywistniają się formalnie. Na przykład tomistyczna idea prawowitej władzy, która jako jedyna ma prawo podejmować decyzje co do wojny,

³⁵ Św. Augustyn, *Państwo Boże. De civitate Dei*, (Poznań: Wydawnictwo Jan Jachowski Księgarnia Uniwersytecka, 1937), 351.

³⁶ Tamże, 357.

³⁷ *Między logiką a wiarą. Z Józefem M. Bocheńskim rozmawia Jan Parys*, (Warszawa: Les Éditions Noir Sur Blanc, 1998), 202.

³⁸ Balcerowicz, *O pokoju*, s. 52.

³⁹ Jan Maria Bocheński, *Katastrofa pacyfizmu*, (Lublin – Warszawa: Wydawnictwo Antyk, 1989), 16.

⁴⁰ Tamże, 17.

formalnie została zrealizowana 24 października 1648 roku w podpisanych traktatach pokoju westfalskiego, a próby legalistycznego rozwiązania konfliktów na płaszczyźnie międzynarodowej trwają, z lepszym lub gorszym skutkiem, do dzisiaj. Przykładami takich wysiłków są choćby kolejne konferencje pokojowe w Hadze, prace w ramach Ligi Narodów czy Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Upadek Cesarstwa Rzymskiego nie przerwał refleksji naukowej dotyczącej wojny. Jak pokazał przypadek Tomasza z Akwinu, myśl tę przejęły elity intelektualne Europy. Dzięki takim twórcom jak Jan z Lignano, Christine de Pizan, Honoré Bouvet i Jeana de Bueil, główne założenia starożytności przeniesione zostały w czasy nowożytne i stały się podstawą do snucia refleksji w nowych uwarunkowaniach naznaczonych pismem drukowanym i bronią palną.

Wynalezienia druku pozornie ma niewielki związek z myślą o wojnie, lecz posiada istotne znaczenie dla naukowców próbujących prześledzić jej rozwój. Ilość tekstów i narracji gwałtownie rośnie, prawdopodobnie odwrotnie proporcjonalnie do jej jakości. Część z tej refleksji, jak każda spekulacja, zanika. Do naszych czasów pozostają dzieła nieliczne powszechnie uważane za najwybitniejsze. Nowożytnej treści wojny poświęćmy kolejny rozdział tego artykułu.

3. Treść pojęcia wojna w myśli nowożytnej

Jest już tradycją rozpoczynanie analizy wojskowej myśli nowożytnej od Niccolò Machiavellego. Niestety, w zakresie wojny jego poglądy nie są precyzyjne. Co gorsza, prawdopodobnie zdanie, które wygłosił w swoim traktacie poświęconym sztuce wojny: *Celem tego, kto chce prowadzić wojnę, jest możliwość starcia się w polu z każdym wrogiem i zwyciężenia go w jednej bitwie*⁴¹, stało się zaczynem sprowadzania zagadnień wojny wyłącznie do obszaru militarnego.

Przytaczając myśl wielkiego Włocha, błędem byłoby poprzestawać jedynie na wskazaniu, jak rozumiał on istotę wojny. Poszukując treści wojny, warto również spojrzeć całościowo na jego dorobek teoretyczny. W najwcześniej wydanych *Rozważaniach nad pierwszym dziesięcioksięgiem historii Rzymu* Liwiusza głównym podmiotem oceny florentyńczyka jest lud i republika. W Księciu perspektywa jego obserwacji przeniesiona zostaje na władzę, a właściwie władcę. Natomiast obiektem zainteresowania w traktacie *O sztuce wojny* jest wojsko o wyraźnym odcieniu społecznym. Machiavelli podejmuje w tym traktacie ważną kwestię wojska obywatelskiego zbudowanego z poboru, w którym decydującą rolę odgrywa z jednej strony przymus z drugiej – wola obywateli⁴². Trzy elementy: władca, lud i wojsko wyznaczają w związku z tym pewien układ relacji istotny również dla zjawiska wojny. Z czasem rozwinie się on w clausewitzowską triadę opisującą zjawisko wojny.

Przywołanie Carla von Clausewitza nie jest przypadkowe. Jest on jednym z pierwszych teoretyków, który podjął próbę naukowego opisu wojny.

⁴¹ Niccolò Machiavelli, *O sztuce wojny*, (Warszawa: Wydawnictwo Aletheia, 2008), 39.

⁴² Tamże, 44-45.

Zatrzymajmy się przez chwilę nad treściami, jakie wyspecyfikował ten teoretyk sztuki wojennej.

Carl von Clausewitz przede wszystkim zwrócił uwagę na dwa odmienne sposoby opisu tego zjawiska. Pierwszy nazwał ciężkim publicystycznym określeniem, będącym próbą kompleksowego ujęcia całego zjawiska. Cecha „publicystyczny” nie dotyczy wyłącznie publicystyki w środkach komunikacji społecznej, ale obejmuje wszelkiego rodzaju traktaty, a w tym traktaty filozoficzne, które przedstawiliśmy powyżej. Ten sposób z założenia został przez Clausewita odrzucony. Drugi sprowadzał się do pokazania wojny w postaci pierwiastkowej jako rozszerzonego pojedynku, czyli walki dwóch przeciwników, którzy w akcie przemocy chcą narzucić drugiej stronie swoją wolę⁴³. Ten sposób opisu, który z racji stanowiska, jakie zajmował i osobistego uczestnictwa w działaniach bojowych, między innymi pod Auerstedt, Witebskiem, Smoleńskiem i Borodino, odpowiadał mu najbardziej. Traktat o wojnie był więc próbą teoretycznego opisanie wojny traktowanej jako pojedynek z perspektywy wojskowego praktyka, który wojnę rozumiał jako dalszy ciąg polityki *prowadzonej innymi środkami*⁴⁴. Podkreślmy, wojna rozumiana jako dalszy ciąg polityki prowadzonej innymi środkami to nie tylko clausewitzowska definicja wojny, ale to przede wszystkim przyjęty przez Clausewita punkt widzenia do pisanie o zjawisku wojny.

Pierwsza księga traktatu *O wojnie* poświęcona jest przedstawieniu jej natury. Aby ją określić, Clausewitz stanął przed problemem związanym z różnorodnością tego zjawiska. Stwierdził on, że *wojna jest (...) istnym kameleonem, zmieniającym po trosze w każdym poszczególnym wypadku swoją naturę*⁴⁵. Zmienność wojny wynika z faktu, że nie jest ona aktem odosobnionym, lecz jest powiązana z funkcjonowaniem państwa i przewidywaną sytuacją polityczną. Składa się ona z szeregu aktów co najmniej dwóch stron, które wpływają na siebie i wzajemnie się warunkują⁴⁶. To co przyczynia się do zmienności wojny, to siły zbrojne, obszar i ludność kraju oraz sojusznicy⁴⁷. W związku z powyższym Clausewitz nakreślił jakby ramy zjawiska wojny: *mogą bez wewnętrznej sprzeczności zdarzyć się wojny o tak różnych stopniach znaczenia i energii, od wojny nieprzyjacielskiej poczynając do zwyczajnej obserwacji zbrojnej*⁴⁸. Wśród takich wojen da się wyróżnić całe spektrum form przejściowych, gdzie na skrajnych marginesach dominujące są dwa rodzaje:

1. Wojny których celem jest pokonanie przeciwnika – czy to przez zniszczenie polityczne, czy też obezwładnienie go i zmuszenie w ten sposób do pokoru za wszelką cenę.

⁴³ C. Clausewitz, *O wojnie*, (Wydawnictwo Mireki, 2010), 15.

⁴⁴ Tamże, 6.

⁴⁵ Tamże, 31.

⁴⁶ Por. Tamże, 19.

⁴⁷ Tamże, 20.

⁴⁸ Tamże, 22.

2. Wojny o zdobycze na granicach państwa czy to dla ich posiadania na stałe, czy też dla uzyskania cennego przedmiotu wymiennego przy zawieraniu pokoju⁴⁹.

Próba stworzenia teorii wojny z powodu jej zmienności nie zakończyła się pełnym sukcesem. Jednak bardzo ważnym dokonaniem Clausewitza w obszarze teorii było zdefiniowanie jej stałych elementów, czyli cech szczegółowych pojęcia wojny. Pierwszy dotyczy związku wojny z polityką.

Jak związek wojny z polityką rozumie twórca traktatu *O wojnie*? Do określenia wojny w kontekście polityki Clausewitz używa dwóch słów: akt polityczny (*politischer Akt*) i narzędzie polityczne (*politisches Instrument*). Po pierwsze wojna to już nie tylko stan funkcjonowania społeczeństw, jak to definiowali filozofowie, ale to akt, czyli czyn polityczny, który *wyływa zawsze z danej sytuacji politycznej i wywołują ją tylko pobudki polityczne*⁵⁰. W związku z tym politycy w akcie podjęcia działań wojennych posiadają narzędzie, instrument, dzięki któremu mogą dalej prowadzić politykę w stosunku do drugiej strony konfliktu politycznego. Myśl ta dopełnia stwierdzenie, że *jeśli uprzytomnimy sobie, że wojna wyływa z celu politycznego, to wyda się nam zupełnie naturalne, że ta pierwsza pobudka, która powołała ją do życia, pozostaje przodującym najwyższym względem również i podczas jej rozgrywania. Jednak ten cel polityczny nie jest przez to jeszcze despotycznym prawodawcą, musi on przystosować się do natury użytych środków i wskutek tego często ulega zmianie, zawsze jednak pozostaje tym, co przede wszystkim należy uwzględnić*⁵¹.

Podkreślenie relacji polityki i wojny umożliwia teoretykowi wprowadzenie trzech pojęć, przywoływanej już, tak zwanej clausewitzowskiej trójcy, składających się z trzech podmiotów funkcjonujących w państwie wraz z cechami jakimi te podmioty charakteryzują się w obliczu wojny. Pierwsze pojęcie to lud, naród (*Volke*), jego gwałtowność, nienawiść i wrogość do przeciwnika. Drugie to wódz, dowódca i podległe mu wojsko (*Feldherrn und seinem Heer*), jego odwaga i talent wobec wyzwań i ryzyka wynikającego z przypadkowości i tylko prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń. Trzecie to rząd (*Regierung*), jego rozsądek i racjonalność przejawiająca się w zamiarach politycznych, doborze celów i środków do prowadzenia wojny⁵². Relacje między tymi pojęciami oraz oddziaływanie, jakim podlegają te podmioty, wyznaczają charakter każdej wojny⁵³.

Zdefiniowanie cech charakteryzujących wyszczególnione podmioty państwa wprowadza nas, jak określił to Hew Strachan, w klimat wojny⁵⁴, zbiór cech szczegółowych charakterystycznych dla każdej wojny. Elementy kształtujące jej atmo-

⁴⁹ Tamże, 6.

⁵⁰ Tamże, 28.

⁵¹ Tamże, 29.

⁵² Por. Tamże, 31

⁵³ Thomas G. Mahnken, „Teoria strategii”, w: *Strategia we współczesnym świecie. Wprowadzenie do studiów strategicznych*, red. John Baylis, James Wirtz, Colin S. Gray, Eliot Cohen, (Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2009), 76.

⁵⁴ Hew Strachan, *Carl von Clausewitz. O wojnie. Biografia*, (Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, 2009), 134.

sferę i odpowiadające im cechy szczegółowe będące treścią wojny dotyczą następujących zjawisk:

1. Niebezpieczeństwa, które sprawia, że odwaga jest *najcenniejszą cechą wojownika*⁵⁵.
2. Wysiłku fizycznego, który nakazuje posiadanie odpowiedniej sprawności fizycznej uczestników wojny.
3. Cierpienia, które wskazuje na wymóg posiadania odpowiednich cech psychicznych.
4. Niepewność (*Mgła wojny*) wymagająca trzeźwego myślenia i roztropności.
5. Przypadek (*Tarcie*), który wymaga podjęcia szybkich i trafnych decyzji⁵⁶.

O ile pierwsze trzy powyższe cechy wydają się zrozumiałe, o tyle pozostałe dwie wymagają wyjaśnienia. Niepewność Clausewitz wiąże z dostępem do informacji: *Wiele wiadomości otrzymywanych na wojnie jest sprzecznych, jeszcze więcej jest fałszywych, a najwięcej – niepewnych*⁵⁷. Natomiast tarcie pruski generał opisuje słowami, że *na wojnie wszystko jest bardzo proste, lecz rzeczy nawet najprostsze są trudne*⁵⁸. Ta trudna do wytłumaczenia cecha opisana jest przez Thomasa Mahnkena jako zagrożenie ze strony nieprzyjaciela, wysiłek do jakiego trzeba skłonić własne siły, przeszkody związane z fizycznymi właściwościami środowiska i wreszcie, podobnie jak w przypadku niepewności, niedoskonałość przepływu informacji⁵⁹.

Pięć cech opisujących atmosferę wojny dotyczy pewnie nie tylko żołnierzy, ale również każdego członka społeczności dotkniętej wojną. Niepewność i przypadek to jednak uczucia, które dotyczą szczególnie dowódców i wiążą się z podejmowaniem decyzji i ryzykiem, jakim te decyzje są obarczone. Jak pisał Carl von Clausewitz: *Ta niepewność wszelkich wiadomości i założeń, to nieustanne wtrącanie się przypadku sprawia, że działający stale znajduje na wojnie rzeczy w innym stanie, niż oczekiwał, i z konieczności ma to swój wpływ na jego plany, a przynajmniej na związane z tymi planami wyobrażenia. Jeśli nawet wpływ ten będzie tak wielki, że obala niezawodnie powzięte postanowienia, to na ich miejsce muszą z reguły powstać nowe, do których znów w pewnym momencie brak danych (...). Znajomość sytuacji stała się większa, ale niepewność przez to nie zmniejszyła się, raczej wzrosła*⁶⁰.

Powyższy cytat poza opisem trudności związanych z podejmowaniem decyzji wprowadza nas również w dynamikę wojny rozumianą jako zjawisko, które nie ma swojego bezwzględnego końca, ale jest pewnym ciągiem pomyślnych lub niepomyślnych zdarzeń. Nie można jej traktować jako gwałtowne i jednostkowe zdarzenie. Wojna jest *jakby pulsowaniem gwałtowności, to silniejszym, to znów słabszym, i wyładowuje swoje napięcia oraz wyczerpuje swoje siły to szybciej, to znowu powolniej*,

⁵⁵ Clausewitz, *O wojnie*, 45.

⁵⁶ Tamże, 44-46.

⁵⁷ Tamże, 64.

⁵⁸ Tamże, 66.

⁵⁹ Mahnken, *Teoria*, 79.

⁶⁰ Clausewitz, *O wojnie*, 46.

ponieważ jest ona działaniem sił, które nie rozwijają się całkiem jednakowo i równomiernie. Może prowadzić do celu szybko albo powoli, ale zawsze trwa dość długo. Ma to swoje wyraźne konsekwencje dla polityków i dowódców, którzy przez swoje decyzje mogą nadać jej ten, czy inny kierunek, a zatem i poddać ją woli kierującego⁶¹.

Drugi rozdział traktatu o wojnie Clausewitza zatytułowany jest *Teoria wojny*. Już pierwsze zdanie w tym rozdziale zmienia dotychczasową perspektywę widzenia wojny: *Wojna w swym właściwym znaczeniu jest walką*⁶². Walkę prowadzi się przy wykorzystaniu wszelkiego rodzaju środków począwszy od broni, a skończywszy na uzbrojonej i wyekwipowanej sile zbrojnej. Posługiwanie się w walce tymi środkami to prowadzenie wojny i tak też Clausewitz definiuje sztukę wojenną.

Powyższa definicja sztuki wojennej może wzbudzać kontrowersję, szczególnie w sytuacji, gdy pamiętamy jeszcze prowadzone rozważania o wojnie będącej kontynuacją polityki. Prowadzenie wojny to przecież sprawa polityczna. Celem wojny jest *zmuszenie przeciwnika do spełnienia naszej woli*⁶³. Jednak od rozdziału drugiego Clausewitz w zasadzie polityczne warunki, w których możemy zmusić przeciwnika do spełnienia naszej woli, utożsamia ze stanem, w którym pokonałmy jego siły zbrojne. W jakimś sensie dla omówienia zjawiska prowadzenia wojny przestaje zajmować się prowadzeniem polityki, a zajmuje się sztuką wojenną. Ma świadomość, że *podporządkowanie politycznego punktu widzenia wojskowemu byłoby absurdalne, gdyż wojnę stworzyła polityka*⁶⁴, ale w kolejnych rozdziałach wojnę utożsamia już tylko z walką i takimi jej elementami, jak strategia, bitwa, obrona i natarcie, które mają prowadzić do pokonania przeciwnika. Na doprowadzeniu do tego stanu koncentruje swoje kolejne rozważania.

Sprzeczność popełniona przez Carla von Clausewitz na styku rozumienia pojęć wojna i walka nie wynikała ze źle przeprowadzonej analizy, a raczej jest pewną charakterystyczną manierą wojskowych podejmujących ten temat również we współczesnych publikacjach. Przykładami takiego wypaczenia pojęć jest choćby praca Jean Colina związana z przeobrażeniami wojny czy Ferdynanda Focha dotycząca jej prowadzenia. Generał Colin w traktacie *Przeobrażenia wojny*⁶⁵ podejmuje zagadnienia przeobrażenia postaci walki, następnie rozpatruje zagadnienie bitwy i operacji. W ostatniej części książki, charakteryzując wojnę w starożytności, wojnę napoleońską, wojny XIX i XX wieku, swoje wnioski koncentruje na rozwoju środków walki, ruchu wojsk i ich rozwinięciu. Dla tak zarysowanej konstrukcji brakuje miejsca na tytułowe przeobrażenia wojny. Podobnie marszałek Foch w książce *O prowadzeniu wojny*, podejmującej temat zwycięskiej dla Prus kampanii 1870 roku, stara się odtworzyć przede wszystkim życie kwatery głównej. Wybór ten był nieprzypadkowy, bowiem jak mówił, przywołany przez F. Focha, Johann Ludwig Yorck von Wartenburg: *Kto chce zrozumieć wojnę, powinien się starać poznać tych co ją prowadzą. Klucz historii wojen znajduje się w kwaterach*

⁶¹ Wszystkie cytaty w tym akapicie. Tamże, 29.

⁶² Tamże, 73.

⁶³ Tamże, 15.

⁶⁴ Tamże, 470.

⁶⁵ Jean Colin, *Przeobrażenia wojny*, (Warszawa: Wydawnictwo Napoleon V, 2010).

głównych⁶⁶. Twierdzenie brzmi atrakcyjnie, ale jeżeli wojna jest instrumentem polityki, to rodzi się pytanie: czy kwateryna główna kształtuje politykę? I z drugiej strony, dlaczego Marszałek Foch nie analizuje zagadnień politycznych i znaczącej roli Ottona von Bismarcka w tej wojnie?

Forma artykułu wyklucza możliwość przywołania większej liczby autorów prowadzących rozważania o tym ciekawym zjawisku społecznym. Kończąc krótką prezentację na ten temat, jeszcze raz podkreślmy, że główną zasługą Clausewitza, pomimo trudności z jakich zdawał sobie sprawę, jest dążenie do precyzowania pojęcia wojny. Jego metoda sprowadza się z jednej strony do wskazania na różnorodność desygnatów, jakie możemy określić mianem wojny. Z drugiej – stara się określonej klasie przypisać cechy szczególne. Z pewnością jego tezy są dyskusyjne, a tekst traktatu *O wojnie* jest wymagającą lekturą. Stanowi on jednak dobry przykład wypełnienia tez T. Kotarbińskiego dotyczących znaczenia nazwy, a w tym przypadku znaczenia pojęcia wojna.

6. Zakończenie

Artykuł jest osobistą reakcją na istniejącą w publikacjach swobodę posługiwania się niektórymi orzecznikami związanymi ze współczesną wojną. Samo zjawisko swobody określania rzeczywistości wojny nie jest nowe. Wspomina o nim choćby Jan Gotlib Bloch, przytaczając swoje studia nad literaturą wojskową i regulaminami różnych armii poprzedzające przygotowania do napisania pracy o przyszłej wojnie: *Co za chaos pojęć i zasad, które ścierają się i walczą, a żaden błysk światła stąd nie wytryska. Nic dziwnego zatem, że oficerowie mówią nieraz: Po co się tu uczyć? Niechaj sami profesorowie wprzód porozumieją się i zgodzą na jedno*⁶⁷.

Myślę, że ewentualna płaszczyzna porozumienia wiedzy tylko przez przywołaną w motcie ortodoksyjną perspektywę. Jej podstawą, zaprezentowaną w pierwszym rozdziale, musi być ścisłość pojęć wyrażona poprzez jej treść i zakres nazwy. Przykładem takiego podejścia jest przedstawiony przez Carla von Clausewitza termin wojna. Oczywiście niemiecki teoretyk pisze o zjawisku wojny jako klasie, a nie o jej typach. Nie zmienia to jednak faktu, że podejmując zagadnienie nazywania jakiegoś typu, czy rodzaju wojny, w pierwszej kolejności musimy wskazać jego denotację, a następnie wyszczególnić wszystkie te cechy, które dla tej klasy przedmiotów są właściwe. Wśród nich o istocie nazwy będą mówić te właściwości, które dla danej nazwy są wyjątkowe i niezbędne. Bez tych cech pojęcia te może są atrakcyjne, nie mają jednak większej wartości naukowej.

⁶⁶ Ferdynand Foch, *O prowadzeniu wojny*, tłum. Otton Laskowski (Oświęcim: Wydawnictwo Napoleon V, 2015), 14.

⁶⁷ Jan G. Bloch, *Wnioski ogólne z dzieła „Przyszła wojna pod względem technicznym, politycznym i ekonomicznym*, (Warszawa: G. Gebethner i Sp., 1899), XVI.

Bibliografia

1. Balcerowicz, Bolesław. 2013. *O pokoju, o wojnie. Między esejem a traktatem*, Warszawa: Wydawnictwo Rambler.
2. Balcerowicz, Bolesław. 2018. „O przyszłych wojnach” w: Waldemar Kitler (red.nauk.) *Od sztuki wojennej do bezpieczeństwa narodowego. Księga jubileuszowa z okazji siedemdziesięciolecia urodzin prof. dr. hab. Jacka Pawłowskiego*. Warszawa: Wydawnictwo ASzWoj.
3. Clausewitz, Carl von. 2007. *O wojnie*. przeł. Augustyn Cichowicz, Leon Koc. Wydawnictwo Mireki.
4. Jomini, Henri. 1966. *Zarys sztuki wojennej*, tłum. Franciszek Dziedzic. Warszawa: Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej.
5. Kotarbiński, Tadeusz. 1990. *Dzieła wszystkie. Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*. Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk – Łódź: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Akademii Nauk.
6. Łoś, Robert. Reginia-Zacharski, Jacek. 2010. *Współczesne konflikty zbrojne*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwa Naukowe.
7. Machiavelli, Niccolò. 2008. *O sztuce wojny*. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
8. Nye, Joseph S. 2012. *Przyszłość siły*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Prądzyński, Ignacy. 2012. *O sztuce wojennej. Kurs taktyki*. Oświęcim: Wydawnictwo Napoleon V.
10. Reginia-Zacharski, Jacek. 2014. *Wojna w świecie współczesnym. Uczestnicy, Cele, Modele. Teorie*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
11. Smith, Rupert. 2010. *Przydatność siły militarnej. Sztuka wojenna we współczesnym świecie*. przeł. Anna i Jacek Maziarscy. Warszawa: Polski Instytut Spraw Międzynarodowych.
12. Tukidydes. 1991. *Wojna peloponeska*. Wrocław – Warszawa – Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo.
13. Wolicki, Aleksander. 2009, „Wojna peloponeska” w: Benedetto Bravo, Marek Węcowski, Ewa Wipszycka, Aleksander Woliński. *Historia starożytnych Greków. Okres klasyczny*, t. II. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
14. Wrzosek, Marek. 2018. *Wojny przyszłości, doktryny, technika, operacje militarne*, Warszawa: Wydawnictwo Fronda.

prof. dr hab. inż. JAROSŁAW WOŁEJSZO
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
j.wolejszo@pwsz-kalisz.edu.pl

Żeby zdobyć wiedzę – trzeba się uczyć.
Ale żeby zdobyć mądrość – trzeba obserwować.

Marilyn vos Savant

FORMY SZKOLENIA OBRONNEGO W PODSYSTEMIE NIEMILTARNYM SYSTEMU OBRONNEGO

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono problematykę szkolenia obronnego w podsystemie niemilitarnym systemu obronnego RP. Szczególną uwagę zwrócono na proste i złożone formy szkolenia obronnego. Zwrócono uwagę również na zasady metodyczne przygotowania ćwiczeń obronnych.

Słowa kluczowe: szkolenie obronne, formy szkolenia obronnego, zasady metodyczne przygotowania ćwiczeń obronnych

ABSTRACT

The article presents the problem of defense training in the non-military sub-system of the defense system of the Republic of Poland. Particular attention has been paid to the simple and complex forms of defense training. Attention was also paid to the methodical principles of preparation of defense exercises.

Keywords: defensive training, forms of defensive training, methodical principles of preparation of defense exercises

1. Wstęp

Przygotowanie obronne społeczeństwa jest sprawą najwyższej wagi i, jak wskazuje Jerzy Kurnikowski, jest elementem szerszej pojmowanego systemu bezpieczeństwa państwa. W jej zakres wchodzi także współdziałanie pomiędzy siłami zbrojnymi i układem pozamilitarnym.¹ Przygotowanie obronne jest więc zbiorem

¹ Jerzy Kurnikowski, *Przygotowanie obronne społeczeństwa* (Warszawa: wyd. Bellona, 2001), 109.

czynności planistycznych, organizacyjnych i wykonawczych realizowanych przez organy administracji rządowej, samorządu terytorialnego oraz inne podmioty i instytucje rządowe a także przedsiębiorców, na których nałożono obowiązek realizacji zadań obronnych, obejmujący przygotowanie sił i środków będących w dyspozycji państwa dla przeciwdziałania wszelkiego rodzaju zagrożeniom polityczno-militarnym w celu zapewnienia przetrwania państwa i jego obywateli.² W swej istocie przygotowanie obronne obejmuje: planowanie, programowanie i realizowanie przygotowań obronnych w państwie; przygotowania w zakresie kierowania obroną państwa, organizację uruchamiania i funkcjonowania systemu kierowania, w tym stanowisk kierowania obroną państwa; przygotowania w zakresie utrzymania stałej gotowości obronnej państwa, tworzenie warunków do jej podwyższenia oraz realizację zadań w poszczególnych stanach gotowości obronnej państwa; przygotowania składowych systemu obronnego państwa do funkcjonowania w sytuacjach szczególnych zagrożeń, głównie w czasie podwyższania gotowości obronnej i prowadzenia obrony państwa (w tym przygotowanie wybranych segmentów działalności produkcyjnej i usługowej, służby zdrowia, transportu, łączności i pozostałej infrastruktury), tworzenie i utrzymywanie rezerw na potrzeby obronne państwa; przygotowania w zakresie obiektów wyjątkowo ważnych dla bezpieczeństwa państwa, w tym obronności, zakres przygotowania i prowadzenia szczególnej ochrony tych obiektów; zapewnienie warunków funkcjonowania wybranych jednostek organizacyjnych wykonujących zadania na rzecz obronności poprzez ich przygotowanie do militaryzacji; **szkolenie obronne** oraz kontrolę stanu przygotowań obronnych, w tym kontrolę realizacji zadań obronnych.

Analizując powyższe dane, można sformułować tezę, że **szkolenie obronne** obejmuje:

- przygotowanie osób, którym powierzono wykonywanie zadań obronnych w ramach powszechnego obowiązku obrony, a także osób uczestniczących w wykonywaniu tych zadań;
- kształtowanie umiejętności współdziałania organów i jednostek organizacyjnych wykonujących zadania obronne z odpowiednimi dowództwami, jednostkami organizacyjnymi Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej i wojsk sojuszników;
- przygotowanie elementów systemu obronnego państwa do działania podczas podwyższania gotowości obronnej i w czasie wojny;
- kształtowanie świadomości obronnej osób podlegających szkoleniu³.

W tym miejscu warto podkreślić, czym w ogóle są zadania obronne, o których wspomniano powyżej. *Zadania obronne – część zadań z zakresu bezpieczeństwa narodowego – to skonkretyzowane przedsięwzięcia realizowane przez organy władzy wykonawczej oraz inne organy i instytucje państwowe, przedsiębiorców, organizacje społeczne oraz poszczególnych obywateli, związane z: przygotowaniem państwa do sprawnego działania*

² Marian Kulickowski, <http://mkulickowski.pl/materialy-dydaktyczne> [28.09.2018]

³ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 stycznia 2004 r. w sprawie szkolenia obronnego (Dz. U. 2015 poz.1829).

*i przetrwania w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa, kryzysu i wojny; realizacją określonych przedsięwzięć operacyjnych w tych warunkach, a także usuwaniem konsekwencji po zażegnaniu zagrożenia, z przywróceniem stanu normalnego funkcjonowania państwa łącznie.*⁴

Osoby zajmujące kierownicze stanowiska w administracji publicznej lub przedsiębiorcy oraz inne właściwe osoby mogą nabyć umiejętności niezbędne do wykonywania zadań obronnych oraz podnosić swoje kwalifikacje w zakresie wykonywania tych zadań, a także poznania zasad i procedur kierowania wykonywaniem zadań obronnych podczas podwyższania gotowości obronnej państwa i w czasie wojny. Do podmiotów systemu szkolenia obronnego należą: ministrowie, sekretarze stanu, podsekretarze stanu, dyrektorzy generalni, osoby pełniące funkcje centralnych organów administracji rządowej i ich zastępcy, kierownicy urzędów centralnych i ich zastępcy, wojewodowie i wicewojewodowie, marszałkowie województw, starostowie, wójtowie, burmistrzowie i prezydenci miast oraz ich zastępcy, kierownicy jednostek organizacyjnych podległych i nadzorowanych przez osoby zajmujące powyższe stanowiska, przedsiębiorcy wykonujący zadania obronne i wyznaczeni przez nich pracownicy oraz osoby z nadanymi przydziałami organizacyjno-mobilizacyjnymi do jednostek organizacyjnych przewidzianych do militaryzacji.⁵

Do zasadniczych form organizacyjnych szkolenia obronnego należą:

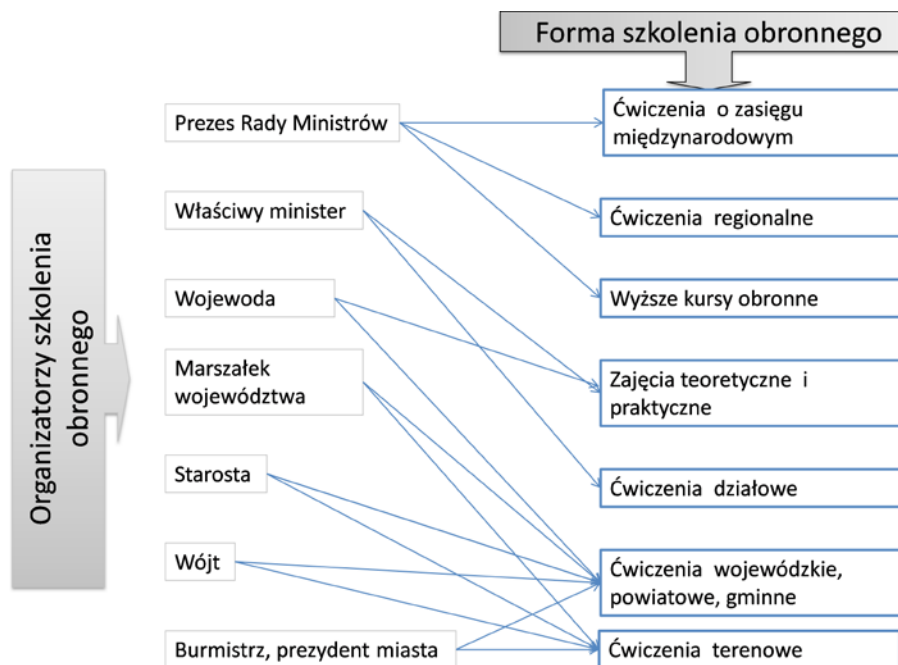
- zajęcia teoretyczne,
- zajęcia praktyczne.

Organizatorami poszczególnych form i rodzajów szkolenia obronnego są poszczególne osoby funkcyjne odpowiedzialne za realizację zadań obronnych (rys. 1):

- prezes Rady Ministrów;
- ministrowie;
- wojewodowie,
- marszałkowie województw,
- starostowie,
- wójtowie,
- burmistrzowie,

⁴ Waldemar Kitler (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń obronnych w podsystemie niemilitarnym Systemu Obronnego RP* (Warszawa: wyd. TWO, 2006), 30.

⁵ Tamże, § 6.1.



Rys. 1. Podmioty szkolenia obronnego
– prezydenci miast.⁶

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 8 października 2015 r. w sprawie szkolenia obronnego (Dz. U. 2015 poz.1829)

Pod względem poznawczym⁷ natura ćwiczeń obronnych jest dość złożona. Termin „ćwiczenie” na ogół różnie się rozumie i interpretuje. Najczęściej w języku potocznym ćwiczenie kojarzy się z wykonywaniem jakiejś czynności wiele razy, często do skutku.

W ujęciu słownikowym „ćwiczenie” – to rzeczownik wywodzący się od czasownika *ćwiczyć*, który oznacza: zaprawiać, sposobić do czegoś, doskonalić w czymś, wprawiać, kształcić (ćwiczyć umysł, wolę, ćwiczyć kogoś w sztuce wojennej). W innym ujęciu „[...] ćwiczenie to czynność wykonywana i powtarzana do wprawy w celu opanowania jakiejś umiejętności, nabycia sprawności w jakiejś dziedzinie”⁸.

⁶ Tamże, § 6.1.

⁷ Ćwiczenie z naukowego punktu widzenia jest zjawiskiem, czyli przedmiotem postrzegania zmysłowego (fakt empiryczny). Por. Zygmunt Ziembiński, *Logika praktyczna*. (Warszawa: PWN, 1996), 201.

⁸ Por. *Słownik języka polskiego*, tom I (Warszawa: PWN, 1978), 354.

Jak wynika już z samej definicji, ćwiczenie to pojęcie wiążące się z wieloma dziedzinami działalności człowieka, czyli między innymi z nauczaniem (kształceniem), a także sprawnością tegoż działania. Mówiąc inaczej, ćwiczenie ze swej istoty ma aspekt dydaktyczny, psychologiczny i prakseologiczny.

W znaczeniu dydaktycznym ćwiczenie definiowane jest jako podstawowa forma szkolenia umożliwiająca praktyczne przygotowanie do prowadzenia działań na współczesnym polu walki. Dzięki ćwiczeniom nabyć można wprawę w posługiwaniu się oraz obsłudze sprzętu, zdobyć również odporność i wytrzymałość fizyczną. Ćwiczenie to również forma organizacyjna praktycznego szkolenia, podczas którego ćwiczący działają zgodnie z zasadami zakładającymi istnienie warunków zbliżonych do rzeczywistego pola walki⁹.

Z przytoczonych definicji należy wnioskować, że ćwiczenie jest podstawową formą dydaktyczną stosowaną w szkoleniu¹⁰, a wszystkie inne znane i stosowane formy szkolenia pełnią rolę pomocniczą w całokształcie praktycznego szkolenia obronnego. Wszystkie powyższe określenia utwierdzają w przekonaniu, że ćwiczenie obronne jest szczególnym rodzajem szkolenia obronnego, które ma przygotować określone osoby funkcyjne oraz całe struktury organizacyjne do zadań niezwykle, specyficznych – do działania w warunkach diametralnie innych, aniżeli te, które potocznie przyjęto nazywać „normalnymi” – w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny.

W przypadku szkolenia obronnego można wyróżnić takie czynniki jak¹¹:

- a) poziom i specyfika szkolenia (kształcenia),
- b) uczestnicy szkolenia (kształcenia), czyli tak zwany podmiot szkolenia (kształcenia) – kierownicy jednostek administracyjnych (organizacyjnych), ich organa doradcze,
- c) miejsce i czas szkolenia, czyli teren lub pomieszczenia,
- d) warunki i możliwości realizacji, czyli warunki zbliżone do współczesnego obszaru prowadzenia działań przez podsystem niemilitarny,
- e) sposoby kształcenia, czyli metody i zasady stosowane w rzeczywistym działaniu podczas realizacji zadań przez wyżej wymieniony podsystem.

Reasumując można stwierdzić, że **ćwiczenie obronne w podsystemie niemilitarnym jest** to taki rodzaj szkolenia obronnego cywilnych kadr kierowniczych i podległych im struktur organizacyjnych, w ramach którego ćwiczący, na tle umownej i zbliżonej do przewidywanych warunków działań sytuacji (bądź sytuacji rzeczywistej), rozwiązują problemy w zakresie organizowania i prowadzenia działań systemu obronnego RP.

⁹ Tamże, 289.

¹⁰ Podobną interpretację ćwiczeń w ogóle oraz ćwiczeń taktycznych i ćwiczeń jako formy szkolenia można spotkać również w: *Słownik podstawowych terminów wojskowych* (Warszawa: MON, 1997).

¹¹ Jarosław Wołejoś, „Podstawy metodyczne ćwiczeń obronnych” [w:] *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń obronnych w podsystemie niemilitarnym Systemu Obronnego RP*, red. Waldemar Kitler (Warszawa: wyd. TWO, 2006), 75-76.

2. Zasady metodyczne przygotowania ćwiczeń obronnych

Proces dydaktyczny w każdym środowisku i na każdym poziomie kształcenia przebiega według określonych ukształtowanych w toku działalności pedagogicznej reguł i nakazów, które są również odzwierciedleniem określonego związku prakseologii z dydaktyką. Większość z nich wspólnie się przenika i uzupełnia.

Ćwiczenia obronne podlegają wszelkim rygorom kształcenia. Podlegają również zasadom sprawnego działania (kryteria ocen i dyrektywy działania). Dlatego też w ich przygotowaniu i prowadzeniu konieczne jest przestrzeganie powszechnie przyjętych zasad nauczania oraz zasad prakseologicznych.

Specyficzne właściwości ćwiczeń oraz praktyka w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wskazują jednak na konieczność wyodrębniania pewnych reguł (prawidłowości) typowych dla tego rodzaju szkolenia obronnego, których przestrzeganie przez kierownictwo i ćwiczących wpływa na efekty szkolenia. Prawidłowości te nazywa się **zasadami metodycznymi ćwiczeń**.

Zasady metodyczne ćwiczeń to zbiór reguł postępowania organizatorów, kierownictw i ćwiczących w procesie opracowania, organizowania i prowadzenia ćwiczeń zapewniających wysoką efektywność szkolenia¹².

Dotychczasowa praktyka szkoleniowa oraz dorobek teoretyczny, dotyczące efektywności ćwiczeń obronnych, pozwalają na wyodrębnienie zasad metodycznych przygotowania i prowadzenia ćwiczeń. Są nimi:

- a) realizm ćwiczeń,
- b) prowadzenie ćwiczeń zgodnie z decyzjami ćwiczących,
- c) równość szans ćwiczących,
- d) zachowanie w tajemnicy koncepcji ćwiczeń,
- e) ciągłość ćwiczeń.

Zasada realizmu ćwiczeń powinna wyrażać się w tym, aby każde ćwiczenie obronne było w jak największym stopniu odzwierciedleniem przewidywanego (hipotetycznego) obrazu działań ćwiczonego elementu (zbioru elementów) podsystemu niemilitarnego, a jednocześnie umożliwiało działania ćwiczącym w warunkach zbliżonych do przewidywanych w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny. W uzasadnionych wypadkach może się to również wiązać z zagrożeniami bezpieczeństwa państwa o charakterze wewnętrznym¹³.

Wobec powyższych określeń można stwierdzić, że zasada realizmu ćwiczeń polega na maksymalnym zbliżeniu (upodobnieniu) koncepcji i warunków ćwiczeń do rzeczywistych warunków przewidywanego działania poszczególnych elementów podsystemu niemilitarnego systemu obronnego RP.

Aby zasada realizmu spełniła swoją funkcję, niezbędne jest uwzględnianie jej w czterech następujących czynnikach: w zakładanej w ćwiczeniu sytuacji,

¹² Por. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych* red. Bogdan Szulc (Warszawa: AON, 1994), 13.

¹³ Por. *Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej* z 2003 r. oraz 2014 r.

stanowiącej jego tło; w działaniu ćwiczących; w działaniu kierownictwa ćwiczenia i podległych zespołów; w obiegu informacji.

O tym, czy sytuacja przyjęta w ćwiczeniu odpowiada zasadzie realizmu, decydują następujące czynniki:

- a) realne możliwości i warunki działania przeciwnika, przejawiające się w pełnym uwzględnieniu zasad i sposobów jego działania, organizacji i wyposażenia,
- b) realne możliwości i warunki działania sił własnych przejawiające się w zgodności planowanych działań z obowiązującym przepisami prawa, dokumentami doktrynalnymi, regulaminami organizacyjnymi i procedurami operacyjnymi,
- c) realne warunki czasowo-przestrzenne wynikające z logicznych kalkulacji i zapewniające realizację zadań,
- d) właściwe wykorzystanie warunków terenowych oraz możliwości i walorów sprzętu.

Realne działania ćwiczących uzależnione są od:

- a) miejsca pracy i wyposażenia,
- b) metod i sposobów pracy indywidualnej jak również zespołowej w poszczególnych zespołach, grupach, sekcjach,
- c) terminowości oraz precyzyjności kierowania podległymi komórkami,
- d) stopnia uwzględniania w procesie działania sytuacji przyjętej w ćwiczeniu,
- e) przestrzegania zasad oraz sposobów prowadzenia działań właściwych dla ćwiczących.

Realizm działania ćwiczących powinien być skutkiem nieprzerwanego oddziaływania kierownictwa ćwiczenia i skutecznie przez nie egzekwowany.

Realizm działania kierownictwa ćwiczenia i podległych mu zespołów wyraża się w poczynaniach zmierzających do stworzenia takiej sytuacji, która odpowiada realnym działaniom ćwiczących. Ze względu na realizowane cele ćwiczące kierownictwa powinny działać w stałym odczuciu złożoności i nieprzewidywalności rejonu, na którym są prowadzone działania. Stąd też konieczność tworzenia trudnych i złożonych sytuacji oraz inscenizowania działań poszczególnych elementów, które ze względów organizacyjnych ćwiczenia nie mogą funkcjonować praktycznie, a także sąsiadów, przełożonych i przeciwnika.

Uwarunkowania powyższe wskazują na konieczność tworzenia (teraz i w przyszłości) odpowiednich zespołów zajmujących się inscenizowaniem (podgrywaniem) działania szczebla nadrzędnego, podległych struktur organizacyjnych oraz sąsiadów, a także elementów działających doraźnie, od których ćwiczący mógłby otrzymać informację.

Kierownictwo ćwiczenia odpowiedzialne jest również za odpowiednie wkomponowanie przerabianych zagadnień dydaktycznych (szkoleniowych) do przyjętej sytuacji w ćwiczeniu.

Polegać to powinno na:

- a) stawianiu zadań, przekazywaniu dokumentów dyrektywnych w określonym czasie,

- b) wypracowywaniu decyzji (zamiarów) zgodnie z procedurami podejmowania decyzji i w nawiązaniu do określonej sytuacji problemowej,
- c) korygowaniu decyzji ćwiczących przez przekazywanie ćwiczącym określonych informacji (danych) o sytuacji.

Natomiast istotą działania zespołów podgrywających powinno być:

- a) realne (zgodne z zasadami kierowania oraz czasem) przekazywanie decyzji, ustaleń, stawianie zadań,
- b) tworzenie sytuacji stosownie do decyzji ćwiczących lub przyjętych informacji,
- c) sukcesywne informowanie ćwiczących o roli przełożonych oraz zgodnie z zapotrzebowaniem ćwiczących (stosownie do obowiązujących zasad) o sąsiadach,
- d) informowanie ćwiczących o rezultatach działań podległych im elementów, które w praktyce nie działają,
- e) przekazywanie decyzji o roli podwładnych i przydzielonych elementów,
- f) podawanie wiadomości o przeciwniku (uzyskanych przez przełożonego, sąsiadów, bądź z innych źródeł),
- g) inscenizowanie (przekazywanie) wiadomości o stratach, zagrożeniach i zniszczeniach¹⁴.

Realizm obiegu informacji polega na zbliżeniu obiegu informacji w ćwiczeniu do obiegu obowiązującego w przewidywanych działaniach podsystemu niemilitarnego.

Wszystkie ćwiczenia przygotowujące podsystem niemilitarny do sprawnych działań w warunkach zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny, powinny być tak zorganizowane pod względem obiegu informacji, aby informacje niezbędne w procesie podejmowania decyzji napływały z takich źródeł, z jakich w rzeczywistej sytuacji możliwe byłyby do uzyskania. Oprócz źródeł informacji ważna będzie również treść informacji oraz ich forma, a także sposób przekazania.

Zasada prowadzenia ćwiczenia zgodnie z decyzjami ćwiczących powinna się wyrażać w szerokim stosowaniu formuły polegającej na pełnym uwzględnianiu decyzji ćwiczących kierowników we wszystkich fazach (epizodach) ćwiczenia¹⁵. Przestrzeganie tej zasady ma wielkie znaczenie i wpływa na zwiększenie realności ćwiczenia, wyzwala również aktywność i inicjatywę ćwiczących. Zasada ta nie do końca może być zrealizowana w toku ćwiczeń, chociażby dlatego że już na etapie opracowania koncepcji ćwiczenia kierownik (zespół autorski) opracowuje cele i zagadnienia szkoleniowe, a to już stanowi, iż pełne uzależnienie przebiegu ćwiczenia od decyzji ćwiczących organów i zespołów kierowniczych jest w praktyce niemożliwe. Niemniej jednak w każdej formie ćwiczenia należy dążyć do przestrzegania głównych reguł wynikających z niniejszej zasady. Wydaje się,

¹⁴ Tamże, 17.

¹⁵ Mogą wystąpić w ćwiczeniach również takie momenty, kiedy ćwiczący organ kierowniczy musi podjąć decyzję wcześniej, ale to tylko wówczas, kiedy zagrożona jest realizacja celów ćwiczenia lub jeśli należy zrealizować (w określonym miejscu i czasie) ustalony epizod działań.

że występuje tu pewna sprzeczność, lecz w istocie jest ona pozorna. Kierownictwo ćwiczenia bowiem ma zawsze możliwość doprowadzenia do sytuacji (położenia), w której ćwiczący kierownik może dokonywać korekty podjętych już decyzji lub też podejmować nowe według zamierzeń (planów) kierownictwa, nawet o tym nie wiedząc.

Ukierunkowanie ćwiczących (decydentów) do podjęcia pożądanego przez kierownictwo ćwiczenia decyzji (zamiaru działań) można uzyskiwać poprzez tworzenie odpowiednich sytuacji w ćwiczeniu, a ponadto elastyczne i sprawne działanie zespołów podgrywających, w tym stosowanie „kar” i „premi” w czasie działań¹⁶.

Przestrzeganie niniejszej zasady ma szczególne znaczenie w ćwiczeniach dwustronnych. Niestosowanie tej zasady obniży efektywność ćwiczenia, a także wpłynie na obiektywność oceny działania ćwiczących kierowników.

Zasada równości szans ćwiczących stron wyraża się w tym, że w każdym ćwiczeniu muszą być ustalone pewne reguły postępowania i kryteria ocen, których należy bezwzględnie przestrzegać.

Reguły te powinny dotyczyć następujących kwestii:

- a) podziału sił i środków wzmocnienia (wsparcia), ich przydziału ćwiczącym stronom w celu umożliwienia im wykonania przewidzianych zadań,
- b) sposobów i zasad zdobywania informacji,
- c) sposobów i zasad ponoszenia strat,
- d) sposobów działań oraz umiejętnego ich podgrywania lub pozorowania przez odpowiednie zespoły (podgrywające, pozorujące).

Bardzo istotne jest również ustalenie określonych kryteriów oceny. Obok przyjętych na stałe dla ćwiczeń obronnych, organizowanych w podsystemie niemilitarnym, celowe jest, szczególnie w ćwiczeniach dwustronnych, wprowadzenie określonych wyznaczników. Powinny one być podane do wiadomości zarówno jednej, jak i drugiej stronie biorącej udział w ćwiczeniu. Doświadczenia wskazują, że należy ustalać określone kryteria oceny, co do następujących obszarów działań: organizacji obiegu informacji we wszystkich relacjach kierowania, ostrzegania i powiadamiania, szybkości i dokładności podejmowania decyzji (zamiarów, koncepcji), sprawności kierowania w działaniach oraz organizacji i sprawności zabezpieczenia logistycznego.

Zasada zachowania w tajemnicy koncepcji ćwiczenia polega na niedopuszczeniu do przeniknięcia wszelkich danych o ćwiczeniu do ćwiczących, a przez to utrzymanie ich wysokiej aktywności szkoleniowej.

Zasadę tę należy rozumieć w szerokim kontekście ćwiczeń. Chodzi w niej bowiem zarówno o utrzymanie w tajemnicy koncepcji ćwiczenia, to znaczy kwestii organizacyjno-metodycznych, jak również sytuacyjnych. Szkodliwość przeniknięcia danych do ćwiczących jest oczywista.

Prowadzone badania oraz praktyka ćwiczeń wskazują, że posiadanie przez ćwiczących niedozwolonych danych wpływa najczęściej na:

¹⁶ Zob. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych*, 19.

- a) tendencyjne ukierunkowanie działalności ćwiczących,
- b) przygotowanie (opracowanie) niektórych dokumentów będących treścią pracy w czasie ćwiczenia jeszcze przed jego rozpoczęciem,
- c) zmniejszenie zainteresowania i brak motywacji do przejawiania inicjatywy,
- d) ułatwienie procesu wypracowania wariantów działania i podejmowania decyzji, zamiaru działania,
- e) nieosiągnięcie założonych celów ćwiczenia,
- f) zmniejszenie efektywności i ekonomiczności ćwiczenia.

Szczególnie niebezpiecznym (nieodpowiednim) momentem przeniknięcia danych o ćwiczeniu jest etap jego opracowania. Z reguły odpowiednie kierownictwa jednostek organizacyjnych podsystemu niemilitarnego (ćwiczący) interesują się ćwiczeniem na długo przed jego faktycznym rozpoczęciem, co w znaczny sposób osłabia ich motywację do „ćwiczenia” w trakcie samego ćwiczenia, gdyż są one już „zmęczone” tym ćwiczeniem.

Jak już podkreślano wcześniej, przeniknięcie danych o ćwiczeniu uniemożliwia osiągnięcie celów ćwiczenia, ale także utrudnia dokonanie obiektywnej oceny. Często u kierowników i osób wspierających podejmowanie decyzji przez kierownika pojawia się samozadowolenie i optymizm z uzyskanych w sposób nierzetelny ocen. Nie służy to wyciągnięciu właściwych wniosków w zakresie przyszłego szkolenia podsystemu niemilitarnego systemu obronnego państwa.

Zasada ciągłości ćwiczeń obronnych polega na zapewnieniu płynności działań w czasie ćwiczenia z jednoczesnym eliminowaniem sztucznych (często nieuzasadnionych) przerw o charakterze organizacyjnym lub niekiedy metodycznym.

Obecnie w ramach realizowanych ćwiczeń obronnych zasada ta dotyczy niemalże wszystkich ich form (z wyjątkiem ćwiczeń grupowych). Określone przerwy w ćwiczeniu mogą wystąpić, ale muszą mieć obiektywne przyczyny. Często są uzasadnione względami ekonomicznymi, koniecznością przegrupowań, unikaniem zniszczeń terenu, a także względami bezpieczeństwa ćwiczących.

Jednak w praktyce przerwy ogłasza się z przyczyn wręcz prozaicznych, na przykład na wysłuchiwanie decyzji i uzasadnień, organizowanie pokazów dla tzw. „gości”, spożywanie posiłków. Takie nieprzewidziane przerwy przeczą zasadzie realizmu, przez co w wielu przypadkach ćwiczenie traci swoją istotę. To z kolei stawia pod znakiem zapytania osiągnięcie celów szkoleniowych.

3. Proste formy szkolenia obronnego

Proces szkolenia (doskonalenia) kadr w organizacji zhierarchizowanej (organizacje występujące w systemie obronnym państwa) w zależności od podmiotu szkolenia, a także z uwagi na konieczność realizacji specyficznych zadań i celów szkolenia (kształcenia) charakteryzuje się swoistym układem form organizacyjnych oraz metod szkolenia (kształcenia), a także specyficznym środowiskiem dydaktycznym¹⁷.

¹⁷Jarosław Wołęszo, *Formy i metody szkolenia obronnego* (Warszawa: wyd. AON, 2015), 78.

O wyjątkowości i współzależności owych elementów, czynników procesu szkolenia (kształcenia) w szkoleniu obronnym decyduje oczywiście charakter zadań, do jakich przygotowuje się określone osoby funkcyjne na czas kryzysu oraz ewentualnej wojny.

Przez formę szkolenia (kształcenia), zgodnie z poglądami współczesnej dydaktyki wojskowej, rozumie się organizacyjną stronę tegoż szkolenia (kształcenia). Forma – w zależności od realizowanych w ramach szkolenia (kształcenia) celów dydaktycznych – określa najczęściej zewnętrzną organizacyjną stronę kształcenia, na którą składają się różnorodne czynniki o charakterze czasowym, przestrzennym i materialnym¹⁸.

Cechą charakterystyczną szkolenia obronnego jest szczególna różnorodność form organizacyjnych. Jest to między innymi spowodowane koniecznością osiągnięcia w procesie szkolenia (kształcenia) różnorodnych celów, szczególnie przygotowania do działań bojowych całych organizmów wojskowych, to znaczy pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych, jak również organów decyzyjnych różnych szczebli. Aby skutecznie realizować owe cele w szkoleniu obronnym, konieczne staje się stosowanie tak zwanych form prostych oraz złożonych.

Do form prostych zalicza się przedsięwzięcia szkoleniowe o jednorodnej tematyce i strukturze metodycznej. Prowadzone w ramach jednej lub kilku jednostek lekcyjnych w jednakowych warunkach organizacyjnych (w audytoriach, w gabinetach, placach ćwiczeń, warsztatach, działowniach). Natomiast formy złożone to takie przedsięwzięcia szkoleniowe, które charakteryzują się interdyscyplinarnością i kompleksowością. Cechą charakterystyczną złożonych form szkolenia (kształcenia) jest ich dość złożony charakter organizacyjny oraz różnorodność warunków i miejsca, czasu i dydaktycznego środowiska materialnego.

Do typowych prostych form organizacyjnych szkolenia obronnego zalicza się: **wykład, seminarium, konwersatorium, informację, instruktaż**. Charakterystykę zasadniczych audytoryjnych form szkolenia (kształcenia) obronnego przedstawiono poniżej.

Wykład jako forma szkolenia (kształcenia) stosowany jest w procesie szkolenia (kształcenia) kadry różnych podmiotów szkolenia obronnego. Stanowi on pewną całość organizacyjną, trwającą określoną ilość czasu, obejmującą nauczyciela, czyli dowódcę, instruktora, wykładowcę i uczniów, czyli szkolonych (kształconych) oficerów, całe dowództwa (sztaby) oraz słuchaczy (studentów) szkół i uczelni wojskowych.

Wykład w szkoleniu obronnym jest stosowany zbyt rzadko, a jeżeli się go wprowadza, to w zasadzie tylko w ramach przedsięwzięć szkoleniowych o charakterze zbiorowym. Czas trwania wykładów uzależniony jest najczęściej od problematyki, a także przygotowania i percepcji szkolonych (kształconych). Najczęściej stosowanym wykładem w szkoleniu jest wykład 45 minutowy, natomiast w szkołach i uczelniach wojskowych z reguły trwa on 90 minut, czyli dwie jednostki lekcyjne po 45 minut. Miejsce wykładu może być różne, uzasadnione jest to między innymi potrzebą stosowania określonych warunków percepcji

¹⁸ Tamże, 78

materiału przekazywanego przez dowódcę, instruktora, wykładowcę. Najczęściej odbywa się on w salach wykładowych, aulach, które są do tego specjalnie przygotowane, to znaczy w pomieszczeniach posiadających określone wyposażenie dydaktyczne (środki, materiały, pomoce szkoleniowe).

Podmiotem (uczestnikami) wykładów są najczęściej osoby wchodzące w skład organów decyzyjnych organizacji zhierarchizowanych, specjaliści, którzy są do tego (czyli odbioru) wykładu odpowiednio przygotowani. Nie należy organizować wykładów jako podstawowej formy szkolenia dla osób rozpoczynających pracę z strukturach obronnych. Dla nich najwłaściwszą formą przekazywania wiadomości będzie pogadanka lub informacja.

Wykład budzi wiele kontrowersji, jeżeli chodzi o jego znaczenie jako formy w procesie dydaktycznym. Jedni wskazują na jego zalety, inni znów podkreślają wady. Często formułowana jest teza o ograniczonych możliwościach wykorzystywania wykładów w szkoleniu obronnym. Zwolennicy tej tezy twierdzą ponadto, że wykład ogranicza samodzielność szkolonych (kształconych), nie rozwija intelektualnie ich myślenia, wyobraźni i zdolności twórczych. Szkoleni najczęściej ograniczają swój zakres wiedzy li tylko do tego, który został im przekazany w toku wykładu. Jako poważną wadę wykładu wymienia się tutaj mechaniczny przepływ informacji od nauczyciela do ucznia bez większego zaangażowania emocjonalnego i świadomościowego. Podkreśla się także, że wykład nie sprzyja wdrażaniu szkolonych (kształconych) do samodoskonalenia swojej wiedzy poprzez samokształcenie spontaniczne, osobiste.

Pomimo tych wad, które tylko w pewnym stopniu można odnieść do wykładu, istnieją pozytywne jego strony. Wiele prowadzonych badań w zakresie efektywności poszczególnych form szkolenia (kształcenia) odnosi się do tej kwestii pozytywnie, określając, że dobrze przygotowany wykład, pozwala między innymi na:

- osobisty kontakt dowódcy, instruktora, wykładowcy (nauczyciela akademickiego) ze szkolonymi, pozwalający na oddziaływanie wychowawcze zmierzające do utrwalenia określonych cech osobowości i systemu wartości;
- dokładne przedstawienie i zarazem wyjaśnienie problemów trudnych i kontrowersyjnych;
- wzbogacenie treści wykładu o najnowsze osiągnięcia danej dyscypliny naukowej nieposiadającej swego odzwierciedlenia w istniejącej literaturze przedmiotu;
- przekazanie w krótkim czasie nieraz obszernego materiału co jest szczególnie istotne w szkoleniu zbiorowym kadry;
- usystematyzowanie wiedzy z określonej dziedziny oraz zwrócenie uwagi na najistotniejsze problemy;
- wdrożenie szkolonych do pracy samokształceniowej.

Współcześnie również wykłady mogą być atrakcyjną formą szkolenia, chociażby ze względu na znacznie bogatszy wachlarz środków dydaktycznych, które w znacznym stopniu uatrakcyjniają go, a także pozwalają przekazać rozległą wiedzę fachową.

Ze względu na przyjęte kryterium można wyróżnić wiele rodzajów wykładów. I tak ze względu na zakres przekazywanych treści wykłady dzielimy na kursowe i monograficzne, które dość często stosowane są w szkoleniu wojskowym. Ze względu na stopień aktywizacji szkolonych mogą być wykłady konwencjonalne (informacyjne), problemowe i konwersatoryjne. Z kolei ze względu na ujęcie treści lub przeznaczenie wykładu można wyróżnić wykłady panelowe, gościnne, inauguracyjne i konsultacyjne.

Spośród wymienionych najbardziej przydatne w szkoleniu obronnym są wykłady konwencjonalne (informacyjne) lub problemowe, a także konwersatoryjne. Pozostałe odmiany wykładów mają zastosowanie w szkołach (ośrodkach) i uczelniach wojskowych.

Wykład konwencjonalny zwany również informacyjnym polega na tym, że prowadzący wykład dowódca, wykładowca w formie bezpośredniej przekazuje szkolonym określone porcje informacji gotowej do zapamiętania. Są to najczęściej wiadomości o faktach, zjawiskach, dane taktyczno-techniczne lub operacyjno-taktyczne, kierunki i tendencje rozwoju określonych dziedzin wiedzy, zjawisk, procesów, itp. Występujące związki i zależności między faktami i zjawiskami, reguły, prawa i definicje podane są przeważnie w postaci gotowej do zapamiętania. Wykład taki jest stosunkowo prosty do przygotowania, ale także nie przynosi wiele korzyści chociażby w zakresie rozwijania sprawności myślenia, pobudzania zainteresowań, a także nie powoduje aktywizacji szkolonych – uczestników wykładu.

Wykład konwencjonalny w szkoleniu obronnym stosowany jest w ramach poszczególnych przedmiotów, jak na przykład: taktyki ogólnej, rodzajów wojsk, sztuki operacyjnej czy ogólnych zasad strategii itd.

Wykład problemowy jest szczególnym typem wykładu w studiach szkół i akademii wojskowych, gdyż umożliwia studentom czynny udział w nim w toku jego trwania (głoszenia). Polega najczęściej na przedstawianiu całości tematu w postaci problemów wymagających rozwiązania oraz podaniu przykładów ich metodologicznej analizy i ukazywania następstw przyjętego sposobu rozumowania¹⁹. Istotą tego wykładu jest to, że rozwiązywanie problemów odbywa się na oczach studentów i przy ich ewentualnym współudziale. Prowadzący wykład powinien dążyć do nawiązania ze szkolonymi dialogu i kontaktu zewnętrznego i wewnętrznego. Utrzymywanie dialogu zewnętrznego jest dość trudnym zabiegiem dydaktycznym, często prowadzący wykład musi sam wywoływać go poprzez zadawanie pytań uczestnikom. W rzeczywistości jednak dialog zewnętrzny może występować tylko w pewnych częściach wykładu. Natomiast w pozostałych częściach powinien być stosowany, tzw. dialog wewnętrzny, który polega na tym, że prowadzący wykład, rozwiązując poszczególne problemy, wczuwa się w tok rozumowania studentów, analizując różne warianty rozwiązań, które mogłyby być ich wariantami. Wyjaśnia również wątpliwości, które mogłyby być wątpliwościami szkolonych. Poszukuje argumentów, które mogliby wysuwać szkoleni, wyjaśnia

¹⁹ Jan Bogusz, Antoni Parzyszek, Ryszard Stępień, *Kształcenie aktywizujące w szkole wojskowej* (Warszawa: 1978), 199.

ich wady oraz zalety. Do właściwego rozwiązania dochodzi drogą eliminacji rozwiązań złych przy jednoczesnym ich uzasadnieniu.

Wykład problemowy, przedstawiając określoną problematykę, akcentuje w niej szczególnie trudne i niejednoznaczne oraz sprzeczne i kontrowersyjne stanowiska, poglądy, hipotezy i teorie. Istotne jest w tego typu wykładach szczegółowe prześledzenie przez wykładowcę problemów oraz sposobów ich rozwiązania. Wykład problemowy jest dość specyficznym wykładem, gdyż oprócz przekazywania wiedzy daje możliwość szkolonym samodzielnie wysuwać sposoby (hipotezy) rozwiązań w zakresie problemów będących treścią wykładu. Istotną zaletą tego wykładu jest również to, że lepiej niż inne odmiany wykładów przygotowuje szkolonych do samodzielnego rozwiązywania problemów i samodoskonalenia.

Wykład konwersatoryjny jest swoistą odmianą wykładu problemowego. Istotą tego wykładu jest prowadzenie dyskusji nauczyciela z uczniami nad wybranymi problemami, po czym następuje wspólne ustalanie ich rozwiązania. Prowadzenie wykładu konwersatoryjnego wymaga odpowiedniego przygotowania się szkolonych. Przygotowanie to polega najczęściej na przestudiowaniu określonej literatury lub podzielenie się spostrzeżeniami i wnioskami z własnego doświadczenia lub praktyki zawodowej, itp.

Wykład konwersatoryjny przynosi pożądane efekty wówczas, gdy prowadzący go dowódca, wykładowca posiada niezbędną ilość materiałów i pomocy dydaktycznych oraz umiejętnie je wykorzystuje do zilustrowania określonych zagadnień (problemów) lub argumentowania artykułowanych przez szkolonych rozwiązań. Dyskusja wywoływana przez prowadzącego w toku wykładu ma najczęściej charakter prowokacyjny, zmuszający do wyrażenia własnej opinii, sądów na dany temat.

Wykład konwersatoryjny jest najbardziej pożądaną formą szkolenia, bo jego uczestnicy mają możliwość wyrabiania zdolności samodzielnego logicznego myślenia, poprawnego wyrażania swoich myśli oraz argumentowania przedstawianych rozwiązań.

Najważniejszą cechą tego wykładu powinna być „żywa”, sterowana, a także inspirowana przez dowódcę, wykładowcę dyskusja skierowana na wspólne rozwiązywanie problemów teoretycznych lub praktycznych.

Seminarium podobnie jak wykład jest audytoryjną formą szkolenia obronnego, specjalistów. Seminarium jest formą, która stwarza dogodne warunki do aktywizacji procesu dydaktycznego, gdyż umożliwia stosowanie w jego ramach różnych metod aktywizujących, a przede wszystkim metody dyskusji. Metoda ta zmusza niejako szkolonych do poznawania określonej wiedzy oraz kształtowania umiejętności i nawyków, dzięki czemu stają się oni współtwórcami procesu poznawczego. Istotą seminarium jest rozwiązywanie problemów poprzez ogólną dyskusję w grupie szkoleniowej, dowództwie, sztabie.

Seminarium należy, jednakże wyraźnie odróżnić od repetytorium, którego głównym celem jest sprawdzenie uprzednio opanowanej przez szkolonych wiedzy oraz jej powtarzanie i utrwalanie.

W szkoleniu obronnym seminarium może występować po wykładzie lub cyklu wykładów lub ćwiczeniu (ćwiczeniach), lub na zakończenie okresu (etapu) szkolenia. Seminarium może być prowadzone przed ćwiczeniem, ale także po ćwiczeniu. Nie powinno jednakże występować przed wykładem, jeżeli wiedza zaprezentowana na wykładzie była wprowadzająca, ukierunkowująca kształcenie uczestników szkolenia (kształcenia)²⁰.

Najważniejszym celem seminarium jest pogłębienie i poszerzenie wiedzy w zakresie danej dziedziny wiedzy, specjalności zdobytej w czasie wykładu, zajęć praktycznych, ćwiczeń taktycznych i operacyjnych lub samodzielnego studiowania.

Seminarium jest taką formą szkolenia (kształcenia), która w sposób bardziej aktywny niż inne formy szkolenia uczy sztuki przekonywania, analitycznego i syntetycznego myślenia, umiejętności indukcyjnego i dedukcyjnego rozumowania oraz poprawnych metod wnioskowania. W toku seminarium można uporządkować uprzednio zdobytą wiedzę, uściślić niektóre pojęcia i definicje lub wypracować wspólne stanowisko w kwestiach spornych. Jest ono także doskonałym forum do wyrabiania samodzielności myślenia, odwagi w prezentowaniu własnych sądów i opinii, umiejętności ścisłego i precyzyjnego przedstawiania własnych poglądów, opinii, sądów, a także przedstawiania cudzych myśli, poglądów w sposób krytyczny, lecz obiektywny. Seminarium jest miejscem, gdzie można i należy uczyć się trudnej sztuki dyskusowania, a także szanowania poglądów innych uczestników dyskusji przez godne przyjmowanie krytyki własnych poglądów, itp.²¹

Reasumując, seminarium jest niezwykle cenną formą szkolenia (kształcenia) ze względu na swoje walory kształcące i jednocześnie wychowujące. W praktyce dydaktycznej szkolenia obronne oraz kształcenia w szkołach i uczelniach wojskowych wyróżnia się wiele rodzajów seminariów. Do najczęściej charakteryzowanych w literaturze dydaktycznej, jak również stosowanych w praktyce, należą seminaria ćwiczeniowe lub często zwane ćwiczenia seminaryjne oraz seminaria referatowo-dyskusyjne²².

Seminarium ćwiczeniowe polega na dyskusji nad podaną wcześniej przez dowódcę, wykładowcę problematyką. Istotą tego seminarium jest to, że wszyscy uczestnicy zajęć (studenci) powinni w jednakowym stopniu przygotować się do dyskusji nad wszystkimi zagadnieniami (problemami) wcześniej wybranymi przez prowadzącego seminarium lub zaproponowanych przez wykładowcę.

Seminarium ćwiczeniowe dobrze jest stosować wówczas, gdy omawiane problemy są zbyt trudne, a także uczestnicy seminarium nie posiadają zbyt dużego doświadczenia w zakresie prowadzenia dyskusji. Często do takiego seminarium dowódca, wykładowca może nakazać opracować wystąpienie w formie referatu lub zwykłych tez wystąpienia.

²⁰ Por. Kazimierz Żegnałek (red.), *Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej*, (Warszawa: AON, 1995), 92.

²¹ Tamże, 93.

²² Tamże, 94.

W szkoleniu obronnym seminarium ćwiczeniowe będzie niejako poprzedzać teoretycznie (merytorycznie) przygotowanie się uczestników do ćwiczenia (treningu).

Seminarium referatowo-dyskusyjne polega na wygłaszaniu przygotowanych przez uczestników seminarium referatów oraz dyskusji nad ich treściami. Prowadzący seminarium powinien odpowiednio wcześniej (na kilka, kilkanaście dni) przed seminarium określić tematy (zagadnienia) seminarium, a także wyznaczyć referentów i nakazać im przygotować referat-wystąpienie celem zaprezentowania problemu oraz rozwinięcia głównych tez tematu (zagadnienia).

Na seminarium mogą być także wcześniej wyznaczeni koreferenci, których głównym zadaniem będzie rozwinięcie niektórych części referatu, a także kontrowersyjne w stosunku do referującego przedstawianie problemów (zagadnień). W ten sposób stwarza się warunki do niewymuszonej dyskusji, do której motywuje różnorodność stanowisk, poglądów lub opinii. Referat, a także koreferaty winny być krótkie, z reguły kilkuminutowe, ich zadaniem będzie naświetlenie problemu lub wprowadzenie do dyskusji.

Konwersatorium jest taką formą szkolenia obronnego, która pozwala na wspólne rozwiązywanie (analizę) problemów przy współudziale prowadzącego konwersatorium i utrwalanie wiedzy, umiejętności w żądanym zakresie. Konwersatorium (łac. *conversari*) to tyle co obcowanie dowódcy, nauczyciela, wykładowcy z audytorium, zespołem dowództwa (sztabu). Konwersatorium jest aktywizującą, a jednocześnie doskonalącą wiadomości i umiejętności formą szkolenia (kształcenia). Prowadzi się go najczęściej przed ćwiczeniami taktycznymi lub operacyjnymi. Udział w konwersatorium wymaga nie tylko przygotowania odpowiedzi na zadane wcześniej zagadnienia (problemy), ale także sformułowania własnych (uczestnika konwersatorium) pytań i przedstawienie ich w trakcie jego trwania.

Konwersatorium wymaga gruntownego przygotowania się prowadzącego, jak również uczestników. Może ono być z powodzeniem stosowane w wyższym szkolnictwie wojskowym.

Informacja to również forma szkolenia obronnego, jest ona bardzo podobna do wykładu konwencjonalnego – informacyjnego.

Zarówno istota jak i sposób przygotowania informacji przez prowadzącego dowódcę, wykładowcę nie odbiega od ogólnych zasad, reguł prowadzenia wykładu informacyjnego.

Instruktaż to zasadnicza forma stosowana w szkoleniu obronnym organów decyzyjnych organizacji zhierarchizowanych. Instruktaż zaliczany jest także do najprostszych ale skutecznych form pracy metodycznej z podwładnymi. Instruktaże z reguły wykorzystuje się w przygotowywaniu szkoleń do udziału w zajęciach (ćwiczeniach) programowych. Sposób prowadzenia instruktażu, a także zakres tematyczny mogą być różne, w decydującej mierze zależne od uczestników instruktażu (ich wiedzy i umiejętności), czasu oraz modelu przyszłych zajęć (ćwiczeń), a także doświadczenia prowadzącego instruktaż.

Instruktaż do zajęć (ćwiczeń) przeprowadza najczęściej przełożony lub kierownik (prowadzący) ćwiczenie, zajęcie. Celem instruktażu jest najczęściej:

- omówienie organizacji i przebiegu danego zajęcia;
- ustalenie sposobu przeprowadzenia zajęcia (ćwiczenia);
- przerobienie określonych (niezbędnych zdaniem prowadzącego instruktaż) zagadnień szkoleniowych;
- pokazanie sposobów wykonania ważniejszych czynności;
- sprawdzenie wiedzy i umiejętności uczestników instruktażu.

W części teoretyczno-praktycznej instruktaż powinien kształtować (przygotować) wyobraźnię szkolonych o polu walki i na tym tle precyzować sposób bojowego zachowania i działania, a także wykorzystania sprzętu bojowego w walce.

W części metodyczno-organizacyjnej instruktaż powinien uświadomić szkolonym cele, treści ćwiczenia (zajęcia), a także ich rolę oraz zadania w toku przyszłych ćwiczeń (zajęć).

Instruktaż do zajęć (ćwiczeń) powinien odbywać się w tych miejscach (rejonach), w których będzie prowadzone zajęcie (ćwiczenie) taktyczne. Może być prowadzony różnymi metodami w zależności od przygotowania uczestników instruktażu, a także tematyki szkoleniowej, a także organizacji i sposobów prowadzenia planowanych zajęć (ćwiczeń). Najczęściej na niższych szczeblach dowodzenia (drużyna, załoga, pluton) instruktaż prowadzony będzie metodą dyrektywną lub pokazu. Na wyższych szczeblach sposób prowadzenia instruktażu uzależniony będzie od poziomu intelektualnego oraz tematyki zajęć (ćwiczeń). Będzie on miał najczęściej za zadanie aktywizować uczestników w prezentowaniu własnych sposobów (koncepcji) prowadzenia przyszłych zajęć (ćwiczeń).

Instruktaż ze względów organizacyjnych dzieli się (podobnie jak inne formy szkolenia /kształcenia/) na trzy części:

Część wstępną, w czasie której ustala się organizacyjno-metodyczną stronę zajęć (temat, cel, formę zajęć (ćwiczeń), czas i miejsce (rejon), zagadnienia szkoleniowe oraz materiałowo-techniczne zabezpieczenie zajęć (ćwiczeń). W części wstępnej można także rozstrzygać ważne kwestie natury merytorycznej, ujednolicając ich interpretację zgodnie z treścią regulaminów (instrukcji) itp.

Część główną, w czasie której przerabia się poszczególne zagadnienia szkoleniowe w całości lub ich epizody. Podczas przerabiania poszczególnych zagadnień można inscenizować przebieg zajęcia (ćwiczenia), wykorzystując do tego celu uczestników instruktażu. Po przeanalizowaniu określonego zagadnienia lub jego fragmentów ustala się w drodze dyskusji końcowe, optymalne rozwiązanie co do treści merytorycznych oraz sposobu przebiegu zajęcia (ćwiczenia).

Część końcową instruktażu, w czasie której przekazuje się wszystkim uczestnikom wytyczne dotyczące przygotowania się do zajęcia (ćwiczenia) oraz przedstawia się rolę (funkcję) i zadania, jakie mają wykonywać w toku jego trwania.

4. Złożone formy szkolenia obronnego

Do form złożonych szkolenia obronnego zalicza się różne typy, rodzaje i odmiany ćwiczeń taktycznych i operacyjnych. Ćwiczenia taktyczne (operacyjne) traktowane są jako najwyższa (złożona) forma praktycznego szkolenia obronnego. W jej ramach ćwiczący na podstawie umownej sytuacji taktycznej (operacyjnej) i postawionego zadania, działając w określonym czasie i zgodnie z zasadami sztuki wojennej, uczą się oraz doskonalą umiejętności rozwiązywania złożonych problemów taktycznych i operacyjnych oraz dowodzenia w czasie przygotowania i prowadzenia walki, bitwy, operacji.

Podstawową funkcją ćwiczeń jest więc przygotowanie organów decyzyjnych organizacji zhierarchizowanych do praktycznej działalności w czasie kryzysu lub wojny, lub też w misjach. O ile inne wymienione i scharakteryzowane wcześniej formy szkolenia (kształcenia) pozwalają na teoretyczne przygotowanie poszczególnych osób struktur obronnych poszczególnych poziomów do wykonania zadań (czynności) na polu walki lub w misji, na tyle ćwiczenia stanowią niejako platformę zespołowego nabywania wiadomości, umiejętności i doświadczenia, a w szczególności tych które są niezbędne do działania w specyficznych warunkach współczesnego zagrożenia (konfliktu) i /lub wojny.

Konstatując powyższe stwierdzenia, można powiedzieć, że jedynie ćwiczenia kształtują w uczestnikach podstawowe umiejętności i zachowania, uczą działania w zespołach, a także pozytywnie wpływają na ugruntowanie cech osobowościowych niezbędnych w działaniach bojowych. Ponadto ćwiczenia, jako złożona forma szkolenia praktycznego, umożliwiają weryfikację poprawności i przydatności obowiązujących lub zakładanych doktrynalnych założeń operacyjno-taktycznych, a także zasad i sposobów prowadzenia działań w różnych warunkach pola walki. Umożliwiają również sprawdzenie funkcjonowania przyjętych struktur organizacyjnych dowództw i wojsk, efektywność systemów dowodzenia, uzbrojenia i zabezpieczenia działań. Pozwalają także sprawdzić gotowość bojową jednostek oraz określić stopień przygotowania i możliwości realizacji przez nie zgodnych z przeznaczeniem zadań w określonym miejscu i czasie.

Gry kierownicze

Jedną z form ćwiczeń obronnych są gry kierownicze. Stanowią one skoordynowany wewnętrznie proces międzyludzki, realizowany według ścisłych reguł, skierowany na osiągnięcie określonych celów oraz zbudowany w taki sposób, by osiągnąć rezultat związany z rozwiązaniem problemu decyzyjnego²³. Gry kierownicze to ćwiczenia, których treścią są przede wszystkim problemy szkoleniowe (zagadnienia) dotyczące przygotowania i prowadzenia działań przez szczebel ćwiczący. W grze kierowniczej ćwiczący zespół powinien stanowić jednolity organ kierowania. W swej czystej postaci gry kierownicze odbywają się, z zachowaniem kanonów procedury przygotowania, przeprowadzenia i podsumowania,

²³ Szerzej na temat gier obronnych Waldemar Kitler, Bernard Wiśniewski, *Gra obronna Wyższych Kursów Obronnych nt. Organizacja obrony narodowej w sytuacji kryzysu polityczno-militarnego (grupa centralna)*, (Warszawa: AON, 2004).

w sytuacjach szczególnie trudnych lub w ramach szkolenia obronnego. Gra kierownicza powinna obejmować 1 do 4 etapów, a na każdy z nich winno składać się nie więcej aniżeli cztery zagadnienia. Prowadzącym grę kierowniczą jest kierownik ćwiczącej struktury organizacyjnej, jego przełożony lub osoba przez nich upoważniona. Czas trwania gier kierowniczych wynika z zakładanych celów oraz przyjętych rozwiązań organizacyjnych. W zależności od nich oraz charakteru rozwiązywanych problemów, liczby etapów, rozmachu oraz zasięgu terytorialnego, optymalny czas trwania gry kierowniczej nie powinien być dłuższy niż kilka dni.

Treningi decyzyjne

Trening decyzyjny jest tym rodzajem ćwiczeń obronnych, których istotą jest doskonalenie umiejętności zespołów odpowiedzialnych za przygotowywanie, stosownie do posiadanych kompetencji, projektów decyzji (rozstrzygnięć) dla osób, których działalność w sferze merytorycznej obsługują. Podstawowymi celami treningu decyzyjnego jest przygotowanie do wypełniania obowiązków funkcyjnych w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny oraz zgrywanie zespołów ludzkich w czasie rozwiązywania problemów wynikających z wyżej wymienionych warunków funkcjonowania państwa²⁴. W trakcie treningów rozpatruje się 1 do 2 zagadnień. Treningów decyzyjnych nie dzieli się na etapy, z wyjątkiem tych, które obejmują również kwestie podwyższania bądź obniżania gotowości obronnej. W tym jedynym przypadku trening może być podzielony na dwa etapy. W treningach decyzyjnych powinny uczestniczyć wszystkie osoby z ćwiczącej komórki (jednostki) organizacyjnej, które przewidywane są do realizacji zadań w warunkach zewnętrznego zagrożenia i wojny. Dopuszczalne jest również uzupełnianie ćwiczących zespołów, osobami posiadającymi przydziały organizacyjno-mobilizacyjne do tych struktur. Kwestią wymagającą podkreślenia wydaje się to, iż w trakcie treningu decyzyjnego „[...] ćwiczący przez cały czas trwania treningu rozwiązują problem [...] w niezmiennym się czasie operacyjnym. Dzięki temu jest możliwe dokonywanie pogłębionych i wszechstronnych ocen, analiz i kalkulacji [...] oraz zrealizowanie wszystkich przedsięwzięć związanych z organizacją działań [...]”. Ponadto pozwala to na ponowne przerobienie słabiej opanowanych zagadnień²⁵.

Ćwiczenia grupowe

Kolejnym rodzajem praktycznego szkolenia obronnego są ćwiczenia grupowe, których istotą jest równoczesne szkolenie osób, zajmujących takie same stanowiska kierownicze lub zbliżone pod względem kompetencyjnym, które w trakcie ćwiczenia występują w tej samej roli i rozwiązują identyczne zadania. Podstawowymi celami ćwiczeń grupowych jest doskonalenie indywidualnych umiejętności kierowania strukturami realizującymi zadania obronne, rozwiązywanie całokształtu zagadnień obronnych powierzonych ćwiczącym do realizacji

²⁴ Opracowano na podstawie: Stanisław Kołcz, *Treningi sztabowe na szczeblach taktycznych*. Poradnik, „Przegląd Wojsk Lądowych” 1993, dodatek do nr 2.

²⁵ Stanisław Kołcz, *Treningi sztabowe na szczeblach taktycznych...*, 6.

oraz wykonywanie określonych czynności kierowniczych. W trakcie ćwiczeń grupowych powinno przewidywać się przerobienie tylu zagadnień szkoleniowych, ile podyktowanych jest tematem, zakładanymi celami oraz czasem trwania ćwiczenia, których liczba powinna być nie mniejsza ani nie większa aniżeli cztery. W czasie ćwiczenia grupowego jego uczestnicy mogą rozwiązywać problemy szkoleniowe w zmieniającym się czasie operacyjnym (z tzw. „przeskokiem operacyjnym”). Taki zabieg pozwala na umiejscowienie kolejnych zagadnień szkoleniowych w warunkach odpowiednich do rozwijającej się, w założony sposób, sytuacji.

Ćwiczenia kompleksowe

Ćwiczenia kompleksowe są najbardziej złożoną formą ćwiczeń obronnych. W czasie ich trwania stwarza się warunki najbardziej zbliżone do rzeczywistych, co pozwala ugruntować zdobyte wiadomości, najpełniej opanować sposoby działań oraz doskonalić praktyczne wykonywanie przedsięwzięć składających się na realizację zadań przewidzianych do wypełnienia w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny.

Celem ćwiczeń kompleksowych jest zharmonizowanie działania ćwiczących struktur organizacyjnych oraz doskonalenie płaszczyzn współdziałania w realizacji zadań obronnych, a także doskonalenie nawyków w kierowaniu podległymi strukturami organizacyjnymi. Zakres tych ćwiczeń jest z natury rzeczy bardzo szeroki, w związku z czym powinien on uwzględniać zagadnienia dotyczące całokształtu zadań stawianych ćwiczącym we wszystkich warunkach i fazach ich działania. Na ćwiczenie kompleksowe powinno składać się nie mniej niż dwa etapy, a każdy z nich winien obejmować od jednego do kilku zagadnień szkoleniowych.

Ćwiczenia kompleksowe powinny być prowadzone z reguły w miejscach (rejonach, obszarach) przewidywanego działania ćwiczących.

Ćwiczenia strategiczne

Ćwiczenia strategiczne są rodzajem praktycznego szkolenia władz państwowych oraz kierownictw organizacji międzynarodowych i sojuszniczych. Celem ćwiczeń strategicznych może być w szczególności: doskonalenie sprawności wykonywania zadań obronnych przez organy administracji publicznej w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny, ocena środowiska bezpieczeństwa oraz aktualnego stanu obronności państw (organizacji międzynarodowych oraz sojuszniczych), doskonalenie procedur realizacji zadań, a także wypracowanie zasadniczych kierunków planowania obronnego.

Ćwiczenia strategiczne obejmują swym zasięgiem:

- a) w wymiarze terytorialnym: obszar całego państwa, kilku państw lub regionów świata,
- b) w zakresie uczestników: osoby zajmujące kierownicze stanowiska na szczeblu państwa oraz organizacji międzynarodowych i sojuszniczych.

Ćwiczenia, o których mowa, mogą mieć charakter: krajowy albo międzynarodowy, jedno lub wieloszczeblowy, jedno bądź dwustronny oraz cywilny (niewojсковy) lub cywilno-wojskowy.

Ćwiczenia regionalne

Ćwiczenie regionalne jest tym rodzajem ćwiczeń obronnych, których istotą jest doskonalenie umiejętności kierowniczych władz szczebla centralnego oraz wojewódzkiego. Podstawowymi celami ćwiczeń regionalnych jest doskonalenie współdziałania organów administracji rządowej w wykonywaniu zadań obronnych oraz weryfikacja procedur postępowania tych organów w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny. Ćwiczenia regionalne, w wymiarze terytorialnym, obejmują swym zasięgiem obszar dwu lub więcej województw. Ćwiczenia, o których mowa, mogą mieć charakter: krajowy albo międzynarodowy, jedno lub wieloszczeblowy, jedno bądź dwustronny oraz cywilny (niewojskowy) lub cywilno-wojskowy.

Ćwiczenia działowe

Istotą ćwiczeń działowych jest doskonalenie umiejętności związanych z zarządzaniem oraz prowadzeniem spraw wchodzących w zakres określonego działu administracji rządowej. Zasadniczymi celami ćwiczeń regionalnych jest doskonalenie współdziałania organów administracji rządowej oraz kierowników jednostek nadzorowanych, podległych lub podporządkowanych właściwemu ministrowi, a także kierowników jednostek, dla których ten minister jest organem założycielskim, w wykonywaniu zadań obronnych oraz doskonalenie lub weryfikacja procedur postępowania wyżej wymienionych organów i kierowników w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny. Ćwiczenia regionalne, w wymiarze terytorialnym, mogą obejmować swym zasięgiem obszar odpowiedzialności podmiotów uczestniczących w wyżej wymienionym ćwiczeniu.

Ćwiczenia centralne

Ćwiczenia centralne są ćwiczeniami obronnymi, których istotą jest doskonalenie procedur kierowania organów administracji rządowej (w tym centralnych) oraz kierowników jednostek nadzorowanych, podległych lub podporządkowanych prezesowi Rady Ministrów lub właściwym ministrom. Zasadniczymi celami ćwiczeń centralnych jest doskonalenie procedury kierowania oraz współdziałania wyżej wymienionych organów i kierowników z innymi organami (kierownikami), doskonalenie działania podległych im struktur organizacyjnych w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny. Ćwiczenia centralne, w wymiarze terytorialnym, obejmują swym zasięgiem obszar odpowiedzialności podmiotów uczestniczących w wyżej wymienionym ćwiczeniu. Ćwiczenia, o których mowa, mogą mieć charakter krajowy lub międzynarodowy oraz jedno lub wieloszczeblowy, jedno bądź dwustronny, a także cywilny (niewojskowy) lub cywilno-wojskowy.

Ćwiczenia wojewódzkie

Istotą ćwiczeń wojewódzkich jest doskonalenie umiejętności kierowania obroną województwa. Zasadniczymi celami ćwiczeń wojewódzkich jest modyfikowanie

systemu kierowania wojewody oraz marszałka województwa, a także współdziałania wyżej wymienionych organów z organami administracji zespolonej, specjalnej i samorządowej województwa w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny. Ćwiczenia wojewódzkie, w wymiarze terytorialnym, mają w swym zasięgu obszar obejmujący nie mniej, aniżeli dwa powiaty do całego terenu województwa.

Ćwiczenia, o których mowa, mogą mieć charakter krajowy lub międzynarodowy oraz jedno lub wieloszczeblowy, jedno bądź dwustronny, a także cywilny (niewojсковy) lub cywilno-wojskowy.

Ćwiczenia powiatowe, miejskie, gminne

Ćwiczenie powiatowe (miejskie, gminne) jest ćwiczeniem obronnym, którego istotą jest doskonalenie kierowania obroną powiatu (miasta, gminy). Zasadniczymi celami ćwiczeń powiatowych (miejskich, gminnych) jest doskonalenie systemu kierowania starosty (prezydenta miasta, burmistrza, wójta), a także współdziałania wyżej wymienionych organów z organami administracji zespolonej, specjalnej i samorządowej województwa w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny. Ćwiczenia powiatowe (miejskie, gminne), w wymiarze terytorialnym, obejmują swym zasięgiem obszar starostwa (miasta, gminy).

Ćwiczenia lokalne

Istotą ćwiczenia lokalnego jest uczestnictwo w nim graniczących ze sobą bezpośrednio jednostek administracyjnych od szczebla gminnego do wojewódzkiego. Zasadniczymi celami ćwiczeń lokalnych jest doskonalenie współdziałania sąsiadujących ze sobą jednostek administracyjnych, niefunkcjonujących równocześnie w ramach struktur administracyjnych wyższego szczebla. Ćwiczenia lokalne, w wymiarze terytorialnym, obejmują swym zasięgiem obszar dwu lub więcej jednostek administracyjnych.

Ćwiczenia instytucyjne

Ćwiczenia instytucyjne są ćwiczeniami, których istotą jest praktyczne szkolenie obronne pracowników urzędów obsługujących organy kierownicze wszystkich szczebli organizacyjnych państwa. Zasadniczymi celami ćwiczeń instytucyjnych jest doskonalenie zasad organizacji pracy wyżej wymienionych urzędów oraz przygotowanie ich pracowników do realizacji zadań wynikających z przeznaczenia urzędu w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny. Ćwiczenia instytucyjne nie wykraczają swym zasięgiem poza urząd, w którym są prowadzone. Ćwiczenia instytucyjne prowadzą dyrektorzy generalni tych urzędów (równorzędni) lub kierownicy komórek do spraw obronnych urzędów, bądź osoba upoważniona przez dyrektora generalnego tego urzędu.

Ćwiczenia cywilno-wojskowe

Ćwiczenia cywilno-wojskowe są ćwiczeniami obronnymi, których istotą jest praktyczne, wspólne szkolenie cywilnych struktur organizacyjnych administracji

państwowej oraz jednolitych umundurowanych niewojskowych formacji z Siłami Zbrojnymi RP. Cele ćwiczeń cywilno-wojskowych wynikają z kompetencji oraz szerokości i liczby ćwiczących struktur organizacyjnych, właściwości angażowanych stron oraz rodzaju ćwiczenia. Dotyczą one w szczególności: doskonalenia zasad współdziałania jednostek administracyjnych państwa z siłami zbrojnymi oraz wsparcia tych jednostek w realizacji zadań obronnych przez wojsko.

Ćwiczenia cywilne (niewojskowe)

Ćwiczenia cywilne (niewojskowe) są ćwiczeniami obronnymi, których istotą jest praktyczne szkolenie cywilnych struktur organizacyjnych administracji państwowej oraz jednolitych umundurowanych formacji niewchodzących w skład Sił Zbrojnych RP. Cele ćwiczeń cywilnych (niewojskowych) wynikają z kompetencji oraz szerokości i liczby ćwiczących struktur organizacyjnych, właściwości angażowanych stron oraz rodzaju ćwiczenia.

5. Zakończenie

Zmiany, jakie się dokonały w minionym dziesięcioleciu, powodują, że narodowe rozwiązania mają swoje odniesienia do ogólnych teorii, jakie wynikają z praktyki działania, które muszą być w pewnym sensie zmodyfikowane. Nie oznacza to jednak, że wkład naszych dociekań i ustaleń na przestrzeni wieków nie był znaczący i nie dorównywał sposobom przygotowania i doskonalenia kadr administracji samorządowej podczas szkolenia obronnego. Szczególnie ważne jest, aby w przyszłości doskonalenie kadr organizacji obronnych realizowane w państwie było podobne, jeśli chodzi o zasadnicze formy i metody.

Współczesne podejście do realizacji zadań obronnych o charakterze przygotowawczym i operacyjnym sprawiło, że odmienna jest obecnie sytuacja organizacyjna i funkcjonalna Systemu Obronnego RP. Istota jego funkcjonowania polega nie tylko na przygotowywaniu się tylko i wyłącznie do wojny, lecz wiąże się z działaniami o charakterze przygotowawczym i zapobiegawczym w czasie pokoju, reagowaniem na symptomy zagrożenia, których źródło nie musi mieć charakteru stricte wojskowego (militarnego), w tym reagowaniem na sytuacje o charakterze kryzysowym z osiągnięciem gotowości i podjęciem działań wojennych włącznie.

Zadania obronne są bowiem tym bardziej realne i łatwe do realizacji, im bardziej są związane z ustawowymi i statutowymi zadaniami realizowanymi na co dzień przez administrację publiczną, przedsiębiorców, organizacje społeczne i obywateli, a także jeśli stanowią ich swoistą kontynuację lub rozwinięcie w aspekcie powszechnego obowiązku obrony.

Reasumując:

- 1) Podstawowym wyzwaniem dla kierowników współczesnych organizacji obronnych jest motywowanie swoich podwładnych do tego, aby byli bardziej przedsiębiorczy w zakresie nabywania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą.

- 2) Współcześni pracownicy powinni mieć nie tylko obowiązek, ale także prawo do rozwijania się.
- 3) Szanując indywidualność i potrzeby poszczególnych pracowników (czasami wystarczy sprawić, by czuli się oni słuchani), powinno się stworzyć członkom organizacji warunki, w których będą oni mogli się uczyć.
- 4) Proces szkolenia zawiera zazwyczaj elementy informacyjne (wiedzę), czynnościowe (praktyka) i emocjonalno-wolicjonalne (wartości). Zróżnicowanie proporcji tych elementów wynika zazwyczaj z celów, jakie chcemy osiągnąć, specyfiki (tematu) szkolenia oraz składu uczestników. Dobór technik i metod, jakie zostaną zastosowane w tym procesie, w zasadniczy sposób wpływa na jego efektywność.
- 5) Konieczność wykorzystywania różnych technik i metod w doskonaleniu pracowników wynika również z tego, że uczestnicy szkolenia mają różne predyspozycje indywidualne. Posiadają oni różną szybkość uczenia. Ponadto wśród szkolonych są wzrokowcy, słuchowcy oraz praktycy. Ci ostatni najczęściej wynoszą ze szkolenia, w którym są zaangażowani w bezpośrednie działanie. Zachodzi więc konieczność dostosowania metod i tempa nauczania do percepcyjnych możliwości uczestników szkolenia.
- 6) Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość prowadzi do powstania wielu wyzwań w aspekcie procesu szkolenia współczesnych organizacji obronnych. W procesie tym należy uwzględnić nowe teoretyczne i praktyczne rozwiązania dydaktyczne. Szczególnego znaczenia nabiera zastosowanie efektywnych technik i metod szkolenia (np.: techniki budowania zespołu oraz metody aktywizujące). Jednak badania wskazują, że w praktyce nowoczesne techniki i metody służące zwiększeniu efektywności procesu szkolenia są dalece niedoceniane lub, co gorsza, ignorowane. Najprawdopodobniej wynika to z braku wiedzy teoretycznej bądź oporu wobec zmian.
- 7) W cywilno-wojskowym wymiarze szkolenia obronnego istotne jest:
 - wykorzystanie wniosków i doświadczeń z prowadzonych aktualnie operacji poza granicami kraju i ćwiczeń wojskowych i obronnych;
 - uwzględnienia nowych treści kształcenia jako wniosków z analiz prowadzonych operacji i zagrożeń bezpieczeństwa państwa;
 - programowaniu i planowaniu form szkolenia obronnego w jednolitej formie tak aby oba podmioty mogły uczestniczyć w każdym z obszarów szkolenia;
 - koordynacji przedsięwzięć szkoleniowych i form kształcenia w wymiarze międzyresortowym i międzynarodowym;
 - specjalizacji resortowej w planowaniu, organizowaniu i prowadzeniu szkoleń specjalistycznych dla pozostałych sił układu pozamilitarnego.

Bibliografia

1. Bogusz, Jan, Parzyszek, Antoni, Stępień, Ryszard. 1978. *Kształcenie aktywizujące w szkole wojskowej*. Warszawa.
2. Kitler, Waldemar (red.). 2006. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń obronnych w podsystemie niemilitarnym Systemu Obronnego RP*. Warszawa: wyd. TWO.
3. Kitler, Waldemar, Wiśniewski, Bernard. 2004. *Gra obronna Wyższych Kursów Obronnych nt. Organizacja obrony narodowej w sytuacji kryzysu polityczno-militarnego (grupa centralna)*. Warszawa: AON.
4. Kołcz, Stanisław, *Treningi sztabowe na szczeblach taktycznych. Poradnik, „Przegląd Wojsk Lądowych” 1993, dodatek do nr 2.*
5. Kuliczkowski, Marian, *materiały dydaktyczne*, <http://mkuliczkowski.pl/materiały-dydaktyczne> [28.09.2018]
6. Kunikowski, Jerzy. 2001. *Przygotowanie obronne społeczeństwa*. Warszawa: wyd. Bellona.
7. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 stycznia 2004 r. w sprawie szkolenia obronnego (Dz. U. 2015 poz.1829).
8. *Słownik języka polskiego*, tom I. 1978. Warszawa: PWN.
9. *Słownik podstawowych terminów wojskowych*. 1997. Warszawa: MON.
10. Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2003 oraz 2014.
11. Szulc, Bogdan (red.). 1994. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*. Warszawa: AON.
12. Wołęjszo, Jarosław. 2015. *Formy i metody szkolenia obronnego*. Warszawa: AON.
13. Wołęjszo, Jarosław. 2006. „Podstawy metodyczne ćwiczeń obronnych” [w:] Waldemar Kitler (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń obronnych w podsystemie niemilitarnym Systemu Obronnego RP*. Warszawa: wyd. TWO.
14. Wołęjszo, Jarosław. 2005. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z dowództwami*. Warszawa: wyd. AON.
15. Wołęjszo, Jarosław. 2003. *Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych*. Warszawa: wyd. AON.
16. Ziemiński, Zygmunt. 1996. *Logika praktyczna*. Warszawa: PWN.
17. Żegnałek, Kazimierz (red.). 1995. *Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej*. Warszawa: AON.

dr JANUSZ FIEBIG
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
prusak61@wp.pl

AKTYWNOŚĆ PODMIOTÓW DZIAŁAJĄCYCH NA RZECZ BEZPIECZEŃSTWA SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH

STRESZCZENIE

Społeczność lokalna jest wspólnotą, w ramach której jej członkowie zaspokajają swoje potrzeby życiowe. Jedną z pierwszych potrzeb jest poczucie bezpieczeństwa, a możliwość jej zaspokojenia bywa często czynnikiem warunkującym dalszy rozwój jednostki. Bezpieczeństwo to nie tylko potrzeba, lecz także pożądaný stan, który stwarza poczucie pewności, że nic złego nie może się zdarzyć, bo istnieje ktoś lub coś, co eliminuje zagrożenie. Bezpieczeństwo jest także procesem, który wynika z aktywności jednostek, zbiorowości i instytucji. Celem tej aktywności jest osiągnięcie stanu bez zagrożeń. Mówiąc o bezpieczeństwie społeczności lokalnej, zwraca się uwagę na jej podmiotowy aspekt, a z pojęciem bezpieczeństwa podmiotu ściśle związane jest pojęcie zagrożenia tegoż podmiotu, które ma zawsze charakter destruktywny. Ta destruktywność związana jest z naruszeniem prawa. Ponieważ bezpieczeństwo społeczności lokalnej odnoszone jest do zbiorowości tworzących wspólnotę gminną, to samorząd gminny staje się tym podmiotem, który – odpowiadając za zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców – odpowiada także za bezpieczeństwo. Wynika to z zadań własnych gminy. Pozostawienie jednak odpowiedzialności za bezpieczeństwo jedynie w gestii samorządu jest nieporozumieniem. Nie tylko samorząd ma obowiązki w zakresie bezpieczeństwa. Obowiązek zapewnienia bezpieczeństwa przypisany jest także rządowi, który na poziomie wspólnoty samorządowej reprezentowany jest przez policję – i często inne instytucje – której celem jest zapewnienie lokalnego bezpieczeństwa i porządku publicznego. Działania te realizuje służba prewencyjna, w ramach której policjanci pierwszego kontaktu powinni realizować zadania zapobiegające naruszeniom prawa na obszarze i w stosunku do członków społecznościach lokalnych. Aktywność ta powinna cechować się współdziałaniem z innymi podmiotami, w tym z gminą i mieszkańcami. Warunkiem tej aktywności jest jednak konieczność dokonania zmian w policji i zastąpienie proaktywnością jej dotychczasowej reaktywności.

Słowa kluczowe: społeczność lokalna, samorząd gminny, bezpieczeństwo społeczności lokalnej, policja, policjant pierwszego kontaktu, działania zapobiegawcze pierwotne, działania zapobiegawcze wtórne, działania proaktywne, działania reaktywne.

ABSTRACT

The local community is a community in which its members satisfy their life needs. One of these needs is the need for security, which is included in the primary needs. Its fulfillment is often a factor of the further development of the individual. Security is not only a need. It

is also a desirable condition that creates a sense of confidence that nothing bad can happen, because there is someone or something that eliminates the threat. Security is also a process that is the result of the activity of individuals, collectivity and institutions. The purpose of this activity is to achieve a state without threats. Speaking about the security of the local community, attention is paid to its subjective aspect, and the concept of subject security is closely related to the concept of the threat of this entity, which is always destructive for this entity. This destructiveness is associated with violation of the law and this is very often indicated by members of local communities as a threat. As the security of the local community is related to the community which forms the communal community, the self-government becomes the entity which – being responsible for satisfying the collective needs of the inhabitants – is also responsible for security. It results from the own tasks of the community. However, leaving responsibility for security only to the self-government is a misunderstanding. Not only the local government has safety responsibilities. These responsibilities are also attributed to the government, which at the level of the local community is represented by the police – and often other institutions – whose aim is to ensure local security and public order. These activities are carried out by the preventive service, under which the first contact police officers should carry out tasks preventing the occurrence of violations of law in the area and in relation to members of local communities. This activity should be characterized by cooperation with other entities, including the commune and members of the local community. The condition for this activity is the need to make changes in the police and replace its current reactivity with pro-activity.

Keywords: local community, local government, local community safety, police, primary police officer, primary preventive actions, secondary prevention activities, proactive activities, reactive activities.

1. Wstęp

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej określa samorząd w art.16 ust.2 jako wspólnotę ludzi istniejącą z mocy prawa i obejmującą ogół mieszkańców jednostki terytorialnej. Wspólnota ludzi to mieszkańcy wsi, małego miasteczka, parafii, dzielnicy podmiejskiej, powiatu, województwa. Cechą wspólnoty społeczności lokalnej jest współzamieszkiwanie na określonym obszarze, a granice obszaru, a więc i granice społeczności lokalnej – kiedyś wyznaczane geograficznie, kulturowo lub historycznie – aktualnie są określane administracyjnie. To kryterium administracyjne pozwala na utożsamianie społeczności lokalnej ze wspólnotą samorządową. Należy jednak zdawać sobie sprawę z tego, że w każdej społeczności występują także mniejsze zbiorowości o cechach społeczności lokalnych (np. w przypadku gminy to są parafie, sołectwa, osiedla). Jednakże podstawową wspólnotą samorządową mieszkańców w Polsce jest gmina. Jej ranga i znaczenie wynika z reform administracji publicznej, które w naszym kraju zostały przeprowadzone w 1990 i 1998 roku. Efektem tych reform było zastąpienie dawnego, dwustopniowego podziału administracyjnego kraju na gminy i 49 województw, podziałem trójstopniowym oraz zmiana funkcji instytucji na obszarach społeczności lokalnych.

2. Ogólna charakterystyka gminy

W ramach trójstopniowego podziału administracyjnego kraju podstawową jednostką administracji stała się gmina, a jednostką wyższego stopnia – powiat ze starostą jako organem administracji samorządowej na czele. Kolejny stopień stanowi jednostka organizacyjna, jaką jest województwo. Gminy jako jednostki administracji samorządowej są dość zróżnicowane, bowiem wyróżnia się wśród nich gminy:

- wiejskie, w których funkcję organu wykonawczego pełnią wójtowie,
- miejsko-wiejskie lub mniejsze miejskie, w których funkcję organu wykonawczego pełnią burmistrzowie,
- większe miejskie, w których funkcję organu wykonawczego pełnią prezydenci miast.

Reforma administracyjna z 1998 roku poprzedzona była, realizowanym w latach 1993 – 1995, programem pilotażowym wprowadzenia powiatów. Jego efektem była tzw. ustawa „miejska”, na podstawie której wyodrębniono w Polsce kategorię miast wydzielonych, funkcjonujących na prawach powiatu¹. Istotnym aspektem reformy administracyjnej z 1998 i związanej z nią decentralizacji państwa stało się bezpieczeństwo. W związku z przyjętymi rozwiązaniami aktywność w ramach działań na rzecz bezpieczeństwa została ukierunkowana na rozwiązywanie problemów w skali mikro, a więc przede wszystkim problemów związanych z bezpieczeństwem społeczności lokalnych. Istotnym faktem, wynikającym z reform administracyjnych wprowadzonych w naszym kraju, było ukonstytuowanie samorządowego obszaru bezpieczeństwa. Obszar ten wynika z zadań własnych gminy, które obejmują między innymi sprawy porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli². Samorządowy obszar bezpieczeństwa wynika nie tylko z zadań gminy, lecz także z zadań wójta (burmistrza, prezydenta miasta) oraz organów gminy, bowiem podmioty te wykonują także zadania z zakresu ochrony bezpieczeństwa lub porządku publicznego na zasadach określonych w ustawach³. Okazuje się, że wbrew potocznemu przekonaniu gmina jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego ma nie tylko ustawowy obowiązek dążenia do zaspokajania ogólnie rozumianych potrzeb zbiorowych, ale jest także ustawowo zobowiązana do zaspokajania potrzeb wspólnoty samorządowej w zakresie bezpieczeństwa, ponieważ do jej obowiązków należy również realizacja zadań publicznych w zakresie „porządku publicznego” i „bezpieczeństwa obywateli”.

3. Bezpieczeństwo a jakość życia

Mówiąc o bezpieczeństwie, w związku z realizacją zadań publicznych przez samorząd, zwraca się uwagę na to, że bezpieczeństwo jest uznawane za potrzebę zbiorową. Warto się odwołać do A. H. Masłowa⁴, który porządkuje potrzeby,

¹ Ustawa z dnia 24 listopada 1995 r. o zmianie zakresu działania niektórych miast oraz o miejskich strefach usług publicznych (Dz.U. 1995 nr 141 poz. 692).

² Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, (Dz. U. 2001, Nr 142, poz. 1591, z późn. zm.), art. 7 ust. 1 pkt 14.

³ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji, (Dz.U. 1990 Nr 30 poz. 179 z późniejszymi zmianami), art. 3.

⁴ Abraham H. Maslow, *Motywacja i osobowość* (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN,

poczynając od tych najbardziej podstawowych, pierwotnych (które wynikają z konieczności podtrzymania funkcji życiowych) do potrzeb wyższego rzędu, wtórnych (które aktywizują się dopiero po zaspokojeniu niższych). Wśród potrzeb za A.H. Maslowem wymienia się takie potrzeby, jak fizjologiczne, bezpieczeństwa, afiliacji, szacunku i uznania oraz samorealizacji. Bezpieczeństwo jest uznane za potrzebę o charakterze podstawowym, a warunkiem zaspokojenia jej jest dążenie do wolności od zagrożeń, czyli wolność od agresji, której efekty mogą prowadzić do utraty życia, zdrowia, mienia, naruszenia nietykalności cielesnej, godności osobiste. Ograniczenie agresji lub występowanie jej na minimalnym, akceptowanym poziomie pozwala jednostce lub zbiorowości społecznej nie tylko na radzenie sobie z negatywnymi konsekwencjami zagrożeń. W istotny sposób podnosi także jakość życia, bowiem aktywność indywidualna i zbiorowa przenoszona jest z przeciwdziałania zagrożeniom na działania ukierunkowane na rozwój. Potrzeba bezpieczeństwa ma charakter psychiczny i emocjonalny. Zaspokojenie jej związane jest z dążeniem do uwolnienia się od obaw, lęków i strachu. Ta aktywność ma prowadzić do stanu harmonii – rozumianego jako właściwy porządek, cechujący się przyjaznymi stosunkami i zgodą – oraz do zapewnienia bezpieczeństwa osobistego, ekonomicznego, a także zdrowia, dobrego samopoczucia, itp. Zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa związane jest także z dążeniem do życia wolnego od problemów materialnych, dążeniem do stabilności, sprawiedliwości i ochrony porządku. Aktywność w tym zakresie związana jest z podejmowaniem działań prowadzących do eliminacji lub ograniczenia zagrożeń. Pozytywne skutki tej aktywności związane są także z koniecznością przekształcania otoczenia pod kątem oczekiwanego poziomu zaspokojenia bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo jest nie tylko potrzebą, do zaspokojenia której dążą jednostki i społeczności lokalne, lecz jest także stanem, w którym jednostki mają nie tylko poczucie pewności, że nic złego nie może się stać, lecz mają także pewność istnienia wsparcia ze strony innych lub ze strony sprawnie działającego systemu prawnego⁵. Bezpieczeństwo jest ściśle związane z porządkiem. W potocznym ujęciu określenie „porządek” wskazuje na istnienie pewnego, regularnego układu. Oznacza także ustawienie czegoś w określony sposób. Określenie porządek j odnosi się do sytuacji, której cechą jest ład, zgodność z wcześniej założonym planem, zgodność z normą, z pożądanym, należyty stanem. Dodanie słowa „publiczny” do bezpieczeństwa i porządku oznacza, że i bezpieczeństwo, i porządek przeznaczone jest dla wszystkich, dla ogółu społeczeństwa, bowiem jako publiczne jest powszechnie dostępne, nieprywatne. Warto zauważyć, że bezpieczeństwo – oraz porządek – jest nie tylko stanem, lecz jest także procesem i jako proces odnosi się do sytuacji, zdarzeń, zachowań i zjawisk, które pojawiają się w miejscach ogólnie dostępnych dla wszystkich lub w obecności jakichś świadków. Z tego powodu bezpieczeństwo obywateli najczęściej jest kojarzone z bezpieczeństwem publicznym, które jest uznawane za stan, w którym nie są popełniane

2016), 115-119.

⁵ Bogusław Dunaj (red.) *Popularny słownik języka polskiego* (Warszawa: 1999), 456.

przestępstwa, zwłaszcza przeciwko życiu, zdrowiu i mieniu⁶. Takie podejście do bezpieczeństwa publicznego zakłada, że porządek publiczny jest stanem, w którym nie są popełniane wykroczenia⁷, bowiem stan ten jest uporządkowany i uregulowany odpowiednimi przepisami (normami prawnymi i pozaprawnymi). Ten pożądaný stan powinien wynikać z przestrzegania zasad, sprzyjających właściwemu funkcjonowaniu społeczności lokalnej. Zasady te wynikają z norm prawnych oraz z obyczajów panujących w tej społeczności⁸.

Mówiąc o bezpieczeństwie publicznym, o bezpieczeństwie i porządku publicznym nie można pominąć kategorii spokoju publicznego. Spokój publiczny jest ściśle związany z porządkiem publicznym i oznacza niezakłócony stan równowagi psychicznej nieokreślonej liczby osób. Ten stan może być naruszony przez wykroczenie, które wywołuje zakłócenie równowagi psychicznej osób, a efektem tego zakłócenia jest zaniepokojenie, oburzenie itp. reakcje ludzi⁹.

4. Gmina jako podmiot działający na rzecz bezpieczeństwa

Jak już wspomniano, bezpieczeństwo jest stanem, ale jest też procesem. Efektem tego procesu ma być brak zagrożeń. Z tego względu – mówiąc o bezpieczeństwie publicznym w mikroskali, na poziomie społeczności lokalnych – wskazuje się na zadania samorządu, bo stanowią one podstawę dążenia gminy do osiągnięcia takiego stanu faktycznego na obszarze wspólnoty samorządowej, który:

- umożliwia normalne funkcjonowanie społeczności lokalnej i realizację jej interesów,
- gwarantuje zachowanie życia, zdrowia i mienia jednostek, czyli obywateli – członków społeczności lokalnej,
- pozwala na korzystanie z praw i wolności zagwarantowanych przez konstytucję.

Bezpieczeństwo publiczne lub bezpieczeństwo i porządek publiczny – jak już wspomniano wcześniej – jest właśnie takim stanem, w którym życiu, zdrowiu i mieniu jednostek nic nie zagraża, nie są one narażone ani na szkody, ani na straty i mogą normalnie funkcjonować. Jednocześnie stan ten obejmuje tę sferę życia społecznego, w której członkowie społeczności lokalnej powinni czuć się bezpiecznie, niezależnie od tego kim są i skąd się wywodzą. W związku z tym wypada zauważyć, że w związku z ochroną bezpieczeństwa publicznego na obszarach społeczności lokalnych w ich dyspozycji jako wspólnoty samorządowej pozostaje system regulacji prawno-publicznych i stosunków społecznych.

⁶ Jan Widacki, „Konieczny drugi etap reformy policji”, w: *Bezpieczny obywatel – bezpieczne państwo*, red. Jan Widacki, Janina Czapska, (Lublin: Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego 1998), 167.

⁷ Tamże, 167.

⁸ Marek Lisiecki, *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym* (Warszawa: Oficyna Wydawnicza Łośgraf, 2012), 36, Andrzej Misiuk, *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego* (Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008), 18.

⁹ Lisiecki, *Zarządzanie*, 37.

Celem tego systemu jest ochrona społeczności i jednostek oraz ich mienia przed grożącymi niebezpieczeństwami.

Gmina jako samorządowa wspólnota mieszkańców ma obowiązek dbać o bezpieczeństwo publiczne, które na obszarach zajmowanych przez społeczności lokalne przyjmuje postać:

- bezpieczeństwa lokalnego, które odnosi się do obszaru zajmowanego przez społeczność lokalną lub społeczności lokalne tworzące wspólnotę samorządową,
- bezpieczeństwa społeczności lokalnej, które odnosi się do podmiotu, jakim jest społeczność lokalna lub społeczności lokalne tworzące wspólnotę samorządową.

Biorąc pod uwagę te dwa rodzaje bezpieczeństwa, należy zauważyć, że elementem bezpieczeństwa lokalnego – jako formy bezpieczeństwa w skali mikro – jest bezpieczeństwo społeczności lokalnej. Osiągnięcie bezpieczeństwa społeczności lokalnej związane jest zawsze z dążeniem do stanu zaspokojenia takich podstawowych potrzeb, jak istnienie, stabilność, tożsamość, dobrobyt, komfort i jakość życia członków tej społeczności. Odnosząc te potrzeby do ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym¹⁰, można wskazać konkretne zadania własne gminy pozostające w ścisłym związku nie tylko z bezpieczeństwem lokalnym, ale także bezpieczeństwem społeczności lokalnej lub społeczności lokalnych składających się na wspólnotę samorządową. Do tych zadań, które pozostają w ścisłym związku z bezpieczeństwem społeczności lokalnej należą zadania związane z:

- ładem przestrzennym,
- bezpieczeństwem gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego,
- lokalnym transportem zbiorowym,
- pomocą społeczną,
- edukacją publiczną,
- kulturą, w tym bibliotekami gminnymi i innymi instytucjami kultury,
- kulturą fizyczną i turystyką, z terenami rekreacyjnymi i urządzeniami sportowymi,
- porządkiem publicznym i bezpieczeństwem obywateli,
- utrzymaniem gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych,
- wdrażaniem programów pobudzania aktywności obywatelskiej,
- promocją gminy w dziedzinie działalności na rzecz bezpieczeństwa,
- współpracą i działalnością na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.

Interpretacja tych zadań może nastręczyć trudności z określeniem ich związku z bezpieczeństwem. Jednakże należy pamiętać, że samorząd nie funkcjonuje w próżni i że obok samorządu na obszarze gminy funkcjonują także inne podmioty. Problemy z interpretacją zadań gminnych znikają właśnie wtedy, gdy

¹⁰ Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, art. 7 ust.1.

weźmie się pod uwagę możliwość współdziałania z innymi podmiotami, które również są zainteresowane przeciwdziałaniem zagrożeniom. Takim podmiotem na pewno jest policja, ale także i inne podmioty, których aktywność związana jest z ograniczaniem lub eliminowaniem występujących niebezpieczeństw bezpośrednio niezagrażających bezpieczeństwu i porządkowi publicznemu. W tym momencie warto zasygnalizować, że brak właściwego przeciwdziałania zagrożeniu, jakim jest np. bezrobocie, ubóstwo lub bezdomność – a nie leży to w kompetencjach policji – może w konsekwencji prowadzić do pojawienia się patologii społecznych, zbiorowych naruszeń prawa, żebractwa, kradzieży, wandalizmu i dewastacji, a więc zagrożeń dla bezpieczeństwa i porządku publicznego. Nie trudno więc jest sobie wyobrazić, że konsekwencją braku wcześniejszej interwencji opieki społecznej jest pojawianie się zagrożeń o charakterze destruktywnym dla jednostek i całych społeczności. Z przytoczonego przykładu wynika, że policja jest właściwie ostatnim ogniwem w sferze zapobiegania zagrożeniom bezpieczeństwa społeczności lokalnej. Z tego powodu z reguły boryka się z problemami wynikającymi z zaniedbań i zaniechań innych podmiotów. Stąd też realizacja wcześniej wymienionych zadań przez gminę, która funkcjonuje w samorządowym obszarze bezpieczeństwa, powinna cechować się współdziałaniem z takimi podmiotami, jak:

- społeczności lokalne, funkcjonujące w obywatelskim obszarze bezpieczeństwa,
- prywatni przedsiębiorcy, którzy funkcjonują w komercyjnym obszarze bezpieczeństwa i świadczą usługi w zakresie ochrony osób i mienia oraz usługi ubezpieczeniowe,
- policja, straż leśna, Państwowa Straż Rybacka, Straż Parkowa, Straż Ochrony Kolei, itp. które funkcjonują w rządowym obszarze bezpieczeństwa.

Ten tok postępowania, zakładający współpracę z innymi podmiotami przy realizacji zadań ustawowych, może prowadzić do pojawienia się wielu korzyści odnoszonych przez gminę jako wspólnotę samorządową i przez członków społeczności lokalnych. Współpraca – pozostająca w związku z zadaniami gminy i ich realizacją – powinna prowadzić przy okazji osiągania innych celów także do podnoszenia poziomu bezpieczeństwa. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na to, że właściwie większość zadań gminy stwarza możliwość podejmowania aktywności na rzecz bezpieczeństwa, bo¹¹:

- właściwe ukształtowanie przestrzeni ogranicza przestępczość, a nawet zniechęca do podejmowania akcji przestępczej,
- dbałość o drogi, ulice, o transport lokalny, właściwa organizacja ruchu i edukacja publiczna w zakresie wychowania komunikacyjnego prowadzi do ograniczenia wypadkowości w ruchu drogowym,

¹¹ Andrzej Urban, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych* (Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2009), 32 – 35.

- pomoc społeczna i wsparcie rodzin dysfunkcyjnych może wpłynąć na ograniczenie patologii społecznej oraz ograniczenie przestępstw popełnianych z ubóstwa,
- rozwój kultury, utrzymanie bibliotek gminnych, rozwój kultury fizycznej i turystyki, tereny rekreacyjne i urządzenia sportowe mogą być alternatywą spędzania czasu wolnego wobec bezczynności często prowadzącej do pojawiania się zachowań patologicznych, a nawet przestępczych,
- promowanie działań i osiągnięć w zakresie bezpieczeństwa może istotnie wpłynąć na aktywność mieszkańców związaną z dbałością o bezpieczeństwo własne, z reagowaniem na symptomy pojawiających się zagrożeń bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz aktywnym wsparciem działań służb porządkowych.

W samorządowym obszarze bezpieczeństwa gmina pełni – obok funkcji wykonawczych – także funkcję kreatywno-nadzorczą, związaną z możliwością stanowienia aktów prawa miejscowego oraz przepisów porządkowych. Realizacja tej funkcji jest możliwa w obszarach nieuregulowanych w odrębnych ustawach lub innych przepisach powszechnie obowiązujących. Tworzenie prawa może następować też w takich okolicznościach, gdy jest to niezbędne dla ochrony życia lub zdrowia obywateli oraz dla zapewnienia porządku, spokoju i bezpieczeństwa publicznego. Stanowione przez radę gminy przepisy porządkowe mogą przewidywać karę grzywny za ich naruszenie. Kara ta jest wymierzana w trybie i na zasadach określonych w prawie o wykroczeniach¹².

5. Straż gminna jako wsparcie aktywności samorządu na rzecz bezpieczeństwa

Z punktu widzenia bezpieczeństwa społeczności lokalnej istotnym uprawnieniem gminy jest możliwość utworzenia straży gminnej (miejskiej). Jest to umundurowana, samorządowa formacja, której aktywność związana jest z ochroną porządku publicznego. Powołanie straży jest możliwe po uzyskaniu przez radę gminy opinii właściwego terytorialnie komendanta wojewódzkiego policji. Z chwilą powołania straż staje się jednostką organizacyjną gminy i jako umundurowana formacja – realizująca zadania w zakresie ochrony porządku publicznego – wykonuje funkcje wykonawcze w samorządowym obszarze bezpieczeństwa, pełniąc jednocześnie służebną rolę wobec społeczności lokalnej¹³. Zadania realizowane przez tę formację wynikają z ustaw oraz aktów prawa miejscowego¹⁴, a jej działalność jest finansowana z budżetu gminy, która ją powołała. Do zadań straży¹⁵:

- ochrona spokoju i porządku w miejscach publicznych,
- czuwanie nad porządkiem i kontrola ruchu drogowego – w zakresie określonym w przepisach o ruchu drogowym,

¹² Tamże, 40.

¹³ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o strażach gminnych, (Dz. U. 1997, Nr 123, poz. 779), art. 1.

¹⁴ Tamże, art. 10.

¹⁵ Tamże, art. 11.

- współdziałanie z właściwymi podmiotami w zakresie ratowania życia i zdrowia obywateli, pomocy w usuwaniu awarii technicznych i skutków klęsk żywiołowych oraz innych miejscowych zagrożeń,
- zabezpieczenie miejsca przestępstwa, katastrofy lub innego podobnego zdarzenia, albo miejsc zagrożonych takim zdarzeniem, przed dostępem osób postronnych lub zniszczeniem śladów i dowodów, do momentu przybycia właściwych służb, a także ustalenie, w miarę możliwości, świadków zdarzenia,
- ochrona obiektów komunalnych i urządzeń użyteczności publicznej,
- współdziałanie z organizatorami i innymi służbami w ochronie porządku podczas zgromadzeń i imprez publicznych,
- doprowadzanie osób nietrzeźwych do izby wytrzeźwień lub miejsca ich zamieszkania, jeżeli osoby te zachowaniem swoim dają powód do zgorznięcia w miejscu publicznym, znajdują się w okolicznościach zagrażających ich życiu lub zdrowiu albo zagrażają życiu i zdrowiu innych osób,
- informowanie społeczności lokalnej o stanie i rodzajach zagrożeń, a także inicjowanie i uczestnictwo w działaniach mających na celu zapobieganie popełnianiu przestępstw i wykroczeń oraz zjawiskom kryminogennym i współdziałanie w tym zakresie z organami państwowymi, samorządowymi i organizacjami społecznymi,
- konwojowanie dokumentów, przedmiotów wartościowych lub wartości pieniężnych dla potrzeb gminy.

Ustawowo określone zadania straży gminnej (miejskiej) dają jej prawo do prowadzenia obserwacji i rejestrowania obrazu zdarzeń w miejscach publicznych przy użyciu środków technicznych. Ten rodzaj aktywności występuje wtedy, gdy:

- jest to konieczne z punktu widzenia realizowanych zadań,
- występuje konieczność utrwalania dowodów popełnienia przestępstwa lub wykroczenia,
- niezbędne jest przeciwdziałanie przypadkom naruszania spokoju i porządku w miejscach publicznych oraz ochrony obiektów komunalnych i urządzeń użyteczności publicznej.

Należy zauważyć, że zadania straży gminnej (miejskiej) oraz zadania policji są komplementarne w zakresie zapobiegania patologii społecznej, wykroczeniom i przestępczości. Ta komplementarność jest podstawą współpracy straży gminnej z policją. Współpraca ta obejmuje¹⁶:

- stałą wymianę informacji o zagrożeniach występujących na określonym terenie w zakresie bezpieczeństwa ludzi i mienia, spokoju i porządku publicznego,
- organizację systemu łączności policji i straży, uwzględniającego lokalne potrzeby i możliwości oraz zapewniającego utrzymanie stałej łączności między jednostkami Policji i straży,
- koordynowanie rozmieszczenia służb policyjnych i straży, z uwzględnieniem zagrożeń występujących na danym terenie,

¹⁶ Tamże, art. 9.

- wspólne prowadzenie działań porządkowych w celu zapewnienia spokoju i porządku w miejscach zgromadzeń, imprez artystycznych, rozrywkowych i sportowych, a także w innych miejscach publicznych,
- organizowanie wspólnych szkoleń oraz ćwiczeń policjantów i strażników gminnych (miejskich),
- wymianę informacji w zakresie obserwowania i rejestrowania przy użyciu środków technicznych obrazu zdarzeń w miejscach publicznych.

Współpraca straży z policją podejmowana jest na podstawie zawieranego przez wójta (burmistrza, prezydenta miasta) porozumienia z właściwym terytorialnie komendantem policji, a jej celem jest zapobieganie zagrożeniom na obszarze zajmowanym przez społeczności lokalne.

6. Działania zapobiegawcze jako podstawa bezpieczeństwa społeczności lokalnej

Mówiąc o zapobieganiu zagrożeniom, należy rozważać łącznie działania profilaktyczne i prewencyjne. Składają się na nie czynności operujące środkami zmierzającymi do zmniejszenia rozmiaru i ciężaru zagrożeń, a także przestępczości, czyli oddziaływanie na sytuacje i okoliczności, które sprzyjają pojawianiu się zagrożeń i popełnianiu przestępstw. Dotyczy to tak jednostek jak i zbiorowości – całych społeczności lokalnych, bowiem to z nich wywodzą się ofiary i sprawcy¹⁷. Powodzenie tych zabiegów uzależnione jest od etapu i rodzaju działań zapobiegawczych¹⁸. W związku z tym wyróżnia się działania zapobiegawcze pierwotne, wtórne i trzeciego rodzaju¹⁹. Działania zapobiegawcze pierwotne są bardziej proaktywne niż reaktywne, a ich cechą jest przewidywanie pojawiających się problemów i zagrożeń, czy zakłócania życia społecznego, które mogło być efektem naruszenia obowiązujących norm i wynikającego z tych norm porządku. Realizacja pierwotnych działań zapobiegawczych jest celowa, bo niweluje przyczyny negatywnych zachowań. Podejmowane jest także tworzenie odpowiednich warunków socjalizacji jednostek. Działania zapobiegawcze pierwotne związane są z:

- kształtowaniem środowiska fizycznego, które polega między innymi na planowaniu ładu przestrzennego, wprowadzanie nowych rozwiązań architektonicznych, itp.,
- indywidualnym zabezpieczeniem obiektów, informowaniem o zagrożeniach i sposobach zabezpieczenia się przed nimi, co związane jest między innymi ze stosowaniem technicznych zabezpieczeń, z wskazywaniem sposobów podnoszenia poziomu bezpieczeństwa osobistego oraz zabezpieczenia mienia,

¹⁷ Janina Czapska, *Społeczności lokalne w zapobieganiu przestępczości* (Warszawa-Kraków: Instytut Spraw Publicznych, 1997), 23.

¹⁸ Tamże, s. 23, Janina Czapska, „Community policing w Polsce – możliwości i ograniczenia”, w: *Bezpieczeństwo lokalne. Społeczny kontekst prewencji kryminalnej*, red. Janina Czapska, Jan Widacki (Warszawa: Instytut Spraw Publicznych, 2000), Anna Kossowska, „Sytuacyjne zapobieganie przestępczości”, *Archiwum Kryminologii*, t. XX, (1994).

¹⁹ Tamże, s. 22 – 24, Czapska, *Społeczności*, 23.

- wzmocnieniem wewnętrznych mechanizmów powstrzymujących przed popełnieniem przestępstwa (między innymi kształtowanie postaw dzieci w rodzinie i szkole, programy edukacyjne dla rodziców, oddziaływanie propagandowe przeciwko przemocy w rodzinie, narkomanii, alkoholizmowi).

Jak widać, działania pierwotne są niepolicyjne, bo rolę zapobiegawczą pełnią: samorząd i jego instytucje, organizacje i stowarzyszenia i sami obywatele. Policja jako formacja, jest obecna w czasie realizacji tych działań wtedy, gdy niezbędne są jej kompetencje do podejmowania aktywności w określonych wyżej obszarach. Działania zapobiegawcze wtórne mają charakter działań paraaktywnych, o wyższym poziomie reaktywności w porównaniu z działaniami proaktywnymi. Adresuje się je do osób, które mogą znaleźć się w sytuacjach ryzykownych oraz do osób zagrożonych. Działania te pojawiają się zanim dojdzie do naruszenia normy lub popełnione zostanie przestępstwo. Możliwość ich realizacji związana jest z wczesnym rozpoznawaniem zagrożeń, prognozowaniem ich rozwoju oraz przeciwdziałaniem popełnianiu przestępstw, np.

- w rejonach zagrożonych wandalizmem, zakłóceniami porządku, przestępczością i najczęściej związane są ze zmianami układu urbanistycznego, zmierzającymi do poprawy bezpieczeństwa, z wzmocnieniem systemów bezpieczeństwa osobowego i technicznego, z wzmocnieniem funkcji patrolowych policji,
- w stosunku do grup osób szczególnego ryzyka, które ze względu na wykonywany zawód, pełnioną funkcję, określone cechy społeczne lub inne czynniki są szczególnie podatne na wiktymizację (m. in. tworzenie programów informacyjnych, edukacyjnych, organizowanie środowiskowych grup ochrony),
- w stosunku do dzieci i młodzieży niedostosowanej społecznie (między innymi programy zapobiegające utrwalaniu negatywnych postaw, wyrównujące wykształcenie, pomagające w zdobywaniu zawodu, zatrudnienia, kształtujące zachowania społeczne, organizujące czas wolny).

Działania zapobiegawcze trzeciego rodzaju (tertiäre Prävention) obejmują karnoprawne i policyjne środki oddziaływania, które odnoszą się do rzeczywistych sprawców przestępstw, ofiar oraz miejsc i sytuacji. Podejmowane są wtedy, gdy przestępstwo zostało już popełnione. Są one ukierunkowane na zapobieganie powrotowi do przestępstwa, a to oznacza, że ich realizacja związana jest z:

- aktywnością wobec obiektów szczególnego ryzyka i w rejonach szczególnie zagrożonych,
- wspomaganiem ofiar, które polega na organizowaniu pomocy medycznej, wsparcia psychicznego, materialnego, kompensacyjnego, itp.,
- zapobieganiem recydywie poprzez leczenie, poradnictwo, kuratelę, włączenie społeczności lokalnych w proces resocjalizacji.

Rola policji w tych oddziaływaniach zapobiegawczych jest zróżnicowana, ale nie powinna budzić żadnych wątpliwości, bo często sama obecność umundurowanego policjanta oddziałuje dyscyplinująco na niektóre kategorie osób, które znajdują się w pobliżu i jednocześnie podnosi poczucie bezpieczeństwa innych

osób. Nie we wszystkich jednak przypadkach działań zapobiegawczych ta obecność jest aż tak oczywista. Przykładem mogą być działania proaktywne adresowane do wszystkich obywateli, a realizowane są przez administrację samorządową, organizacje i stowarzyszenia funkcjonujące w środowiskach lokalnych oraz przez członków społeczności lokalnych. Należy też zauważyć, że ten rodzaj zapobiegania może być skuteczny jedynie wobec tzw. przypadkowych, okazjonalnych przestępców. Działania paraaktywne realizuje przede wszystkim policja. Natomiast działania reaktywne, związane są z podejmowaniem interwencji przez instytucje wymiaru sprawiedliwości, które nadzoruje czynności policji po dokonaniu przestępstwa.

7. Policja jako podmiot działający na rzecz bezpieczeństwa społeczności lokalnej

Ogólna charakterystyka rodzajów działań zapobiegawczych realizowanych na różnych etapach i poziomach, a także ustawowe zadanie policji, które mówi o obowiązku „inicjowania i organizowania działań mających na celu zapobieganie popełnianiu przestępstw i wykroczeń oraz zjawiskom kryminogennym i współdziałanie w tym zakresie z organami państwowymi, samorządowymi i organizacjami społecznymi”²⁰, są symptomatyczne. Wskazują bowiem na to, że policja jest upoważniona – szczególnie w obszarze prewencji kryminalnej – do podejmowania aktywności w sferze zapobiegania, ale musi dążyć do przewyciężenia występujących w niej instytucjonalnych ograniczeń. Na te ograniczenia wskazują także obowiązujące regulacje prawne, z których wynika, że policja nie jest w stanie sama zapobiegać przestępczości, bo nie może ograniczać się jedynie do podejmowania interwencji w sytuacji, gdy pojawia się zagrożenie naruszenia normy prawnej lub jej naruszenie. Problem polega na tym, że policja ma ograniczone możliwości podejmowania interwencji w związku z pojawieniem się przyczyn, które mogą wywołać zagrożenie naruszenia normy prawnej i prowadzić do popełnienia przestępstwa, ponieważ te kompetencje pozostają w gestii innych podmiotów niż policja. W związku z tym niezbędne staje się dążenie do podnoszenia poziomu uspołecznienia działań policji jako stałego zadania ustawowego. W ramach tego uspołecznienia policja – jak mówi ustawa – jest uprawniona do inicjowania i organizowania działań mających na celu zapobieganie popełnianiu przestępstw i wykroczeń oraz zjawiskom kryminogennym i współdziałanie w tym zakresie z organami państwowymi, samorządowymi i organizacjami społecznymi. W związku z realizacją tego zadania policja nie tylko może, ale musi podejmować działania związane z inspirowaniem społecznych inicjatyw w zakresie przeciwdziałania naruszeniom prawa i przestępczości. Ten rodzaj jej aktywności jest podstawą do tworzenia niezbędnego, partnerskiego współdziałania z samorządem, ze społecznościami lokalnymi, ich organizacjami i instytucjami.

²⁰ Ustawa o Policji z dnia 6 kwietnia 1990 roku, art. 1 ust. 2 pkt. 3.

Biorąc powyższe pod uwagę, można dojść do wniosku, że ogniwem centralnym w działalności zapobiegawczej ukierunkowanej na podnoszenie poziomu bezpieczeństwa społeczności lokalnej pozostaje nadal policja. W związku z tym jej działania, które realizowane są na obszarze wspólnoty samorządowej, powinny zmierzać do usuwania przyczyn pojawiających się zagrożeń życia społecznego, bowiem tylko w ten sposób można²¹:

- zapobiegać przestępczości i ją redukować,
- redukować zagrożenia porządku publicznego,
- podnosić poczucie bezpieczeństwa wśród członków wspólnot lokalnych,
- poprawiać relacje policji ze społecznościami,
- podnosić jakość życia.

Wskazując na efekty działań zapobiegawczych, należy wyraźnie zaznaczyć, że działania te są tym rodzajem aktywności, która – prowadzona na różnych poziomach – powinna pozwalać na osiągnięcie następujących celów:

- ograniczenie przyczyn przestępczości w związku z realizacją procesu socjalizacji, której efektem ma być wyzwolenie aktywności społeczności lokalnych prowadzącej np. do utworzenia grup sąsiedzkiej pomocy,
- rozpoznawania zagrożeń, prognozowanie ich rozwoju i przeciwdziałanie popełnieniu przestępstw,
- wpływ na potencjalnych sprawców i sytuacje kryminogenne także z wykorzystaniem oddziaływania za pomocą mediów,
- upowszechnianie wiedzy na temat rozwiązań architektonicznych, stosowania technicznych systemów zabezpieczeń, monitoringu, itp. jako czynników ograniczających aktywność przestępczą,
- podejmowanie działań – w sytuacji, gdy przestępstwo zostało już popełnione – w celu niedopuszczenia do powrotu do przestępstwa ujawnionych już sprawców przestępstw.

Nie ulega wątpliwości, że w każdym z wymienionych przypadków rola policji jest oczywista. Jednakże w wypełnianiu wielu obowiązków – wynikających z ustawowych zadań – niezmiernie ważne staje się jej współdziałanie z innymi podmiotami. Nie ulega też wątpliwości, że rozszerzenie działalności policji na rzecz wspólnot lokalnych musi być związane ze zmianą stereotypowego podejścia do podstawowych form służby. Przede wszystkim za niezbędne i najbardziej istotne w warunkach polskich należy uznać przeprowadzenie zmiany w podejściu do funkcji policjanta dzielnicowego. Dzielnicowy powinien stać się z jednej strony doradcą społeczności lokalnej w sprawach bezpieczeństwa, a z drugiej – powinien reprezentować tę społeczność lokalną w sprawach bezpieczeństwa w relacjach z innymi instytucjami. Powinien także podejmować współpracę z tak zwanymi liderami i autorytetami lokalnymi. Należy także zwrócić uwagę na konieczność zmiany stanowiska wobec monitorowania reakcji

²¹ Janusz Fiebig, „Community policing – filozofia działań policyjnych w Polsce”, w: *Partnerstwo publiczno-prywatne w zarządzaniu publicznym*, red. Olgierd Lissowski (Kalisz: Wydawnictwo Uczelni Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego, 2010), 128.

policii na zgłoszenia obywateli oraz podejścia do służby patrolowej, w ramach której powinny dominować patrole piesze w wyznaczonych i na stałe przypisanych policjantom rejonach. Zmianę podejścia do służby patrolowej należy uznać za szczególnie istotną, bo jej konsekwencje powinny prowadzić do fizycznej obecności policjantów w terenie. Doświadczenia krajów zachodnich potwierdzają to, że fizyczna obecność policjantów patrolujących pieszo ulice wzmacnia poczucie bezpieczeństwa jednostek, a także całych społeczności i obniża ryzyko „stania się” ofiarą²².

W Polsce – jak z powyższego wynika – realizacja działań zapobiegawczych w ramach aktywności na rzecz bezpieczeństwa społeczności lokalnej związana jest z koniecznością zmiany stereotypowego podejścia do podstawowych form służby policyjnej. Spełnienie tego warunku okazuje się problemem niezwykle złożonym i trudnym dla kadry kierowniczej policji. Mimo wielu deklaracji – przy okazji każdej zmiany kierownictwa policji – nadal priorytetem w działaniach policji jest zwalczanie przestępczości, a nie zapobieganie jej. Tymczasem B. Hołyst dawno już zwracał uwagę – odwołując się do Hipokratesa – że lepiej (bo taniej i łatwiej) jest zapobiegać niż karać. Można też odnieść wrażenie, że w stosunku do działań policji ma szczególne zastosowanie prawo Kopernika-Grashama, z którego wynika, że zły pieniądz wypiera dobry. Nie ulega żadnej wątpliwości, że możliwa jest zmiana podejścia do funkcjonowania służb w policji oraz zmiana podejścia do funkcji policjanta pierwszego kontaktu. Ta możliwość zmiany związana jest z pokonywaniem stereotypów i rutyny w myśleniu, organizacji i realizacji działań policyjnych. Tylko dzięki takiej zmianie podejścia stanie się możliwe efektywne działanie na rzecz bezpieczeństwa społeczności lokalnej, policjantów, którzy są obecni wśród ludzi, i w związku z tym są znani, a nie – jak to często ma obecnie miejsce – anonimowi i wyizolowani w poruszających się po ulicach samochodach lub oczekujący w siedzibie jednostki na zgłoszenie zagrożenia. Doświadczenia innych krajów wskazują na możliwość takiej zmiany, a jej realizacja wymaga jedynie spełnienia kilku nieskomplikowanych warunków, jak:

- służba pełniona przez 24 godziny na dobę, siedem dni w tygodniu, umożliwiająca nawiązanie kontaktu z policjantem, a policjanci w trakcie tej służby są osiągalni i widoczni,
- partnerstwo policji w stosunkach z otoczeniem, bowiem jedną ze sprawdzonych form działań policji w państwach zachodnich jest wspólne z mieszkańcami identyfikowanie i rozwiązywanie problemów, a nie doraźne interwencje,
- powiązanie policjanta w dłuższym czasie z określonym terenem przez przydział służbowy, bo policjant powinien znać mieszkańców ze swojego rejonu, ale też powinien być przez mieszkańców rozpoznawany,
- inicjowanie aktywności członków społeczności lokalnych w zakresie przeciwdziałania przestępczości,

²² Tadeusz Cielecki, *Realizacja przez policję strategii prewencyjnej w zwalczaniu przestępczości i patologii w Polsce. Raport z badań* (Słupsk: Wydawnictwo Szkoły Policji, 1999), 4, 31.

- wsparcie mieszkańców w egzekwowaniu realizacji zadań związanych z przywracaniem porządku przez powołane do tego instytucje,
- ocena aktywności policjanta na podstawie innych kryteriów niż te wynikające ze statystyki policyjnej.

Powyższa uwaga poświęcona policjantom pierwszego kontaktu i podkreślanie ich roli w zapewnieniu bezpieczeństwa wynika z założenia formalnoprawnego, bo realizują swoje zadania na terenie społeczności lokalnej i w bezpośrednim kontakcie z nią. Często obecność umundurowanego policjanta działa dyscyplinująco, a także zniechęca wielu do niewłaściwych zachowań i jednocześnie podnosi poczucie bezpieczeństwa innych. W przypadku tej kategorii policjantów podstawowe założenia pełnienia służby związane są ściśle z obowiązkiem reagowania na wszelkie przejawy łamania norm, naruszania porządku oraz prób zakłócenia spokoju i porządku publicznego. Warto także zauważyć, że gdy weźmie się pod uwagę obecność funkcjonariuszy na polskich ulicach i porówna z liczbą wykrytych aktów łamania prawa, to okazuje się, że patrole realizują przede wszystkim funkcje odstrasżające, a tylko w niewielkim stopniu represyjne. Prowadzone kiedyś badania informują, że polski policjant pełniący służbę patrolową zatrzymywał sprawcę przestępstwa średnio raz na 83 służby²³. Wynik ten uznawano za wskaźnik zaniedbań w działalności zapobiegawczej policji. Jednakże z badań przeprowadzonych w innych krajach w tym samym okresie wynikało, że na przykład niemiecki policjant z patrolu zatrzymywał przestępcę średnio raz na 15 miesięcy, amerykański policjant trafiał na rozbój na ulicy raz na 14 lat, a policjant brytyjski trafiał na właśnie dokonywane włamanie raz na 8 lat²⁴. Wyniki badań wskazują także na to, że policja sama może osiągać swoje cele, ale jej skuteczność wzrasta jednak wraz z rozwojem społecznego wsparcia dla jej działań.

Mówiąc o działaniach policjantów pierwszego kontaktu, należy zauważyć, że w przypadku ich aktywności służbowej istotna jest możliwość podejmowania natychmiastowego przeciwdziałania w przypadku naruszenia prawa. W efekcie eliminowane są te niepożądane zachowania, które – zmierzając do naruszenia prawa – stanowią płaszczyznę tworzenia się infrastruktury przestępczej. W warunkach polskich aktywność w tym zakresie należy do policjantów pierwszego kontaktu, jak policjanci dzielnicowi, a także policjanci realizujący działania patrolowe, interwencyjne, związane ze sprawami nieletnich oraz dyżurni i policjanci pełniący służbę w punktach recepcyjnych jednostek policji. Ich aktywność zawodowa, związana z działalnością na rzecz bezpieczeństwa społeczności lokalnych, powinna charakteryzować się:

- dobrowolnością w podejmowaniu działań, bo taka motywacja gwarantuje pozytywne nastawienie do realizowanych zadań,

²³ Janusz Fiebig, Agata Tyburska, Wiesław Pływaczewski, *Prewencja kryminalna* (Szczytno: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, 2001), 85.

²⁴ Thomas Feltes: Foreward, *Police Research in Germany*, w: *Community Policing – Comparative Aspects of Community Oriented Police Work*, ed. Dieter Dölling, Thomas Feltes, (Holzkirchen: Felix-Verlag, 1993), 4.

- realizacją zadań w wyznaczonych na stałe rejonach służbowych (m.in. pełnienie stałej służby patrolowej w formie patroli pieszych),
- utrzymywaniem stałych kontaktów z mieszkańcami oraz instytucjami, które mają swoje siedziby w rejonie działania policjanta pierwszego kontaktu,
- pełnieniem służby w stałych rejonach i o różnych porach,
- stałą obecnością i dostępnością policjantów i przyjmowaniem zgłoszeń o prostych zdarzeniach oraz właściwą na te zdarzenia reakcją,
- troską o odpowiednie przyjęcie i obsłużenie członka społeczności lokalnej – interesanta jednostki policji,
- eliminowaniem skutków wiktymizacji.

Powyższe cechy charakteryzujące aktywność zawodową policjantów pierwszego kontaktu stanowią podstawę do wyznaczenia płaszczyzny i granic nawiązywania kontaktów, współdziałania oraz współpracy policji z przedstawicielami władzy samorządowej i innych instytucji działających w środowisku lokalnym oraz z reprezentantami społeczności lokalnych. Określają one także warunki, które powinna spełnić policja, by można było mówić o pojawieniu się podstawy dla partnerskiego podejścia do rozpoznawania i rozwiązywania lokalnych problemów związanych z porządkiem i bezpieczeństwem publicznym. W granicach tak wypracowanej płaszczyzny i w związku z wzajemnymi relacjami – w ramach współdziałania – policja, staje się instytucją, która informuje partnerów o aktualnych zagrożeniach i problemach, ale jednocześnie sama jest informowana o zagrożeniach, miejscach niebezpiecznych, osobach podejrzanych.

8. Zakończenie

Na zakończenie warto odwołać się do teorii „wybitych szyb”²⁵. Na podstawie założeń tej teorii można wnioskować, że gospodarzem na obszarach zajmowanych przez społeczności lokalne jest samorząd. W związku z tym w działaniach na rzecz bezpieczeństwa społeczności lokalnej ważne są obowiązki ciążące nie tyle na policji, co na innych instytucjach, a przede wszystkim na samorządzie. Każda z tych instytucji w swoich zadaniach ustawowych, statutowych oraz regulaminach ma określone obowiązki związane z podejmowaniem reakcji w przypadkach naruszenia norm i reguł życia społecznego. W tym miejscu wypada zasygnalizować, że sukcesy związane z realizacją działań zapobiegawczych – np. w Stanach Zjednoczonych i w krajach Europy Zachodniej – wynikają ze zmiany filozofii funkcjonowania policji i nowego podejścia do realizacji jej zadań. Sukcesy te wynikają także nie tylko z wyraźnego określenia zadań, ale także wydzielania obszarów działań wraz z przypisaniem odpowiedzialności wszystkim tym instytucjom, które w jakiegokolwiek formie świadczą usługi na rzecz społeczności lokalnej. Nie ulega wątpliwości, że policja jest ważnym – lecz nie jedynym – ogniwem w systemie zapobiegania przestępczości i patologiom społecznym. Jej funkcja w łańcuchu instytucji działających na rzecz społeczności lokalnej tworzy

²⁵ George L. Kelling, Cathrine M. Coles, Wybite szyby. *Jak zwalczać przestępczość i przywrócić ład w najbliższym otoczeniu* (Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina, 2000).

ostatnie ogniwo, bowiem policja podejmuje aktywność wtedy, gdy norma prawna jest zagrożona lub została naruszona. Ale zagrożenie lub naruszenie normy jest najczęściej efektem zaniechań lub zaniedbań innych instytucji w ich aktywności realizowanej na wcześniejszym etapie usług świadczonych dla społeczności lokalnych. Z tego też względu policja – jako organ administracji rządowej – powinna funkcjonować w ramach strategii wypracowanej, realizowanej i koordynowanej przez władze samorządowe.

Bibliografia

1. Cielecki, Tadeusz. 1999. Realizacja przez policję strategii prewencyjnej w zwalczaniu przestępczości i patologii w Polsce. Raport z badań. Słupsk: Wydawnictwo Szkoły Policji.
2. Czapska, Janina. 2000. „Community policing w Polsce – możliwości i ograniczenia”. W: Bezpieczeństwo lokalne. Społeczny kontekst prewencji kryminalnej, red. Janina Czapska, Jan Widacki. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
3. Dunaj, Bogusław (red.) 1999. *Popularny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
4. Feltes, Thomas Foreward. 1993. „Police Research in Germany”. W: *Community Policing – Comparative Aspects of Community Oriented Police Work*, ed. Dieter Dölling, Thomas Feltes. Holzkirchen: Felix-Verlag.
5. Fiebig, Janusz. 2010. „Community policing – filozofia działań policyjnych w Polsce”. W: *Partnerstwo publiczno-prywatne w zarządzaniu publicznym*, red. Olgierd Lissowski. Kalisz: Wydawnictwo Uczelni Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego.
6. Kelling, George, L., Cathrine M. Coles. 2000. *Wybite szyby. Jak zwalczać przestępczość i przywrócić ład w najbliższym otoczeniu*. Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina.
7. Kossowska, Anna. 1994. „Sytuacyjne zapobieganie przestępczości”, *Archiwum Kryminologii*, t. XX
8. Lisiecki, Marek. 2012. *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Łośgraf.
9. Maslow, Abraham H. 2016. *Motywacja i osobowość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
10. Misiuk, Andrzej. 2008. *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
11. Urban, Andrzej. 2009. *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
12. Widacki, Jan. 1998. „Konieczny drugi etap reformy policji”. W: *Bezpieczny obywatel – bezpieczne państwo*, red. Jan Widacki, Janina Czapska, 167. Lublin: Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
13. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. (Dz. U. 2001, Nr 142, poz. 1591, z późniejszymi zmianami).
14. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji. (Dz.U. 1990 Nr 30 poz. 179 z późniejszymi zmianami).

15. Ustawa z dnia 24 listopada 1995 r. o zmianie zakresu działania niektórych miast oraz o miejskich strefach usług publicznych. (Dz.U. 1995 nr 141 poz. 692).
16. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o strażach gminnych. (Dz. U. 1997, Nr 123, poz. 779).

dr PAWEŁ KAMIŃSKI
PANSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
paa@poczta.fm

UWARUNKOWANIA UTYLITARNE I DESTRUKCYJNE WYKORZYSTANIA BEZZAŁOGOWYCH STATKÓW POWIETRZNYCH W BEZPIECZEŃSTWIE NIEMILITARNYM

STRESZCZENIE

Autor, kontynuując serię artykułów o zastosowaniach bezzałogowych statków powietrznych w obszarach bezpieczeństwa niemilitarnego, przedstawia w sposób syntetyczny uwarunkowania utylitarne i destrukcyjne. W niniejszym opracowaniu wybrane kwestie odnoszą się do wskazania potencjalnych użytkowników oraz przykładów skutecznego wykorzystania dronów w działaniach związanych na przykład z ochroną, ratownictwem ludności, porządkiem publicznym. Przedstawione zostały również możliwe do zaistnienia zagrożenia dla bezpieczeństwa.

Słowa kluczowe: bezzałogowe statki powietrzne, drony, bezpieczeństwo, nadzór, zagrożenia, ochrona.

ABSTRACT

The author, in this continuation of a series of articles on the applications of unmanned aerial vehicles in the field of non-military security, presents in a synthetic way the selected utilitarian and destructive conditions. In this study, selected issues relate to the indication of potential users and examples of the effective use of UAVs in activities related to: protection, rescue missions, public order, etc. The possible security threats have also been presented, resulting inter alia from the general availability of UAVs.

Keywords: unmanned aerial vehicles, drones, security, surveillance, threats, protection.

1. Wstęp

Dynamiczny rozwój technologiczny oraz szybko rozwijająca się działalność komercyjna powodują, że coraz szerzej nie tylko w obszarach wojskowych, ale również cywilnych wykorzystuje się bezzałogowe statki powietrzne¹. Obecnie można wyodrębnić trzy podstawowe grupy użytkowników BSP:

¹ BSP to aparat (aerodyna lub aerostat) z napędem i bez załogi na pokładzie. Do utrzymywania się w powietrzu może wykorzystywać siłę nośną wytwarzaną wskutek działania praw aerodynamiki, na stałych (skrzydła) lub ruchomych powierzchniach nośnych (wirnik) albo siłę wyporu aerostatycznego (aerostat). Może być

- służby mundurowe i administracja publiczna,
- firmy i różnego rodzaju organizacje wykorzystujące drony² do oceny stanu technicznego obiektów, nadzoru nad procesami produkcyjnymi czy świadczenia usług,
- użytkownicy indywidualni korzystający z dronów z celach rozrywkowych lub rekreacyjnych.

W przypadku bezpieczeństwa niemilitarnego przy pomocy BSP wykonuje się działania operacyjne, ochronne i zapobiegawcze. Drony pozwalają na wczesne wykrycie, identyfikację, a także neutralizację zagrożeń. Do ich skuteczności przyczyniają się takie unikatowe cechy, jak:

- lepsza jakość i rozdzielczość materiału fotograficznego i filmowego niż materiałów satelitarnych,
- brak przeszkód pogodowych (chmury, mgła, deszcz, kurz, itp.),
- działanie niezależnie od pory dnia,
- długotrwałe przebywanie w powietrzu,
- szerokie spektrum zadań,
- bogata gama sensorów, czujników, urządzeń peryferyjnych – wykorzystywanych w zależności od potrzeb,
- możliwość współpracy z innymi systemami (np. wsparcia kierowania, ochrony obiektów, nadzoru, itp.)
- łatwość identyfikacji – dokładna lokalizacja rodzaju zdarzenia,
- możliwość porównania obrazu przesyłanego i tego z bazy danych,
- dostęp do miejsc trudnodostępnych i niebezpiecznych,
- relatywnie niskie koszty zakupu i eksploatacji.

Warto również wspomnieć, iż operator BSP znajduje się w bezpiecznym miejscu, a dane przesyłane są w czasie rzeczywistym.

Powyższe przesłanki skłoniły autora niniejszego artykułu do realizacji projektu badawczego, którego celem było określenie możliwości wykorzystania BSP w bezpieczeństwie niemilitarnym oraz zaprezentowanie skuteczności tych urządzeń w identyfikowaniu zagrożeń dla wybranych obszarów bezpieczeństwa. Badania prowadzone były w okresie od maja 2016 roku do kwietnia 2017 roku, na Wydziale Nauk Społecznych i Humanistycznych Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu.

Część pierwsza uzyskanych wyników badań została opublikowana w 2017 roku, w artykule *Wykorzystanie bezzałogowych statków powietrznych w bezpieczeństwie niemilitarnym*, a zamieszczonym w piątym numerze czasopisma *Studia Kaliskie* – Wydawnictwa Uczelnianego PWSZ w Kaliszu. Treści tam zawarte odnosiły się do uwarunkowań technicznych i prawnych

sterowany za pomocą systemów autonomicznych lub zdalnie przez operatora (z ziemi, powietrza lub statku). Został zaprojektowany tak, aby mógł powrócić i być ponownie użyty. Może być również statkiem powietrznym jednorazowego użytku (patrz: Janusz, Karpowicz, Krzysztof, Kozłowski, *Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające*, (Warszawa: AON, 2003), 11.

² Martin, Dougherty, *Drony*, (Warszawa: Bellona, 2016), 7.

zastosowań BSP, w tym do robotyki powietrznej (budowa i zastosowane technologie) oraz regulacji prawnych dotyczących lotów zdalnie sterowanymi dronami, jak również dostępności uprawnień dla operatorów-pilotów. Natomiast niniejszy artykuł uzupełnia wcześniejsze treści o kwestie uwarunkowań utylitarnych i destrukcyjnych w wykorzystywaniu BSP na rzecz bezpieczeństwa niemilitarnego.

2. Uwarunkowania utylitarne

Dotychczasowe, powszechnie znane zastosowania BSP wskazują na potrzebę rozpatrywania ich potencjału i możliwości wykorzystania w kategoriach uwarunkowań utylitarnych i destrukcyjnych.

2.1 Oczekiwania odbiorców

Wyniki przeprowadzonych przez autora badań wykazały, że w przypadku uwarunkowań utylitarnych niebagatelne znaczenie będą miały elementy techniczne i funkcjonalne (tabela nr 1), a użytkownicy dronów (np. różnego rodzaju służby, inspekcje i straże) oczekiwaliby od takich konstrukcji konkretnych możliwości:

1. Prowadzenie działań na terenie otwartym, zurbanizowanym i w pomieszczeniach.
2. Wykonywanie startów i lądowań z małym rozbiegiem lub punktowych.
3. Zdolność do wykonywania zawisu.
4. Niewielka wrażliwość na warunki pogodowe, ale i niewielkie rozmiary.
5. Łatwość w obsłudze i transporcie – skrzynie transportowe w zestawie.
6. Krótki czas na osiągnięcie gotowości operacyjnej – od pozycji transportowej do lotu.
7. Adekwatny do realizowanych zadań zasięg operowania.
8. Odpowiedni udźwieg, stosowny do wyposażenia niezbędnego do realizacji poszczególnych zadań.
9. Możliwość zastosowania do jednej platformy różnych rodzajów urządzeń i detektorów w tym wysokiej klasy urządzeń optoelektronicznych.
10. Długi czas operowania w powietrzu (z możliwością pracy w zawisie ze stałym zasilaniem poprzez przewód energetyczny – do długotrwałego obserwowania obszaru) lub możliwość obserwowania z miejsca w stanie spoczynku (np. na budynku lub wzniesieniu).
11. Niezawodność techniczna w działaniu i określona odporność na zakłócenia polem elektromagnetycznym.
12. Możliwość konfiguracji parametrów pracy systemów BSP przez użytkownika lub wyboru różnych trybów pracy – interfejs i oprogramowanie w zestawie.
13. Możliwość rozdzielenia sterowania lotem BSP i urządzeniami/detektorami między dwóch operatorów.
14. Możliwość dzielenia się obrazem z urządzeń optoelektronicznych jednocześnie do operatora i stanowiska kierowania.
15. Niezawodność i konfigurowalność „fail-safe mode”.

16. Wyposażenie BSP w urządzenie awaryjne lokalizujące jego położenie.
17. Niskie koszty eksploatacyjne i szybki serwis oraz dostęp do części zamiennych.

Na podstawie wymienionych funkcjonalności można wnioskować, że nie jest możliwe ich zapewnienie przez tylko jeden typ BSP, gdyż część z tych wymogów wzajemnie się wyklucza. Dlatego też BSP winny być dobierane stosownie do realizowanych zadań z uwagi na swoją konstrukcję, gabaryty, sposób sterowania i możliwości pracy z określonymi urządzeniami. W takich działaniach mogą znaleźć zastosowanie zarówno płatownce, wiroplaty, jak i aerostaty.

Tabela 1. Oczekiwane przez użytkowników osiągi i wyposażenie BSP

Funkcja	Działanie
Udźwig	5 kg – czujnik GPS, kamera światła dziennego, termowizyjna, czujnik temperatury, promieniowania jonizacyjnego, wykrywacz pola elektromagnetycznego, transmisja danych.
Długość lotu	3 godziny
Zasięg	200 km
Zasięg radiowy	15 km
Pułap lotu	Od 200 m do 1 km (a nawet 3 km)
Prędkość	Do 100 km/h
Liczba operatorów	2
Obrazowe wsparcie zdarzeń	Dron przekazuje obraz terenu, obiektu w świetle widzialnym wraz z danymi GPS, z możliwością oglądu w różnych obszarach ultrafioletu i podczerwieni (podczerwień umożliwi wykrycie miejsc o podwyższonej temperaturze, a ultrafiolet zakłóceń elektromagnetycznych).
Bezpieczeństwo drona	Uwierzytelnianie użytkowników, sygnalizowanie błędów, szyfrowanie transmisji, zabezpieczenie przed nieupoważnionym dostępem, zabezpieczenie przed szkodliwym oprogramowaniem, ochrona zebranych danych w przypadku utraty kontroli nad urządzeniem, systemy dezaktywujące – unikanie kolizji z otoczeniem, monitoring z przekazywaniem sygnałów o ewentualnych usterkach i zagrożeniach.

Źródło: opracowanie własne

2.2. Działania ochronne

Uzyskane przez autora wyniki badań wskazują, że BSP mogą być z powodzeniem implementowane w działaniach ochronnych jako element uzupełniający do wykorzystywanych już środków i metod ograniczania dostępności. Zdaniem ekspertów z zakresu ochrony osób i obiektów, BSP mogą znaleźć swoje zastosowanie w poszczególnych fazach działań ochronnych.

Na etapie planowania pozyskany przy wykorzystaniu BSP materiał filmowy i fotograficzny może służyć do analizowania zagrożeń, precyzyjnego planowania rozmieszczenia sił i środków w oparciu o aktualne informacje. Przykładowo, jeżeli w danym miejscu czasowego pobytu osoby ochranianej będzie brane pod uwagę zagrożenie snajperskie (użycie broni długiej na dużym dystansie), to wykorzystując możliwości BSP, można łatwiej zaplanować działania anty-snajperskie (drogi przejścia, instalację zasłon itp.) i działania kontrsnajperskie (np. rozmieszczenie posterunków obserwacyjno-strzeleckich). W ramach organizacji i prowadzenia działań ochronnych BSP mogą być wykorzystywane, np. do kierowania działaniami ochronnymi, przeprowadzania sprawdzeń i inspekcji niebezpiecznych miejsc i przedmiotów, patrolowania obszarów i obiektów pozostających w zainteresowaniu, monitorowania przebiegu działań ochronnych, obserwacji osób wzbudzających podejrzenia. Szczegółowe możliwości zastosowań dronów w ochronie osób oraz obiektów objętych ochroną specjalną przedstawia tabela nr 2.

Tabela 2. Wykorzystanie BSP w ochronie osób oraz obiektów objętych ochroną specjalną

Rodzaje zagrożeń	Możliwe wykorzystanie BSP
Zagrożenia snajperskie (użycie broni na dużym dystansie – karabin, wyrzutnia ppanc., itp.)	BSP pomocne przy analizie zagrożeń, planowaniu aranżacji miejsc czasowego pobytu, wyborze miejsc na posterunki obserwacyjno strzeleckie i obserwacyjno meldunkowe, dokonywaniu inspekcji i patrolowaniu trudnodostępnych miejsc – dachy budynków, sprawdzaniu osób i zdarzeń zaobserwowanych przez posterunki obserwacyjne, np. czy osoba w oknie trzyma broń z lunetą czy tylko lunetę, przez którą obserwuje wydarzenie.
Zagrożenia związane z blokadą dróg, po których przemieszczają się kolumny ochronne	BSP wykorzystywane do monitorowania i patrolowania dróg głównych, zapasowych i ewakuacyjnych.

Zagrożenia związane z osobami w miejscach czasowego pobytu	BSP wykorzystywane do dokładnej obserwacji osoby, jej śledzenia. Również funkcja odstrasza- jąca, w przypadku aktywności sportowej osoby ochranianej do sprawdzania tras biegowych w lesie lub innym terenie trudnodostępnym – do ujawniania obecności osób lub niebezpiecz- nych przedmiotów.
Zagrożenia związane z niekontrolowaną reakcją tłumu	BSP wykorzystywane do monitorowania tłumu i kierowania działaniami grupy ochronnej i innych elementów ochronnych.
Zagrożenia związane z pozostawieniem niebezpiecznych przedmiotów lub urządzeń	BSP wykorzystywane do sprawdzeń pirotech- nicznych, biochemicznych, radiacyjnych w trudnodostępnych miejscach, np. sufity w wysokich pomieszczeniach, sprawdzeń podej- rzanych przedmiotów.
Zagrożenia techniczne	BSP wykorzystywane do inspekcji stanu tech- nicznego budynków lub innych konstrukcji.
Zagrożenia związane z naruszeniem strefy ochronnej wokół ochranianego obiektu	BSP wykorzystywane do patrolowania terenu przyległego do ochranianego obiektu w celu ujawniania osób, pojazdów lub urządzeń, ich lokalizacji i identyfikacji oraz zgromadzenia materiału na potrzeby dalszych działań.

Źródło: opracowanie własne

Jednak katalog potencjalnych zagrożeń, które należy brać pod uwagę przy ochronie osób i obiektów, jest bardziej obszerny i otwarty. Przykładem może być ochrona obiektów, gdzie zakładano brak poważnego zagrożenia z powietrza, a realizacja bezpieczeństwa budynków opierała się przede wszystkim na ochronie obwodowej i punktach kontrolnych przy wejściach.

Upowszechnienie urządzeń typu „dron” przyczyniło się do zmiany konwen-
cjonalnego myślenia o bezpieczeństwie obiektów, a obecnie, po licznych incyden-
tach z BSP, podmioty odpowiedzialne za bezpieczeństwo osób i obiektów obję-
tych ochroną prowadzą intensywne prace związane z badaniem możliwości prze-
ciwdziałania wrogim BSP i wdrażaniem najbardziej optymalnych rozwiązań.

2.3. Możliwości użycia dronów

Przeprowadzone przez autora badania oraz zebrane uwagi i opinie eksper-
tów pozwoliły na określenie kolejnych obszarów bezpieczeństwa niemilitarnego,
w których możliwe jest korzystanie z BSP. Zostały one zebrane i przedstawione
w tabeli nr 3.

Tab. 3. Wybrane obszary bezpieczeństwa niemilitarnego wskazane do wykorzystania BSP

Wykorzystanie BSP	Działania pozwalające na:
Ochrona przeciwpożarowa	▪ Rozpoznawanie zagrożeń w celu wczesnego wykrycia pożaru. ▪ Ocenę sytuacji w trakcie prowadzenia działań gaśniczych. ▪ Rozpoznawanie dużej powierzchni strefy zagrożeń związanej z wysokim promieniowaniem cieplnym¹. ▪ Pracę w warunkach nocnych, o znacznym zadymieniu oraz w trudnodostępnym terenie. ▪ Ocenę sytuacji w każdej fazie prowadzenia akcji gaśniczej. ▪ Efektywne wykorzystanie sił i środków. ▪ Przenoszenie sprzętu drogą powietrzną. ▪ Oświetlenie terenu akcji. ▪ Zwiększenie obszaru łączności poprzez zainstalowanie na dronie anteny.
Ratownictwo ludności	▪ Ocenę zniszczeń. ▪ Monitorowanie pożarów i powodzi. ▪ Nadzór na terenami ewakuowanymi. ▪ Kontrolowanie ujęć wody. ▪ Obserwacje, monitorowanie, analizowanie sytuacji. ▪ Monitorowanie terenów trudnodostępnych. ▪ Rozpoznawanie zagrożeń dla ratowników (wybuch, substancje toksyczne, promieniowanie). ▪ Wykorzystanie przekazywanego sygnału GPS do pozycjonowania osób zaginionych. ▪ Wyposażenie drona w głośniki (prawdopodobne zwiększenie szans przeżycia osoby poszkodowanej). ▪ Wykorzystanie w ratownictwie wodnym, w celu przenoszenia koła ratunkowego czy pasa ratunkowego. ▪ Wychwytywanie sygnału WIFI w telefonie komórkowym osoby poszukiwanej. ▪ Wykorzystanie sensorów skażeń i zanieczyszczeń w ochronie środowiska. ▪ Kontrolę nielegalnych wysypisk i wylewisk. ▪ Dokładne określenie współrzędnych zdarzenia. ▪ Kontrolę ścian budynków, zbiorników i obiektów technicznych – strukturalne zdjęcia multispektralne i hiperspektralne, zdjęcia termiczne². ▪ Szacowanie wielkości szkód po burzy, silnych wiatrach. ▪ Kontrolę terenu w regularnych odstępach czasu. ▪ Wykorzystanie konstrukcji BSP umożliwiającej wyposażenie w podstawowy sprzęt ratowniczy – defibrylator, apteczka pierwszej pomocy ratowniczej (PPR) dostarczanych jeszcze przed przybyciem pierwszych służb ratowniczych.

Porządek publiczny	▪ Oględziny i dokumentowanie miejsca zdarzenia. ▪ Prowadzenie obserwacji. ▪ Monitorowanie demonstracji, blokad dróg, itp. ▪ Monitorowanie imprez masowych, otwartych obiektów sportowych, demonstracji, zamieszek, uroczystości religijnych, kierunku przemieszczania się tłumu, miejsc gromadzenia się osób, natężenia ruchu, szacowania ilości uczestników. ▪ Rozpoznanie i pozyskiwanie informacji dotyczących zabezpieczeń osób, obiektów, mienia, itp. ▪ Obserwacja i zbieranie materiałów audio-wideo. ▪ Rozpoznawanie zagrożeń – zachowania, pozostawione paczki, torby, przedmioty. ▪ Porównywanie obrazu rzeczywistego i tego z bazy danych. Wykrycie nowych śladów samochodów, odcisków obuwia, pozostawionych przedmiotów. ▪ Uzupełnienie do istniejącego systemu monitoringu wizyjnego. ▪ Stosowanie sensorów wykrywających np. materiały wybuchowe. ▪ Wykrycie i eliminacje zagrożenia na jak najwcześniejszym etapie³. ▪ Monitoring ruchu drogowego, kolejowego, rzeczno-wodnego – informacja o natężeniu, zdarzeniach, zatorach. ▪ Informowanie kierowców w celu optymalizacji przebiegu podróży.
Inne obszary	▪ Zachowanie wymaganej strefy bezpieczeństwa wokół infrastruktury krytycznej. ▪ Wykorzystanie systemów dezaktywujących w celu unikania kolizji z otoczeniem. ▪ Nadzór nad obszarami leśnymi – kłusownictwo, kradzieże drzewa, loty patrolowe ppoż., lokalizacja samowoli budowlanych i nielegalnego składowania odpadów i śmieci, rozrzucanie szczepionek przeciwko wściekliźnie⁴. ▪ Kontrola sieci energetycznych, gazowych, paliwowych, łącznościowych, itp.

Źródło: opracowanie własne

³ Tadeusz, Zieliński, *Funkcjonowanie bezzałogowych systemów powietrznych w sferze cywilnej*, (Poznań: Silva Rerum, 2014), 69.

⁴ Jerzy Gozdek, „W nagłych wypadkach”, *Drony*, (2015), 110-113.

⁵ Jarosław Cymerski, Krzysztof Wiciak (red.), *Przeciwdziałanie zagrożeniom powstałym w wyniku bezprawnego i celowego użycia bezzałogowych platform mobilnych* (Szczytno: WSPol, 2015), 145.

⁶ Olgierd Łęski, *Możliwości zastosowania dronów do monitorowania stanu lasów*, „Magazyn Drony” nr 2, (2016): 44–47 oraz Jacek Stocki, *Wykorzystanie dronów w gospodarce leśnej*, „Magazyn Drony” Nr 1, (2016): 44–48.

3. Uwarunkowania destrukcyjne

Jednak nie tylko należy zwrócić uwagę na walory użytkowe wykorzystania dronów w poprawie bezpieczeństwa niemilitarnego. Podczas dyskusji panelowej w Radzie Praw Człowieka ONZ pod koniec 2014 r. profesor David Dunn z Uniwersytetu Birmingham stwierdził, że „BSP stanowią faktycznie destrukcyjną technologię – to jest innowacyjną technologię, która wyzwala nagle i nieoczekiwane efekty oraz reprezentuje nowy potencjał”. Z wypowiedzi tej jasno wynika, jak trudne do przewidzenia mogą być nie tylko przyszłe, ale i nawet obecne zastosowania tego typu urządzeń. BSP posiadają wiele cech, które czynią je potencjalnie użytecznymi środkami chociażby do przeprowadzenia zamachu terrorystycznego czy działalności przestępczej, gdyż:

- mogą być sterowane anonimowo i zdalnie,
- nie stanowią zagrożenia dla operatora,
- można je nabyć łatwo i tanio,
- stosunkowo szybko i w prosty sposób można zdobyć umiejętności sterowania nimi,
- w nieskomplikowany sposób można je transportować i przechowywać,
- mogą być użyte pojedynczo lub w większej ilości,
- mogą przenosić różnego rodzaju ładunki niebezpieczne,
- dają szansę na wysoką skuteczność wykonania zadania.

Cechy te zasadniczo zmieniają zasady kalkulacji ryzyka, tak po stronie terrorystów czy przestępców, jak i po stronie służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo. Warto również zauważyć, że we współczesnym świecie wpływ „destrukcyjnej technologii” nie jest od razu widoczny i może się objawić wraz z progresem w rozwoju innych technologii.

Należy również mieć na uwadze, że BSP nie tylko mogą stanowić obiekt ataku, ale również być jego celem. Jest to możliwe choćby poprzez bezpośredni atak na drona i uzyskanie fizycznego dostępu do urządzenia, np. poprzez zainfekowanie szkodliwym oprogramowaniem systemów sterowania i kontroli nad urządzeniem w czasie lotu, i zmianę celu zadania lub ingerencję techniczną zmierzającą do spowodowania nieprawidłowego działania drona. Wynikiem ataku na BSP przeprowadzonego za pośrednictwem łączności radiowej jest często przechwycenie, rozkodowanie oraz wprowadzenie nowych danych, jak choćby atak na sensory drona powodujący fałszowanie odbieranych danych (np. współrzędne GPS, odczyty czujników, itp.). Samo przejęcie kontroli nad dronem powoduje, że można go użyć w dowolnym celu.

W przypadku ataków z wykorzystaniem BSP można spodziewać się działań bezpośrednich, realizowanych, np. poprzez zrzut lub odpalenie ładunków konwencjonalnych na wybrane obiekty, urządzenia czy systemy naziemne. Rezultatem takich działań może być ingerencja w dobra osobiste i mienie, szkody materialne i niematerialne oraz panika i ofiary wśród ludzi.

Nieautoryzowane loty BSP w strefach zakazanych skutkują naruszeniem przestrzeni powietrznej i mogą doprowadzić do lotu kolizyjnego w stosunku

do innych statków powietrznych, a w konsekwencji mogą (poprzez umyślne bądź nieumyślne działanie operatora) wywołać katastrofę lotniczą.

Możliwe jest też zastosowanie BSP do ataku punktowego na obiekty zamknięte lub osobę (osoby), np. poprzez zdetonowanie samego urządzenia. Nawet awaryjne lądowanie drona może spowodować znaczne szkody oraz zagrożenie dla zdrowia i życia.

Natomiast w przypadku działań pośrednich można liczyć się z możliwością wykorzystania drona w połączeniu ze środkami niekonwencjonalnymi (chemicznymi, biologicznymi, radiologicznymi) zastosowanymi do ataku na duże powierzchnie.

Rozpatrując kwestie związane z możliwymi atakami terrorystycznymi na obiekty z wykorzystaniem różnego rodzaju BSP, należy założyć, że zagrożone będą także obiekty należące do tzw. infrastruktury wrażliwej (nieosłonięte, słabo chronione i źle zabezpieczone przed zagrożeniami, mające charakter masowy i publiczny – kina, teatry, centra handlowe, bazy, dworce, ośrodki wypoczynkowe, ośrodki kultu religijnego, itp.). Można spodziewać się, że taki atak wraz z jego skutkami wywoła również znaczny efekt medialny, co może już samo w sobie być nadrzędnym celem działania terrorystów.

W uzupełnieniu warto podkreślić, że zastosowanie większości metod neutralizacji drona prowadzi do jego niekontrolowanego upadku, co w konsekwencji powoduje zagrożenie dla tego, co znajduje się na ziemi, czyli dla osób i mienia.

Innym obszarem mogą być działania przestępcze lub szpiegowskie zorientowane na konkretne osoby. W takich przypadkach drony wykorzystywane są do prowadzenia rozpoznania, śledzenia czy inwigilacji, a wynikiem takich poczynań będą, np. uzyskane materiały filmowe, fotograficzne czy nagraniowe.

W odniesieniu do przedstawionych przykładów ochrona przed zagrożeniami ze strony dronów jest obarczona całym szeregiem trudności:

- w przypadku obszaru działania, najczęściej jest to teren zurbanizowany, na którym przebywa znaczna ilość osób,
- brak technicznych i prawnych środków neutralizacji szkodliwego BSP,
- brak obowiązku rejestracji BSP, a tym samym problem z ustaleniem danych operatora,
- brak wypracowanych rozwiązań odnoszących się do zapobiegania bezprawnemu użyciu BSP,
- ogólnodostępność i relatywnie niskie ceny dronów.

Zagrożenia mogą pojawiać się również przy korzystaniu z tych urządzeń na rzecz bezpieczeństwa, a najpowszechniejsze obecnie identyfikowane to:

- brak zabezpieczeń i ochrony danych pozyskiwanych i dystrybuowanych przez drony,
- podatność na wypadki i utratę kontroli nad statkiem,
- brak systemów antykolizyjnych,
- błędy operatorów BSP wynikające z braku predyspozycji czy nieodpowiedniego poziomu wykształcenia,
- brak algorytmów postępowania,
- niedopracowane przepisy i regulacje prawne,

- brak opracowanego systemu antykolizyjnego pozwalającego na wykonywanie lotów w niesegmentowanej przestrzeni powietrznej,
- niedoinformowanie społeczeństwa, i w rezultacie brak społecznego zaufania do tego typu urządzeń,
- niedostateczna dynamika wykorzystania dronów w obszarze działań samorządowych i państwowych na rzecz bezpieczeństwa,
- niewystarczające działania na rzecz ochrony bezpieczeństwa teleinformatycznego.

Skuteczne przeciwdziałanie zagrożeniom powodowanym przez BSP wymaga przygotowania szeregu zaplanowanych przedsięwzięć ochronnych z wykorzystaniem ciągłego monitorowania, analizy i oceny sytuacji, prawidłowo wykorzystanych zasobów ludzkich⁷, zastosowania nowoczesnych technologii, odpowiednio prowadzonego procesu logistycznego, tworzenia baz danych oraz stosowania standardów i procedur.

Jednak dążenie do maksymalnej skuteczności takich działań musi być wsparte dostosowaniem przepisów prawnych, wprowadzeniem obowiązkowej rejestracji użytkowników BSP oraz objęcie ich ubezpieczeniem OC. Istotne będzie także stosowanie urządzeń detekcyjnych BSP oraz zakłócających komunikację pomiędzy operatorem a urządzeniem, a także obowiązkowe zastosowanie w konstrukcjach BSP systemów antykolizyjnych.

4. Zakończenie

Przedstawiony artykuł ujmuje tylko wybrane elementy wykorzystania bezzałogowych statków powietrznych w bezpieczeństwie niemilitarnym, a ograniczenie to wynika przede wszystkim z zakresu zrealizowanego przez autora projektu badawczego. Spektrum możliwości zastosowań BSP w praktycznie każdej dziedzinie życia, przy wciąż dynamicznie rozwijanej technologii jest właściwie nieograniczone. I coraz częściej będzie to dotyczyło różnych obszarów bezpieczeństwa, w tym także niemilitarnego, gdyż technologie innowacyjne powstają i są szybko wdrażane tam, gdzie zaistnieje taka potrzeba. Wpływ na to również mają niskie koszty rozwoju i produkcji BSP przekładające się na szeroką dostępność oraz uniwersalność i nieszablonowość zastosowań.

Kwestia dynamicznego rozwoju bezzałogowych statków powietrznych widoczna w ostatnich latach jest ściśle powiązana z niewątpliwymi ich zaletami, a samo użycie dronów stanowi oczywistą i niekwestionowaną wartość dodaną prowadzonych działań na rzecz bezpieczeństwa niemilitarnego. Ich zastosowanie i rozwój wymaga środków finansowych, odpowiedniego zabezpieczenia materialowego oraz personalnego. W dostępnej literaturze przedmiotu w znaczącej większości prezentuje się tylko szanse, jakie stwarza rozwój lotnictwa bezzałogowego,

⁷ W przypadku prowadzenia doboru operatorów BSP należy brać pod uwagę osoby charakteryzujące się posiadaną wiedzą, kompetencjami i umiejętnościami odnoszącymi się do: zdolności psychomotorycznych, znajomości nawigacji lotniczej, praktyki w pilotażu, umiejętności koncentracji uwagi, umiejętności szybkiego podejmowania decyzji, doświadczeń z symulatorami.

pomijając związane z tym skutki negatywne, w tym zależności pomiędzy wzrostem liczby oraz różnorodności wykorzystywanych BSP, a wzrostem liczby incydentów i wypadków z ich zastosowaniem. Dlatego też do najważniejszych kwestii winny zaliczać się wielowariantowe działania na rzecz obniżenia poziomu zagrożeń bezpieczeństwa ze strony BSP. Drony należy nadal postrzegać jako wyroby innowacyjne, a do oceny ich przydatności stosować procedury testowania. Procedury takie mogą stać się platformą merytorycznej wymiany informacji pomiędzy zainteresowanymi podmiotami, co w rezultacie powinno mieć pozytywne przełożenie na ich jakość oraz funkcjonalność. Warto w tym zakresie docenić zaangażowanie ośrodków naukowo-badawczych i biznesowych, zmierzających do umożliwienia pełnej implementacji technologii BSP w różnych dziedzinach bezpieczeństwa.

Przyszłość dronów po początkowym sceptycyzmie jawi się w nader jasnych barwach. Już nie wystarczają obecne pomysły na „bezzałogowce”. Trwają zaawansowane prace nad wykorzystaniem BSP w komercyjnym ruchu lotniczym, np. przy przewozach typu „cargo” i pasażerskich. Także coraz częściej sięga się po drony jako tanią alternatywę dla samolotów stratosferycznych i satelitów. Agencje kosmiczne prowadzą doświadczenia z dronami we wrogim środowisku (Księżyc, Mars), a popularność zdobywają drony podwodne zajmujące się eksploracją dna, pozyskiwaniem informacji, poszukiwaniem zaginionych osób, ochroną podwodnej infrastruktury technicznej czy reagowaniem ratowniczym.

Bibliografia

1. Cymerski, Jarosław, Krzysztof, Wiciak. red. 2015. *Przeciwdziałanie zagrożeniom powstałym w wyniku bezprawnego i celowego użycia bezzałogowych platform mobilnych*. Szczytno: WSPol.
2. Dougherty, Martin. 2016. *Drony*, Warszawa: Bellona.
3. *Drony*. 2015. Lipowo: BIZBI Media.
4. Karpowicz, Janusz, Krzysztof, Kozłowski. 2003. *Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające*. Warszawa: AON.
5. Łęski, Olgierd. 2016. „Możliwości zastosowania dronów do monitorowania stanu lasów”. *Magazyn Drony nr 2*.
6. Stocki, Jacek. 2016. „Wykorzystanie dronów w gospodarce leśnej”. *Magazyn Drony nr 1*.
7. Zieliński, Tadeusz. 2014. *Funkcjonowanie bezzałogowych systemów powietrznych w sferze cywilnej*. Poznań: Silva Rerum.

PAULA KAMIŃSKA
UNIwersytet Medyczny
IM. KAROLA MARCINKOWSKIEGO
W POZNANIU
kaminska.p19@gmail.com

BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA NA STANOWISKU PRACY KOSMETOLOGA

STRESZCZENIE

Autorka przedstawia kwestie bezpieczeństwa i higieny związane z pracą na stanowisku kosmetologa. Wyszczególnione i omówione zostały najważniejsze akty prawne regulujące ten rodzaj działalności zawodowej. Szczególną uwagę zwrócono na odpowiednie przygotowanie merytoryczne pracownika, które stanowi nieodzowny element dbałości o bezpieczeństwo wykonywanych usług. Podkreślono także rolę istotę ergonomii w gabinecie oraz zaprezentowano rozwiązania redukujące występowanie możliwych zagrożeń.

Słowa kluczowe: gabinet, kosmetolog, bezpieczeństwo, higiena, zagrożenia.

ABSTRACT

The author of the article presents safety and hygiene issues related to cosmetologist profession listing and discussing the most important legal acts regulating this type of professional activity. Particular attention was concentrated on the appropriate substantive preparation of the employee, which is an indispensable element of caring for the safety of the provided services. The role of ergonomics in the office was emphasized as well as solutions to reduce the occurrence of possible threats.

Keywords: beauty salon, cosmetologist, safety, hygiene, threats.

1. Wstęp

W ostatnich latach obserwuje się intensywny rozwój kosmologii oraz branży kosmetycznej. Jest to możliwe dzięki czerpaniu z osiągnięć nowoczesnej medycyny oraz coraz to bardziej udoskonalanych rozwiązań technologicznych.

Powstaje wiele gabinetów kosmetycznych lub kosmologicznych o różnorodnych profilach zajmujących się między innymi podologią czy masażami, gdzie zatrudniani są również kosmetolodzy. Bezpośredni kontakt pomiędzy pracownikiem, a klientami odwiedzającymi salon wymaga, by zabiegi były wykonywane z wykorzystaniem specjalistycznej wiedzy. Stąd też powinno się zwracać szczególną uwagę na kwestię bezpieczeństwa i higieny pracy, gdyż jest to niezbędne, aby zapewnić bezpieczeństwo zarówno klientowi, jak i osobie wykonującej zabiegi.

Celem artykułu jest przedstawienie kwestii bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowisku pracy kosmetologa oraz ukazanie możliwości redukcji zagrożeń,

zarówno dzięki odpowiedniemu przygotowaniu do pracy jak i właściwej organizacji gabinetu kosmetycznego/kosmetologicznego.

2. Uwarunkowania prawne

Kwestie dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy m.in. w gabinecie kosmetycznym/kosmetologicznym są ściśle regulowane prawnie. Jedną z kluczowych ustaw jest Kodeks pracy. Zawarte w dziale dziesiątym informacje traktują m.in. o obowiązku zapewnienia bezpieczeństwa przez pracodawcę, prawach i obowiązkach pracownika, obiektach i pomieszczeniach pracy oraz maszynach i urządzeniach technicznych na stanowiskach pracy. Ponadto poruszone zostały kwestie czynników/procesów stwarzających zagrożenie dla zdrowia lub życia, profilaktycznej ochronie zdrowia, wypadków przy pracy oraz chorób zawodowych¹.

O chorobach zawodowych traktuje również rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 czerwca 2009 roku. Dla prawidłowego funkcjonowania gabinetów kosmetycznych/kosmetologicznych istotna jest również ustawa z dnia 5 grudnia 2008 roku o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi, gdyż porusza kwestie właściwej ochrony przed chorobami na drodze: pracownik-klient lub klient-klient². Do 2012 roku obowiązywało rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 17 lutego 2004 r. w sprawie szczegółowych wymagań sanitarnych, jakim powinny odpowiadać zakłady fryzjerskie, kosmetyczne, tatuażu i odnowy biologicznej. Podstawa prawna została uchylona i, jak dotąd, nie pojawiło się inne rozporządzenie traktujące o wymaganiach sanitarnych dotyczących gabinetów kosmetycznych. Jednakże rozporządzenie to zwraca uwagę na organizację gabinetu kosmetycznego, pracę w nim oraz bezpieczeństwo i higienę pracy, dlatego wskazane jest przestrzeganie jego wytycznych.

3. Przygotowanie do pracy. Ograniczanie występowania zagrożeń przez kosmetologa

Przygotowanie do pracy, zarówno stanowiska jak i pracownika, powinno być starannie zaplanowane. Kosmetolog w gabinecie zajmuje się przede wszystkim wykonywaniem zabiegów o różnym stopniu trudności (mogą to być zabiegi pielęgnacyjne, upiększające, twarzy, dłoni lub stóp). Nierzadko przeprowadza specjalistyczne zabiegi podologiczne zaliczane do kosmetologii leczniczej, w tym celu korzysta z elementów wiedzy medycznej (np. aby zrozumieć dlaczego pewne choroby są przeciwwskazaniem do wykonania zabiegu) oraz dietytyki, których znajomość jest konieczna, by prawidłowo stawiać diagnozy kosmetyczne oraz żywieniowe i ułożyć dzięki temu odpowiednie postępowanie zabiegowe. Im większą wiedzę posiada kosmetolog w danym zakresie, tym mniejsze ryzyko spowodowania „błędu w sztuce”. Dzięki temu rośnie poziom

¹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy*.

² Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi.

bezpieczeństwa klienta. Wiedzę tę nabywa podczas trzyletnich studiów pierwszego stopnia oraz dwuletnich studiów drugiego stopnia, a także podczas różnorodnych szkoleń i kursów specjalistycznych.

Niebagatelną rolę w pracy kosmologa odgrywa także znajomość stosowanej techniki. Przed zastosowaniem w gabinecie kosmetycznym nowego urządzenia, należy przejść odpowiednie szkolenie, często organizowane przez samego producenta. Rozsądne wydaje się przeczytanie wszystkich dołączonych ulotek i instrukcji oraz „przećwiczenie” działania na sobie (z zachowaniem własnego bezpieczeństwa i wykluczeniem przeciwwskazań). Dopiero tak przygotowany kosmolog może zacząć stosowanie innowacyjnych zabiegów na klientach. Praca niewykwalifikowanej osoby z użyciem urządzeń opartych na działaniu prądu, ultradźwięków i innych może skończyć się wypadkiem, a tego można było uniknąć.

Kosmolog, bazując na swojej wiedzy, przystępuje przed zabiegiem do przeprowadzenia wywiadu kosmetycznego z klientem. Zadaje pytania o dietę, tryb życia, ostatnio przyjmowane leki i preparaty ziołowe, choroby, w tym alergiczne, zabiegi operacyjne, a także o inne zabiegi kosmetyczne w ostatnim czasie, zmiany skórne w innych miejscach ciała itp.³ Może także zapytać klientkę o to, czy jest w ciąży. Wszystko to ma na celu ustalenie wskazań i przeciwwskazań do wykonania zabiegu. Klient powinien zostać poinformowany, iż zatajanie informacji lub oszustwo może doprowadzić do niebezpieczeństwa utraty zdrowia lub nawet życia. Najkorzystniejszym rozwiązaniem jest wywiad w formie pisemnej ankiety, którą klient po wypełnieniu podpisuje. Zabezpiecza to kosmologa przed ewentualnymi problemami, jeśli klient zataiłby kluczowe informacje i doszłoby z tego powodu do powikłań pozabiegowych. Oczywiście dokumentacja, czyli karty klientów, powinny być przechowywane w odpowiedni sposób i dobrze zabezpieczone przed osobami trzecimi. Równie ważną kwestią jest diagnostyka pola zabiegowego z użyciem m.in. dermatoskopu czy lampy bezcieniowej, która jest uzupełnieniem wywiadu kosmetycznego.

Nie należy pomijać kwestii narzędzi pracy kosmologa, w tym także kosmetyków. Obecnie rynek profesjonalnych produktów kosmetycznych skierowany do osób prowadzących gabinety kosmetyczne jest bardzo bogaty i różnorodny. W dużej mierze to producent, importer lub dystrybutor⁴ odpowiada za bezpieczeństwo kosmetyku, natomiast kosmolog może wybierać jedynie interesujące go oferty. Jednak należy nabywać kosmetyki z pewnych źródeł i zaufanych hurtowni kosmetycznych. Kosmetyk nieoryginalny stwarza zagrożenie dla klienta, ponieważ nigdy nie ma pewności, czy skład jest zgodny z kosmetykiem oryginalnym. Na szczęście sytuacje, w których pracownicy gabinetu używają nieoryginalnych kosmetyków, zdarzają się bardzo rzadko, z powodu znacznie większej świadomości osób pracujących w gabinetach. Dbanie o kosmetyki, czyli odpowiednie przechowywanie oraz kontrolowanie dat ważności

³ Joanna Dylewska-Grzelakowska, *Kosmetyka Stosowana*, (Warszawa: WSiP, 1999), 14.

⁴ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 1223/2009 z dnia 30 listopada 2009 r. dotyczące produktów kosmetycznych.

tych produktów, ogranicza występowanie działań niepożądanych po zabiegu, co wpływa na zadowolenie klientów.

Kosmetolog musi wiedzieć, czym jest właściwe mycie, dezynfekcja i sterylizacja oraz prawidłowo je wykonywać. Te czynności ograniczają zjawisko zakażenia na drodze: personel-klient, a także klient-klient, poprzez niszczenie biologicznych czynników chorobotwórczych i nazywane są procesem dekontaminacji⁵.

Każda osoba odwiedzająca gabinet może być potencjalnym nosicielem biologicznych czynników chorobotwórczych, które z kolei mogą być źródłem zakażenia innych osób⁶, stąd istnieje konieczność ochrony przed nimi i zachowania wysokiego poziomu higieny. W gabinecie zwraca się szczególną uwagę na kwestie antyseptyki skóry i aseptyki narzędzi oraz powierzchni użytkowych. Koniecznością jest staranne umycie rąk przed i po każdym kontakcie bezpośrednim z klientem, według odpowiedniej procedury, z zastosowaniem najlepiej przeciwdrobnoustrojowego środka myjącego (tabela 1).

Tab. 1. Procedura higienicznego mycie rąk

1. Zdjęcie ewentualnej biżuterii i zwilżenie skóry rąk wodą.
2. Pobranie odpowiedniej ilości środka myjącego.
3. Pocieranie dłoni o siebie kolistymi ruchami.
4. Pocieranie zewnętrznej powierzchni lewej ręki wewnętrzną powierzchnią ręki prawej. Zmiana rąk.
5. Przeplatanie palców i pocieranie ich powierzchni dłoniowych.
6. Pocieranie kolistymi ruchami zewnętrznych powierzchni palców dłonią drugiej ręki. Zmiana rąk.
7. Objęcie kciuka lewej ręki prawą dłonią i pocieranie ruchem obrotowym. Zmiana rąk.
8. Pocieranie ruchem kolistym powierzchni dłoniowej lewej ręki za pomocą palców prawej ręki. Zmiana rąk.
9. Opłukanie rąk pod strumieniem bieżącej wody.
10. Dokładne osuszenie rąk ręcznikiem jednorazowego użytku.
11. Użycie ręcznika jednorazowego użytku do zamknięcia strumienia wody.
12. Na suche ręce można zaaplikować środek dezynfekcyjny przeznaczony do skóry rąk.
13. Czas procedury wynosi około 40-60 sekund.

Źródło: na podstawie materiałów firmy Schülke

Z przyczyn praktycznych montowane są w gabinetach nowoczesne baterie umywalkowe bez konieczności zakręcania kurków (np. przez zastosowanie fotokomórki), które prócz gwarancji oszczędności wody są znacznie bardziej

⁵ Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi.

⁶ Tamże.

higieniczne. Bardziej higieniczne są również dozowniki ze środkiem myjącym niż mydła w kostce. Niekorzystne jest stosowanie ręczników wielorazowego użytku – nawet wymieniane często, mogą stanowić siedlisko drobnoustrojów.

Dezynfekcja jest to proces redukcji ilości biologicznych czynników chorobotwórczych przez zastosowanie metod chemicznych i fizycznych⁷. Osoba wykonująca zabieg powinna przed rozpoczęciem zabiegu zastosować środek dezynfekcyjny do rąk z atestem Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Preparatów Biobójczych (URPWiPB). Środek ten wciera się w skórę rąk po ich uprzednim umyciu, przez parę sekund (należy postępować zgodnie z instrukcją na opakowaniu)⁸. Trzeba podkreślić, że dezynfekcja nie zapewnia jałowości, gdyż pozostają aktywne formy przetrwalnikowe bakterii – jeśli dojdzie do przerwania ciągłości skóry w trakcie zabiegu, dezynfekcja może okazać się niewystarczająca i dojdzie do zakażenia. Po wykonaniu zabiegu kosmolog ponownie myje ręce. Opcjonalnie może użyć kremu odżywczego, by zapobiec nadmiernemu przesuszeniu skóry.

Należy odpowiednio postępować ze środkami dezynfekcyjnymi, które z reguły są łatwopalne oraz mogą wywoływać reakcje nadwrażliwości immunologicznej lub nieimmunologicznej. Muszą być przechowywane w miejscach oddalonych od źródeł ognia i prądu, w odpowiednio oznaczonych opakowaniach, jeśli nie jest to opakowanie oryginalne (np. spryskiwacz zamiast oryginalnej butelki). Należy je stosować zawsze zgodnie z instrukcją producenta, np. zakazane jest stosowanie środków do dezynfekcji powierzchni w celu zdezynfekowania skóry – w takich preparatach stężenie substancji biobójczych jest wyższe i może spowodować między innymi podrażnienia skóry.

Kosmolog w godzinach pracy powinien nosić odpowiednią odzież ochronną i dbać o swój wizerunek. Najczęściej jako odzież roboczą nosi on fartuchy ochronne – kosmetyczne lub medyczne, z przewiewnego materiału, które mogą być w różnych kolorach, w zależności od charakteru gabinetu⁹. Taka odzież nie powinna krępować ruchów i dobrze chronić przed zanieczyszczeniami. Powinna być ona zawsze czysta. Nierzadko konieczne są gogle chroniące oczy oraz jednorazowe czepki i maseczki ochronne, np. by uniknąć przedostawania się pyłów do oczu i dróg oddechowych oraz osiadaniu na włosach podczas opracowywania stóp z użyciem frezarki. Bardzo ważną kwestią jest stosowanie rękawiczek jednorazowego użytku. Najczęściej używane są rękawiczki winylowe, nitylowe oraz lateksowe. Stosowanie w gabinetach kosmetycznych rękawiczek lateksowych jest coraz rzadsze z uwagi na zdarzające się alergie na ten materiał. Rękawiczki chronią kosmologa i klienta przed zakażeniami (wymienionymi

⁷ Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi.

⁸ Paula Kamińska, „Zagrożenia dla funkcjonowania gabinetu kosmetycznego”, w: *Zagrożenia bezpieczeństwa organizacji*, red. Anna Matuszewska, Damiana Łada (Kalisz: Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, 2016), 125.

⁹ www.eldan.pl [dostęp: 19.06.2018]

poniżej)). Włosy, jeśli są długie, powinny być upięte. Dla wygody wykonywania zabiegów i komfortu klienta paznokcie powinny być krótkie. Należy pamiętać, że klient ocenia wygląd zewnętrzny kosmetologa i na jego podstawie wnioskuje o profesjonalizm. Właściwy wygląd, ubiór i budowanie przyjaznej atmosfery zwiększa zaufanie klienta i chęć powrotu do gabinetu¹⁰.

Myciu i dezynfekcji, a także w końcowym etapie sterylizacji, konieczne należy poddawać narzędzia, które nie mogą być zastąpione narzędziami jednorazowymi, jak cążki, nożyczki, pęsety, frezy itp. Są to narzędzia ostre, które potencjalnie mogą mieć kontakt z krwią klienta. Po wykonaniu zabiegu narzędzia muszą być starannie umyte pod bieżącą wodą z użyciem odpowiedniego detergentu. Pozwala to na usunięcie większych fragmentów zanieczyszczeń. Następnie narzędzia dezynfekuje się poprzez umieszczenie ich w specjalnej wanience dezynfekcyjnej wypełnionej środkiem dezynfekcyjnym lub w myjce ultradźwiękowej przez czas określony przez producenta.

Sterylizacja to proces zniszczenia zdolnych do namnażania się form biologicznych czynników chorobotwórczych¹¹. Każdy gabinet kosmetyczny/kosmetyczny powinien posiadać sprawny autoklaw lub, jeśli nie jest to możliwe, podpisaną umowę z placówką medyczną, np. gabinetem stomatologicznym, która pozwala na sterylizację narzędzi z użyciem urządzeń znajdujących się w tejże placówce. Rezygnacja ze sterylizacji naraża klientów na utratę zdrowia lub życia, natomiast gabinet i osobę/osoby za niego odpowiedzialne, na straty finansowe oraz antyreklamę wśród innych klientów. Należy szczegółowo zapoznać się z istotą działania wybranego autoklawu, regularnie o niego dbać. Zabronione jest przerywanie procesu wyjaławiania. Równie ważna jest umowa dotycząca utylizacji odpadów medycznych pozostałych po zabiegach. Odpady te mogą być źródłem zakażeń rozmaitymi drobnoustrojami, dlatego dla bezpieczeństwa ludzi należy przestrzegać zasad ich przechowywania i wywozu¹². Niedopuszczalne jest wyrzucanie odpadów medycznych do zwykłych, nieodpowiednio zabezpieczonych kontenerów.

Należy wspomnieć o konieczności podstawowych porządków w gabinecie oraz regularnego mycia i dezynfekcji powierzchni użytkowych: blatów, foteli, krzeseł itp. a także zmian prześcieradeł, ręczników. Zapewnia to nie tylko bezpieczeństwo klienta, lecz także tworzy pozytywny wizerunek gabinetu i zachęca klienta do skorzystania z kolejnych usług.

¹⁰ Kamińska, *Zagrożenia*, 125.

¹¹ Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi.

¹² Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 5 października 2017 r. w sprawie szczegółowego sposobu postępowania z odpadami medycznymi.

Tab. 2. Przykłady chorób, na które narażeni są klienci gabinetu kosmetycznego/kosmetycznego, jeśli proces dekontaminacji nie jest przeprowadzany w sposób prawidłowy

Czynnik sprawczy	Przyczyna zakażenia	Choroba	Objawy
Ludzki wirus upośledzenia odporności typu HIV-1, HIV-2.	Skaleczona skóra, kontakt z narzędziem ze śladowymi ilościami krwi chorego lub innych płynów ustrojowych. Kontakt z błonami śluzowymi.	AIDS	Długi okres utajenia – brak objawów, osłabienie sprawności układu immunologicznego chorego; liczne infekcje, nowotwory, w konsekwencji śmierć.
Wirus zapalenia wątroby typu B	Skaleczona skóra, kontakt z narzędziem ze śladowymi ilościami krwi chorego lub innych płynów ustrojowych. Kontakt z błonami śluzowymi.	Przewlekłe zapalenie wątroby, marskość, rak wątroby, powikłania pozawątrobowe np. kłębuszkowe zapalenie nerek.	Objawy przypominające chorobę posurowiczą: uporczywy ból mięśni i stawów, żółtaczka, następnie objawy typowe dla wymienionych chorób.
Wirus zapalenia wątroby typu C	Przedostanie się krwi lub innych płynów ustrojowych przez skaleczoną skórę lub błony śluzowe.	Marskość wątroby, rak wątroby, powikłania pozawątrobowe np. kłębuszkowe zapalenie nerek.	Często brak objawów, nieznaczne powiększenie wątroby, objawy przypominające chorobę posurowiczą, objawy typowe dla wymienionych chorób.
Wirus opryszczki pospolitej	Uszkodzona skóra, kontakt z wydzieliną pęcherzykową, kontakt rąk – praca bez rękawiczek ochronnych, niewysterylizowane narzędzia.	Opryszczka zwykła	Drobnopęcherzykowe zmiany na granicy skóry i błon śluzowych. U osób z AZS możliwe rozsiane zmiany pęcherzowo-ropne.

Wirus brodawczaka ludzkiego	Uszkodzona skóra, niewysterylizowane narzędzia.	Brodawki zwykłe, brodawki stóp.	Brodawki zwykłe: Szarobrunatne grudki na powierzchni palców rąk. Brodawki stóp: Myrmecia – głębokie, bolesne, nie-liczne, przypominają nagniotki (clavi). Mosaic warts – (mozaikowate) – powierzchowne, zlewne.
Gronkowiec złocisty	Uszkodzona skóra, niewysterylizowane narzędzia, praca bez rękawiczek, niestosowanie środków odkażających po niektórych zabiegach.	Ropne zakażenia skóry, zakażenie mieszków włosowych	Występowanie nadkażeń skóry, np. po wykonaniu mezoterapii igłowej. Po depilacji – zapalenie mieszków włosowych – żółtawe krosty przebite włosem.
Dermatofity (najczęściej Trichophyton rubrum)	Kontakt bezpośredni z niewysterylizowanymi narzędziami typu cążki, pilniki, frezy pęsety itp. Moczenie nóg w niezdezynfekowanym i niezabezpieczonym workiem brodziku.	Grzybica skóry gładkiej, stóp, paznokci itd.	Grzybica stóp: zmiany hiperkeratotyczne, pęcherzyki na rumieniowym podłożu, złuszczenie międzypalcowe w zależności od odmiany, Grzybica paznokci: zgrubienie, łamliwość paznokci i zmiana koloru na żółtawy itd.
Drożdżaki z rodzaju Candida (Candida albicans)	Kontakt bezpośredni z niewysterylizowanymi narzędziami.	Drożdżycy paznokci.	Stan zapalny wału paznokciowego: zaczerwienienie, bolesność, obrzęk, sączenie się treści ropnej.

Źródło: opracowano na podstawie Romanowska-Słomka I., Słomka A., *Karty oceny ryzyka zawodowego dla 100 stanowisk pracy*, Wydawnictwo SIGMA-NOT 2008, s. 122-123, Jabłońska S., Chorzelski T., *Choroby skóry. Dla studentów medycyny i lekarzy*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2002, s. 40, 72-86, 99-111, (red.) A. Szczeklik, *Choroby wewnętrzne, Medycyna Praktyczna*, Kraków 2005, s. 907-915.

Powyższe przykłady świadczą o tym, jak ważny jest prawidłowy proces dekontaminacji w gabinecie kosmologicznym/kosmetycznym i świadomość, że zaniedbania mogą narazić klientów na niebezpieczeństwo utraty zdrowia lub życia.

4. Organizacja miejsca pracy. Rozwiązania redukujące zagrożenia.

Właściwa organizacja przestrzeni gabinetu kosmologicznego/kosmetycznego jest jedną z kluczowych kwestii zapewniających bezpieczeństwo zarówno klientowi poddanemu zabiegowi, jak i pracownikowi wykonującemu swoje obowiązki. Gabinet powinien być zarówno estetyczny, tak by klient czuł, że jest w miejscu wyjątkowym i niepowtarzalnym, jak i funkcjonalny, czyli tak zorganizowany, by nie sprawiał zagrożeń i zapewniał komfort.

Należy zadbać o mikroklimat panujący w gabinecie. Składa się na niego m.in. temperatura powietrza oraz wilgotność. Gdy te parametry są zbyt wysokie, niekorzystnie wpływają na zdrowie człowieka – mogą doprowadzić do bólu głowy, duszności itp. Z kolei zbyt niska temperatura może powodować podatność na infekcje. Wysoka wilgotność utrudnia chłodzenie ciała przez parowanie, co może spowodować przegrzanie organizmu. U osób starszych, które nie rzadko są klientami gabinetów, jak i osób chorych, nieodpowiedni mikroklimat może wywołać zawał serca i inne dolegliwości. Wskazane zatem jest, by zadbać o odpowiednie działanie ogrzewania centralnego w porach zimowych, jak i klimatyzacji w okresach letnich. Optymalna temperatura to 23,3°C¹³. Nie należy również pomijać kwestii prawidłowej wentylacji pomieszczeń, z uwagi na łatwo lotne substancje znajdujące się w preparatach kosmetycznych, na przykład. lakierach do paznokci. Korzystne może być stosowanie aromatyzacji pomieszczeń z użyciem olejków eterycznych¹⁴, jednak warto pod uwagę brać preferencje klientów i wybierać mniej intensywne zapachy.

Przy organizacji gabinetu kosmologicznego/kosmetycznego należy również zwrócić uwagę na poziom nasilenia dźwięków. Hałas jest to „wszelkie niepożądane, dokuczliwe i nieprzyjemne lub szkodliwe drgania ośrodka sprężystego, które za pośrednictwem powietrza oddziałują na narząd słuchu oraz inne elementy organizmu człowieka”¹⁵. Ludzie mają do czynienia z hałasem na co dzień, zwłaszcza ci żyjący w dużych miastach, dlatego gabinet kosmetyczny może być miejscem, gdzie klienci mogą od niego odpocząć i zrelaksować się. Gabinet powinien być zlokalizowany w miejscu mniej ruchliwym lub jeśli to niemożliwe, stosownie wyciszony. Pomieszczenia zabiegowe powinny być od siebie odpowiednio poroździelane, głośno pracujące sprzęty, np. myjki ultradźwiękowe, powinny znajdować się w innym pomieszczeniu niż to, w którym odbywa się zabieg. W gabinecie nie powinny być słyszalne głośne rozmowy

¹³ Jadwiga Joško-Ochojska (red.), *Higiena, epidemiologia i zdrowie publiczne. Podręcznik dla studentów* (Katowice: Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach, 2012), 115.

¹⁴ Dylewska-Grzelakowska, *Kosmetyka*, 11.

¹⁵ Joško-Ochojska, *Higiena*, 116.

i muzyka. Można zastosować muzykę relaksacyjną, która będzie tworzyła nastrój gabinetu, a jednocześnie może stanowić element jego marki.

Według rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 17 lutego 2004 r. gabinet kosmetyczny powinien stanowić część budynku lub lokalu, w którym wyodrębnia się pomieszczenia zabiegowe, poczekalnię dla klientów i szatnię, pomieszczenie higieniczno-sanitarne, oddzielne dla klientów gabinetu i pracowników, miejsce ze sprzętem i środkami czystości jak i preparatami kosmetycznymi, miejsca gromadzenia pojemników z odpadami medycznymi i brudownik. Możliwa jest także sprzedaż preparatów kosmetycznych w określonym miejscu. Konieczne jest pomieszczenie socjalne dla pracowników, w którym mogą spożywać posiłki, z wydzielonym miejscem na przechowywanie rzeczy osobistych. W zależności od specyfiki salonu mogą dodatkowo zostać wydzielone: pomieszczenie z prysznicem lub miejsce świadczenia usług fryzjerskich.

W gabinetach kosmetycznych/kosmetologicznych wyodrębnia się stanowiska do konkretnego rodzaju zabiegu/zabiegów, np. stanowiska do manicure, pedicure, zabiegów na ciało i laseroterapii, zabiegów na twarz itp., zależnie od specyfiki salonu. Podział znacząco ułatwia poruszanie się po gabinecie, jest wygodą dla osoby przeprowadzającej zabieg. Nie ma potrzeby ciągłego oddalania się w celu przenoszenia potrzebnych preparatów, co również stanowi element bezpieczeństwa – klient nie zostaje sam na stanowisku podczas zabiegu, dlatego kosmetolog może odpowiednio szybko zareagować w razie zagrożenia. Każde stanowisko powinno być zaopatrzone w odpowiednie preparaty kosmetyczne i urządzenia, ręczniki papierowe, wszelkie potrzebne narzędzia i materiały (także jednorazowe), rękawiczki ochronne, środki dezynfekcyjne do skóry i narzędzi, koc, prześcieradła itd. Na stanowisku znajduje się fotel kosmetyczny i krzesło (na stanowisku do manicure biurko i dwa krzesła). Muszą być one odpowiednio skonstruowane i wygodne, by z jednej strony zapewniać komfort klientowi, a z drugiej by nie obciążać układu kostno-stawowego osoby wykonującej zabiegi podczas wielogodzinnej pracy.

Należy brać pod uwagę prawidłowe ustawienie sprzętów i mebli, by nie stanowiły zagrożenia, a także dostosować ich ilość do wielkości stanowiska. Przeładowane stanowisko i ustawianie zbyt ciężkich przedmiotów grozi zniszczeniem lub zranieniami klienta lub pracownika. Należy wybrać antypoślizgowe płytki podłogowe o gładkiej powierzchni, które ograniczają ryzyko poślizgnięcia, a jednocześnie są łatwe w utrzymaniu czystości. Kontakty elektryczne, kable, listwy przeciwprzepięciowe, kaloryfery powinny być oddalone od stanowiska, a wszelkie naczynia z wodą umieszczone w odpowiedniej odległości od sprzętu, aby uniemożliwić porażenie prądem. Stan urządzeń wykorzystywanych w gabinecie oraz instalacji elektrycznej powinien być regularnie kontrolowany, by zminimalizować ryzyko pożaru. Środki dezynfekcyjne z reguły są łatwopalne, dlatego należy trzymać je z dala od źródeł ognia. Zabronione jest palenie papierosów w gabinecie¹⁶.

¹⁶ Kamińska, *Zagrożenia*, 132-134.

5. Zakończenie

Zauważalna i utrzymująca się tendencja wzrostowa dotycząca korzystania z usług gabinetów kosmologicznych/kosmetycznych oraz świadomość klientów w kwestii różnorodnych zabiegów sprawia, że wymagania i oczekiwania dotyczące profesjonalnego poziomu usług są coraz większe. Świadomość ta dotyczy również kwestii bezpieczeństwa, dlatego dbałość o nią stanowi już nie tylko obowiązek unormowany prawnie, lecz także jest prostym sposobem na weryfikację przez klienta profesjonalizmu gabinetu. By stworzyć gabinet będący miejscem bezpiecznym i zachęcającym do powtórnej wizyty, kosmetolog lub inna osoba odpowiedzialna za prowadzenie go, winna wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- zgodność działalności z obowiązującymi przepisami prawnymi,
- prawidłową organizację pracy (osób zatrudnionych, stanowiska),
- posiadanie umiejętności identyfikacji zagrożeń oraz realizację procedur postępowania.

Nie należy pomijać kwestii nieustannej edukacji i rozwoju kosmetologa we własnej dziedzinie. Kosmetologia jest dynamiczną dziedziną nauk, codziennie pojawiają się informacje o nowoczesnych recepturach, technologii i sposobach wykonywania zabiegów. Wdrażanie nowości na stanowiskach pracy kosmetologa czyni gabinet oryginalnym i zadowalającym oczekiwania klientów.

Bibliografia

1. Jośko-Ochojska, Jadwiga (red). 2012. Higiena, epidemiologia i zdrowie publiczne. Podręcznik dla studentów. Katowice: Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach.
2. Dylewska-Grzelakowska, Joanna. Kosmetyka Stosowana. 1999. Warszawa: WSiP.
3. Kamińska, Paula. 2016. „Zagrożenia dla funkcjonowania gabinetu kosmetycznego”. w: Anna Matuszewska, Damiana Łada (red.) Zagrożenia bezpieczeństwa organizacji. Kalisz: Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu.
4. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 1223/2009 z dnia 30 listopada 2009 r. dotyczące produktów kosmetycznych.
5. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 5 października 2017 r. w sprawie szczegółowego sposobu postępowania z odpadami medycznymi.
6. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy.
7. Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi.
8. Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi.
9. www.eldan.pl [dostęp: 19.06.2018].

mgr DAMIANA ŁADA
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
ladad@wp.pl

SYSTEM OCHRONY UCHODźCÓW W POLSCE

STRESZCZENIE

Obecnie ponad 21 mln osób – 0,3% populacji na świecie¹ to uchodźcy, osoby zmuszone do opuszczenia swojego kraju z powodu konfliktów zbrojnych, poważnych naruszeń praw człowieka oraz prześladowań. Przymuszani są do podejmowania niebezpiecznych przepraw przez przejścia graniczne, zmagając się ze wzmocnionymi kontrolami, zawracaniem, nadużyciami i różnymi formami przemocy. Niejednokrotnie ryzykują swoje życie, aby otrzymać ochronę międzynarodową. Temat uchodźców w ostatnich latach stał się istotnym problemem państw europejskich, w tym również Polski. Kwestia uchodźcza zaistniała mocno w polskich realiach wraz z kryzysem migracyjnym w Europie, co wiązało się z rzeczywistymi procesami napływu do Polski osób poszukujących ochrony. W 2017 roku o ochronę międzynarodową² w Polsce ubiegało się 5 tysięcy cudzoziemców, natomiast do maja 2018 r. przyjętych zostało ponad 3 tysiące wniosków o udzielenie ochrony międzynarodowej³.

Celem artykułu jest przedstawienie ogólnej organizacji systemu w zakresie udzielania cudzoziemcom ochrony w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem formy ochrony międzynarodowej, jaką jest status uchodźcy.

Słowa kluczowe: cudzoziemcy, formy ochrony międzynarodowej, uchodźcy, system prawodawstwa.

ABSTRACT

At present more than 21 million refugees constitute 0.3% of world's population, these are people forced to leave their country due to armed conflicts, serious violation of human rights and persecution. They are forced to undertake dangerous border crossing, facing strengthened inspection, turning back, abuse and other forms of violation. They often risk their lives in order to receive international protection. The topic of refugees within last years has become a crucial issue for European countries, including also Poland. The question of refugees appeared vivid in the Polish reality together with the migration crises in Europe, which was connected with real processes of influx of people to Poland, who are seeking protection. In 2017 five thousand aliens applied for international protection in Poland, whereas till May 2018 more than three thousand applications concerning international protection were filed.

¹ Sytuacja uchodźców na świecie, www.amnesty.org.pl [dostęp 20.09.2017].

² Podstawowe formy ochrony międzynarodowej to status uchodźcy i ochrona uzupełniająca, www.udsc.gov.pl [dostęp 20.09.2017].

³ www.migracje.gov.pl [dostęp 12.05.2018].

The aim of the article is to present general organization of system as far as providing aliens with protection in Poland is concerned, particularly taking into consideration international protection which is carried by the status of a refugee.

Keywords: aliens, forms of international protection, refugees, system of legislation.

1. Wstęp

Uchodźcy to cudzoziemcy, którzy z uwagi na prześladowania z powodu rasy, religii, narodowości, przekonań politycznych lub przynależności do określonej grupy społecznej podjęli decyzję o opuszczeniu swego kraju pochodzenia⁴.

Do tej pory do Polski trafiała niewielka liczba uchodźców. Jednak wydarzenia związane z masowym napływem emigrantów do Europy oraz wydarzenia zachodzące za wschodnią granicą kraju spowodowały zmianę tej sytuacji. W porównaniu do krajów Europy Zachodniej, w Polsce istnieje dość krótka tradycja zinstytucjonalizowanego systemu ochrony uchodźców. Pierwsze przejawy wzmożonego ruchu migracyjnego pojawiły się w Polsce po 1989 roku, w wyniku zachodzących zmian społeczno-politycznych. Zwiększony napływ cudzoziemców spowodowany był m.in. otwarciem granic, ale również przyjęciem międzynarodowych standardów dotyczących udzielania cudzoziemcom ochrony międzynarodowej.

W dniu 27 września 1991 roku Polska podpisała Konwencję z dnia 28 lipca 1951 roku dotyczącą statusu uchodźców, tzw. Konwencję Genewską⁵ oraz Protokół dotyczący statusu uchodźcy sporządzony w Nowym Jorku 31 stycznia 1967 roku – regulujący zasady traktowania uchodźców⁶. Podpisując te dokumenty, Polska zobowiązała się do przestrzegania norm w nich zawartych. Na płaszczyźnie

⁴ Definicja na podstawie Konwencji Genewskiej Status uchodźcy w rozumieniu Konwencji Genewskiej, www.prawaczlowieka.edu, [dostęp 11.07.2016].

⁵ Konwencja Genewska (pełna nazwa: Konwencja dotycząca statusu uchodźców sporządzona w Genewie dnia 28 lipca 1951 r.) – kluczowy dokument prawny dotyczący ochrony uchodźców przyjęty podczas konferencji Narodów Zjednoczonych w Genewie w 1951 r. Określa on, kto jest uchodźcą, jakie są prawa uchodźców, a zarazem jakie są zobowiązania państw przyjmujących uchodźców. Do Konwencji Genewskiej został dołączony tzw. Protokół Nowojorski z 1967 r., który zniósł ograniczenia czasowe i geograficzne w przyznawaniu statusu uchodźcy. Według Konwencji Genewskiej uchodźcą jest osoba, która „na skutek uzasadnionej obawy przed prześladowaniem z powodu rasy, religii, narodowości, przynależności do określonej grupy społecznej lub z powodu poglądów politycznych przebywa poza granicami państwa, którego jest obywatelem, oraz nie może lub nie chce z powodu tych obaw skorzystać z ochrony tego państwa”. Konwencja Genewska zabrania wydalenia lub zwracania uchodźców do krajów, w których ich życiu lub wolności zagrażałoby niebezpieczeństwo, www.biuletynmigracyjny.uw.edu.pl, [dostęp 09.07.2016].

⁶ Protokół dotyczący statusu uchodźców, sporządzony w Nowym Jorku dnia 31 stycznia 1967 r., podpisany w dniu 2 września 1991 r., Dz. U. 1991, nr 119, poz. 517.

prawa krajowego wymagania te zostały wdrożone do ustawy o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium RP⁷ oraz ustawy o cudzoziemcach⁸.

W obecnie ukształtowanym systemie ochrony uchodźców w Polsce instytucją bezpośrednio odpowiedzialną za nadzorowanie problematyki jest Szef Urzędu ds. Cudzoziemców⁹ jako centralny organ administracji rządowej. Do jego głównych zadań należą sprawy dotyczące wjazdu cudzoziemców na terytorium Polski, przejazdu, pobytu i wyjazdu z niego, nadawania statusu uchodźcy, udzielania ochrony uzupełniającej, udzielania zgody na pobyt ze względów humanitarnych lub zgody na pobyt tolerowany oraz udzielania cudzoziemcom azylu i ochrony czasowej¹⁰.

Najliczniejszą grupę cudzoziemców, którzy złożyli wnioski o status uchodźcy, stanowili obywatele Federacji Rosyjskiej, Czeczeni, Gruzini, Ormianie, Kazachowie, a także Syryjczycy, Afgańczycy i Egipcjanie. Liczba potencjalnych uchodźców napływających na terytorium Polski uzależniona była przede wszystkim od sytuacji geopolitycznej czy ekonomicznej w ich krajach pochodzenia. Jednak znaczącym czynnikiem przyciągającym cudzoziemców okazywały się zmiany prawne w innych państwach europejskich dotyczące atrakcyjności oferty socjalnej dla wnioskujących o ochronę międzynarodową. Polska traktowana była jako państwo tranzytowe¹¹.

Nasilający się ruch migracyjny wymagał z jednej strony zapewnienia przybywającym cudzoziemcom ochrony zgodnie z przyjętymi standardami, z drugiej strony zapewnienia porządku i bezpieczeństwa wewnętrznego na terenie kraju. W tym celu niezbędne było wprowadzenie określonych procedur, które uwzględniałyby oczekiwania cudzoziemców, a równocześnie zabezpieczały interesy Polski w kontekście bezpieczeństwa państwa i obywateli.

2. Źródła prawa ochrony cudzoziemców

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej i związany w tym wymóg dostosowania polskiego ustawodawstwa do prawa unijnego, tzw. *acquis communautaire*¹² odegrały istotną rolę w procesie polskiej polityki w zakresie udzielania cudzoziemcom różnych form ochrony. Konieczność wdrażania do polskiego porządku prawnego kolejnych dyrektyw związanych z regulacją wspólnej polityki azylowej spowodowała, że w chwili obecnej

⁷ Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej Dz. U. 2003 Nr 128 poz. 1176, tekst jednolity.

⁸ Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach, Dz. U. 2013, poz. 1650, tekst jednolity.

⁹ Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach, Dział II.

¹⁰ Tamże, art. 16, pkt. 1.

¹¹ www.udsc.gov.pl, [dostęp 12.05.2018].

¹² *Acquis communautaire* (Dorobek prawny Wspólnoty Europejskiej) całokształt dorobku prawnego Wspólnoty Europejskiej, na który składają się wszelkie postanowienia traktatowe oraz prawo wtórne, stanowione przez właściwe instytucje Unii Europejskiej, Słownik pojęć UE, www.sloownik-pojec-ue/przemysl/sloownik-pojec-ue, [dostęp 16.09.2017].

możemy wskazać istotny zakres środków ochrony cudzoziemców na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Polska polityka wobec cudzoziemców poszukujących ochrony, w tym przede wszystkim osób wnioskujących o nadanie statusu uchodźcy, opiera się na dokumentach zawartych w Konwencji Genewskiej dotyczącej statusu uchodźców oraz Protokole Nowojorskim w sprawie statusu uchodźcy. Na podstawie powyższych dokumentów zostały określone przesłanki, które musiały zostać łącznie spełnione, by cudzoziemiec mógł uzyskać status uchodźcy, do których zaliczono:

- „cudzoziemiec przebywa poza krajem pochodzenia,
- nie korzysta z ochrony innego państwa,
- żywi uzasadnioną obawę przed prześladowaniem z powodu rasy, religii, narodowości, przynależności do określonej grupy społecznej lub poglądów politycznych,
- nie może lub nie chce korzystać z ochrony państwa pochodzenia”¹³.

Ponadto przepisy Konwencji zabraniają wydalania uchodźców, jak również nakładania kar na uchodźców, którzy do danego państwa przybyli nielegalnie. Wydalenie może nastąpić tylko wówczas, gdy cudzoziemiec był sprawcą ciężkich przestępstw lub jego pobyt w danym państwie zagrażał jego bezpieczeństwu¹⁴. Postanowienia Konwencji wprowadziły podstawową zasadę prawa azylowego, tj. zasadę non-refoulement¹⁵ oraz regulacje określające prawa uchodźców i standardy ich traktowania. Ograniczyły też pełną swobodę państwa w zakresie regulowania wjazdu i pobytu cudzoziemców na jego terytorium.

Problem uchodźczy w Europie doprowadził do tego, że kraje „starej” Unii Europejskiej podjęły działania, które doprowadziły do przyjęcia nowych uregulowań prawnych. Wyznaczono cele i priorytety działań w zakresie tworzenia „przestrzeni wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości”, jaką miała stać się Unia Europejska. Określono, iż jednym z priorytetów Unii powinno być ustanowienie wspólnej europejskiej polityki azylowej i migracyjnej, przy jednoczesnym właściwym zorganizowaniu kontroli granic zewnętrznych, zwalczaniu nielegalnej imigracji, przemytu ludzi i innych związanych z tym przestępstw. Unia Europejska wydała szereg aktów prawnych regulujących kwestie związane z osobami pochodzącymi z krajów trzecich. Najważniejsze z nich zostały określone jako tak zwane „Konwencje dublińskie”. Unijne akty prawne ustanawiające kryteria i mechanizmy niezbędne do określenia państw odpowiedzialnych za rozpatrywanie wniosków, w których przyjęto jako priorytet ustalenie państwa odpowiedzialnego za pierwsze czynności postępowania o udzielenie ochrony międzynarodowej.

¹³ *Prawa człowieka w orzecznictwie sądów polskich*, www.prawaczlowieka.edu [dostęp 17.09.2017].

¹⁴ *Definicja uchodźcy i jego status prawny*, www.pah.org.pl [dostęp 17.09.2017].

¹⁵ Termin pochodzi od francuskiego słowa „refuler”, które oznacza odrzucić albo odepchnąć wroga, któremu nie udało się przełamać obrony. W odniesieniu do kontroli imigracyjnej refoulement jest terminem obejmującym w szczególności niezwłoczne doprowadzenie do granicy osób, które znalazły się nielegalnie na terytorium państwa oraz odmowę przyjęcia osób bez wymaganych dokumentów, w: B. Kowalczyk, *Polski System azylowy*, Uniwersytet Wrocławski Prace naukowe Nr 52, (Wrocław 2014), 23.

Pierwsza z nich, podpisana 1 czerwca 1990 roku, jako „Konwencja dublińska”¹⁶ wyznaczała państwo odpowiedzialne za rozpatrywanie wniosków o azyl złożonych w jednym z państw członkowskich Wspólnot Europejskich. W Konwencji uregulowano m.in. kryteria określania państwa odpowiedzialnego za rozpatrzenie wniosku o azyl, tryb wymiany informacji między państwami, ochronę danych osobowych cudzoziemców i ogólne zasady postępowania przy przekazywaniu wniosku innemu państwu. Natomiast rozporządzenie Dublin II¹⁷, miało na celu określanie w możliwie jak najkrótszym czasie państwa członkowskiego właściwego dla rozpatrywania wniosku o azyl i zapobieganie nadużyciom w procedurach azylowych. Ustanowiło zasadę, że tylko jedno państwo członkowskie jest odpowiedzialne za rozpatrywanie wniosku o azyl. Celem jego ustanowienia było zapobieganie odsyłaniu osób ubiegających się o azyl z jednego kraju do drugiego, a także zapobieganie nadużyciom systemu poprzez składanie kilku wniosków o udzielenie azylu przez jedną osobę. Z kolei Rozporządzenie Dublin III¹⁸, określiło kryteria i mechanizmy ustalania państwa członkowskiego UE odpowiedzialnego za rozpatrzenie wniosku o udzielenie ochrony w Unii Europejskiej. Celem uchwalonego dokumentu było ustanowienie zasad ustalania państwa członkowskiego odpowiedzialnego za rozpatrzenie wniosku o udzielenie azylu, co do zasady, że tylko jedno państwo członkowskie jest odpowiedzialne za rozpatrzenie takiego wniosku. Zazwyczaj jest nim pierwsze państwo członkowskie, którego granicę przekroczył cudzoziemiec starający się o ochronę. To na podstawie przytoczonego rozporządzenia cudzoziemcy są zwracani do krajów odpowiedzialnych za rozpatrzenie ich wniosków uchodźczych.

Kolejnym etapem na drodze do unifikacji procedur wobec cudzoziemców, jak również próbą walki z nadużywaniem procedur uchodźczych, poprzez wielokrotne składanie wniosków w innych państwach członkowskich Unii, po odmowie udzielenia azylu w jednym kraju, było stworzenie systemu EURODAC¹⁹. System stanowi europejską bazę odcisków palców przeznaczoną do identyfikacji

¹⁶ Ratyfikowana na podstawie Ustawy z dnia 14 maja 2004 r. o ratyfikacji Konwencji wyznaczającej państwo odpowiedzialne za rozpatrywanie wniosków o azyl złożonych w jednym z Państw Członkowskich Wspólnot Europejskich, sporządzonej w Dublinie dnia 15 czerwca 1990 r. Dz. U. z 2004 r. Nr 158, poz. 1645.

¹⁷ Rozporządzenie Rady (WE) nr 343/2003 z dnia 18 lutego 2003 r. ustanawiające kryteria i mechanizmy określania państwa członkowskiego właściwego dla rozpatrywania wniosku o azyl, wniesionego w jednym z państw członkowskich przez obywatela państwa trzeciego, www.eur-lex.europa.eu/legal-content, [dostęp 21.09.2017].

¹⁸ Rozporządzenie Rady (WE) nr 604/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie ustanowienia kryteriów i mechanizmów ustalania państwa członkowskiego odpowiedzialnego za rozpatrzenie wniosku o udzielenie ochrony międzynarodowej złożonego w jednym z Państw Członkowskich przez obywatela państwa trzeciego lub bezpaństwowca, www.eur-lex.europa.eu/legal-content/pl [dostęp 21.09.2017].

¹⁹ Europejski Zautomatyzowany System Rozpoznawania Odcisków Palców (Eurodac) jest systemem informatycznym pierwotnie utworzonym na podstawie rozporządzenia Rady (WE) nr 2725/2000 z dnia 11 grudnia 2000 r. dotyczące ustanowienia systemu Eurodac do porównywania odcisków palców w celu skutecznego stosowania Konwencji Dublińskiej, www.giodo.gov.pl, [dostęp 17.05.2017].

cudzoziemców ubiegających się o status uchodźcy na terenie Unii Europejskiej. Na mocy tego rozporządzenia każde państwo członkowskie zobowiązane jest do pobierania odcisków palców od wszystkich osób ubiegających się o azyl, które ukończyły 14. rok życia. Odciski palców przesyłane są w formie cyfrowej do jednostki centralnej przy Komisji Europejskiej, gdzie są automatycznie porównywane z odciskami palców znajdującymi się już w bazie danych. Pozwala to na sprawdzenie, czy cudzoziemiec ubiegał się o pomoc w innym państwie członkowskim Unii Europejskiej. Natychmiast po przesłaniu kompletu odcisków palców, uzyskiwana jest odpowiedź, czy znajdują się już one w bazie. W przypadku pozytywnej odpowiedzi, państwo, w którym cudzoziemiec zwrócił się z wnioskiem o nadanie statusu uchodźcy, może odesłać wnioskodawcę do kraju, gdzie po raz pierwszy wjechał na terytorium Unii Europejskiej lub złożył wniosek. Jeśli odciski nie mają odpowiednika, kraj, który przesłał je do identyfikacji, jest odpowiedzialny za rozpatrzenie wniosku.

Ratyfikacja Konwencji Genewskiej i Protokołu Nowojorskiego, uznanie Konwencji Dublińskich oraz przyjęcie odpowiednich środków z zakresu unijnych rozwiązań w celu zbliżenia systemów azylowych spowodowała zmiany w ustawodawstwie krajowym. Dostosowanie prawa polskiego do unijnych standardów prawnych objęło wiele aktów prawnych. Polska polityka wobec cudzoziemców poszukujących ochrony, w tym przede wszystkim osób wnioskujących o nadanie statusu uchodźcy, oparta została na zapisach Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej²⁰. Artykuł 56 ust. 1 Konstytucji określił, że „cudzoziemcy mogą korzystać z prawa azylu w Rzeczypospolitej Polskiej na zasadach określonych w ustawie”, natomiast artykuł 56 ust. 2 przewiduje, że „cudzoziemcowi, który w Rzeczypospolitej Polskiej poszukuje ochrony przed prześladowaniem, może być przyznany status uchodźcy zgodnie z wiążącymi Rzeczpospolitą Polską umowami międzynarodowymi”²¹.

Ważne dokumenty dotyczące uregulowań z zakresu praw cudzoziemców stanowią kolejno uchwalane akty prawne. Państwo polskie uporządkowało problematykę cudzoziemców w następujących dokumentach:

- Ustawa o cudzoziemcach²², która ustanawia zasady i warunki wjazdu przedstawicieli innych krajów na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, ich przejazdu, pobytu i wyjazdu, tryb postępowania oraz organy właściwe do podejmowania decyzji w sprawach dotyczących cudzoziemców;
- Ustawa²³ określa zasady i warunki wjazdu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, pobytu oraz wyjazdu obywateli państw członkowskich Unii Europejskiej, obywateli państw członkowskich Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA), obywateli Konfederacji Szwajcarskiej oraz

²⁰ *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej* z dnia 2 kwietnia 1997 r. art. 56, art. 57.

²¹ Tamże, art. 56.

²² Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach.

²³ Ustawa z dnia 14 lipca 2006 r. o wjeździe na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, pobycie oraz wyjeździe z tego terytorium obywateli państw członkowskich Unii Europejskiej i członków ich rodzin, Dz. U. 2006 Nr 144 poz. 1043, tekst jednolity.

członków rodzin obywateli a także tryb postępowania i organy właściwe do realizacji ich spraw;

- Ustawa o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej²⁴.

Ponadto kwestie dotyczące praw społecznych, kulturalnych, ekonomicznych i politycznych cudzoziemców, którzy zostaną objęci ochroną w Polsce, uwzględnione zostały w aktach prawnych regulujących poszczególne zagadnienia, jak zatrudnienie, edukacja czy ochrona zdrowia. Są to ustawy:

- o pomocy społecznej²⁵;
- o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy²⁶;
- o systemie oświaty²⁷;
- ustawa o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych²⁸;
- prawo o szkolnictwie wyższym²⁹.

3. Formy ochrony cudzoziemców w Polsce

Zasady, warunki i tryb udzielania ochrony cudzoziemcom, a także organy posiadające uprawnienia w sprawach dotyczących tej kategorii osób zawarto w Ustawie o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Dokument ten jest jednym z najważniejszych w polskim prawodawstwie, bo zwiera kompleksową regulację dotyczącą udzielania pomocy i ochrony cudzoziemców na terytorium kraju. Według art. 3 ustawy cudzoziemcowi na terenie Polski może być udzielona ochrona poprzez nadanie statusu uchodźcy, udzielenie ochrony uzupełniającej, udzielenie azylu oraz udzielenie ochrony czasowej³⁰.

Status uchodźcy jest nadawany, jeżeli na skutek uzasadnionej obawy przed prześladowaniem w kraju pochodzenia cudzoziemiec nie może lub nie chce korzystać z ochrony swojego kraju³¹. Represjonowanie może nastąpić z powodu rasy, religii, narodowości, przekonań politycznych lub przynależności do określonej grupy społecznej i powoduje poważne naruszenie praw człowieka. Prześladowania mogą polegać na użyciu przemocy fizycznej lub psychicznej, zastosowaniu środków prawnych o charakterze dyskryminującym, prowadzeniu postępowania karnego albo ukaraniu w sposób, który ma charakter nieproporcjonalny

²⁴ Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony, Dz. U. 2003 Nr 128 poz. 1176, tekst jednolity.

²⁵ Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, Dz. U. 2004, Nr 64, poz. 593, tekst jednolity.

²⁶ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. Nr 99, poz. 1001, tekst jednolity.

²⁷ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz. U. Nr 95 poz. 425, tekst jednolity.

²⁸ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r., świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, Dz. U. 2004, poz. 581, tekst jednolity.

²⁹ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. 2005 Nr 164 poz. 1365, tekst jednolity.

³⁰ Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony, art. 3.

³¹ Tamże, art. 13.

lub dyskryminujący, przejawiać się w braku prawa odwołania się do sądu od kary lub czynach skierowanych przeciwko osobom ze względu na ich płeć, wiek czy małoletniość.

Ochrona uzupełniająca³² przyznawana jest w przypadkach, kiedy cudzoziemiec nie spełnia warunków do nadania statusu uchodźcy, a powrót do kraju pochodzenia może narazić go na rzeczywiste ryzyko doznania poważnej krzywdy, na przykład przez orzeczenie kary śmierci lub wykonanie egzekucji, tortury, nie-ludzkie lub poniżające traktowanie albo karanie lub poważne i zindywidualizowane zagrożenie dla życia lub zdrowia wynikające z powszechnego stosowania przemocy wobec ludności cywilnej w sytuacji międzynarodowego lub wewnętrznego konfliktu zbrojnego. Ochrona uzupełniająca została wprowadzona przez prawo unijne jako regionalna forma ochrony, obowiązująca jedynie na terenie Unii Europejskiej. Powodem jej przyjęcia było dostrzeżenie konieczności ochrony pewnej grupy cudzoziemców, którzy nie kwalifikowali się do nadania im statusu uchodźcy.

Przesłankami udzielania ochrony czasowej³³ cudzoziemcom przybywającym do Polski, są na przykład: obca inwazja, wojny, wojna domowa, konflikty etniczne lub rażące naruszenie praw człowieka. Wówczas może być udzielona ochrona czasowa bez względu na to, czy ich przybycie miało charakter spontaniczny, czy też było wynikiem pomocy udzielonej im przez Polskę lub społeczność międzynarodową. Ta forma ochrony obowiązuje do chwili, gdy możliwy stanie się powrót cudzoziemców do uprzedniego miejsca ich zamieszkania. Cudzoziemcowi korzystającemu z ochrony czasowej Szef Urzędu do Spraw Cudzoziemców wydaje zezwolenie na zamieszkanie w kraju przez rok, z możliwością dalszego przedłużenia. Oprócz prawa do osiedlenia się cudzoziemcom przyznawane są uprawnienia między innymi do korzystania z pomocy socjalnej i zdrowotnej. Ponadto mają też zapewniony dostęp do rynku pracy oraz do bezpłatnej nauki, na zasadach obowiązujących obywateli RP³⁴.

Indywidualną formą udzielania cudzoziemcom ochrony na terytorium Polski jest azyl³⁵, szczególna forma zezwolenia na wjazd i na pobyt cudzoziemca na terenie kraju. Muszą jednak wystąpić pewne przesłanki zapewnienia ochrony. Wyjątkowość tej zgody polega na tym, że jest ona wydawana w stosunku do osób dyskryminowanych lub prześladowanych za działalność polityczną, religijną, naukową, czy za przekonania. Celem azylu jest udzielenie cudzoziemcowi ochrony przez państwo na jego terytorium³⁶. Wniosek o udzielenie azylu obcokrajowcy mogą składać zarówno na terytorium Polski, jak i poza granicami państwa,

³² Tamże, art. 15.

³³ Tamże, art. 106.

³⁴ Tamże, art. 107.

³⁵ Jest to forma ochrony udzielana cudzoziemcom w sytuacji, gdy jest to niezbędne do zapewnienia im bezpieczeństwa oraz gdy przemawia za tym ważny interes Rzeczypospolitej Polskiej, Ustawa o udzieleniu cudzoziemcom ochrony, art.90.1.

³⁶ Art. 56 ust. 1 Konstytucji stanowi: „Cudzoziemcy mogą korzystać z prawa azylu w Rzeczypospolitej Polskiej na zasadach określonych w ustawie”, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*.

w polskich placówkach dyplomatycznych³⁷. Decyzja udzielająca azylu należy do Szefa Urzędu do Spraw Cudzoziemców i wymaga dodatkowej zgody ministra spraw zagranicznych³⁸. Azyl nie jest samoistnym tytułem prawnym do pobytu. Cudzoziemcowi, któremu udzielono azylu, wojewoda, jako organ administracji państwowej, wydaje zezwolenie na pobyt stały³⁹ wraz z kartą pobytu. Jednocześnie z chwilą uprawomocnienia się decyzji dla azylanta wynikają pewne prawa i obowiązki wynikające z zapisów ustawy⁴⁰. Pozbawienie azylu stanowi podstawę do obligatoryjnego cofnięcia zezwolenia, a to w konsekwencji oznacza, że cudzoziemiec jest zobowiązany opuścić terytorium RP w terminie 30 dni od dnia, w którym decyzja o cofnięciu zezwolenia stała się ostateczna⁴¹.

4. Uchodźcy – procedury udzielania pomocy

Polska ze względu na położenie geopolityczne w coraz większym stopniu współuczestniczyła w międzynarodowym systemie ochrony uchodźców. Wynikało to z przyjętych zobowiązań Polski oraz z systematycznie wzrastającej liczby cudzoziemców ubiegających się o ochronę w naszym kraju.

Zgodnie z definicją zawartą w Konwencji Genewskiej „uchodźcą jest osoba, która żywi uzasadnioną obawę przed prześladowaniem z powodu swojej rasy, religii, narodowości, przynależności do określonej grupy społecznej lub poglądów politycznych, znajduje się poza terytorium kraju, którego jest obywatelem i z powodu tych obaw, nie chce lub nie może do tego kraju powrócić”⁴². Jest nim każda osoba, która na skutek obawy przed prześladowaniami w kraju pochodzenia opuszcza kraj, którego jest obywatelem, przyjeżdża na terytorium innego państwa i prosi tam o udzielenie ochrony. Aby uzyskać status, nie trzeba zawsze udowadniać, iż było się prześladowanym przed opuszczeniem swojego kraju. Obawa może się dopiero pojawić podczas pobytu zagranicznego. Cudzoziemiec musi udowodnić, iż jego strach wiąże się z prawdopodobieństwem prześladowania, to znaczy, iż w kraju pochodzenia znajdzie się w położeniu, które wywoła prześladowanie.

W postępowaniu o nadanie statusu uchodźcy stawiane są dwa wymogi. Procedury powinny być przeprowadzane rzetelnie oraz efektywnie, ponieważ w przypadku postępowania o nadanie statusu uchodźcy nabierają szczególnego znaczenia. Proces identyfikacji uchodźcy jest nie tylko skomplikowany, lecz również długotrwały. Wymaga znajomości nie tylko prawa, ale także zagadnień

³⁷ Paweł Kuczma, „Prawo cudzoziemca do ubiegania się o udzielenie azylu terytorialnego”, w: *Realizacja i ochrona konstytucyjnych wolności i praw jednostki w polskim porządku prawnym*, red. Mariusz Jabłoński, (Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego, 2014), 293.

³⁸ Ustawa z dnia 13 czerwca o udzieleniu cudzoziemcom ochrony, art.94.

³⁹ Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach, Art. 195 ust. 1 pkt. 8.

⁴⁰ Ustawa dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony, art. 92.1.

⁴¹ Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach, art. 199.2, pkt. 2.

⁴² Status uchodźcy w rozumieniu Konwencji Genewskiej, www.prawaczlowieka.edu, [dostęp 14.05.2018].

społecznych, politycznych, posiadania wiadomości na przykład z zakresu etnografii czy kulturoznawstwa. Organ prowadzący postępowanie ma do czynienia ze szczególną stroną postępowania – cudzoziemcem, który prawdopodobnie ma za sobą traumatyczne doświadczenia, nie zna języka i prawa państwa przyjmującego czy nie jest w stanie pokryć kosztów pomocy prawnej. „Cudzoziemiec nie jest „zwykłą” stroną postępowania, ponieważ jego wjazd i pobyt na terytorium kraju podlega reglamentacji administracyjno-prawnej, stąd też jako jedną z podstawowych gwarancji proceduralnych uznaje się prawo pozostania w danym kraju”⁴³.

Postępowanie w sprawie o nadanie statusu uchodźcy wszczynane jest na wniosek cudzoziemca – wnioskodawcy i składany jest za pośrednictwem organów Straży Granicznej⁴⁴. Wnioskodawcą może być wyłącznie osoba, która powołuje się na obawę przed prześladowaniem, z różnych powodów, w kraju swojego pochodzenia i dlatego wnosi o udzielenie ochrony. Wniosek cudzoziemca rozpatruje Szef Urzędu do Spraw Cudzoziemców, który w toku postępowania administracyjnego ocenia zasadność udzielenia takiej formy ochrony⁴⁵. Zgodnie z prawem procedura udzielenia ochrony międzynarodowej powinna zakończyć się w ciągu sześciu miesięcy od dnia złożenia wniosku⁴⁶, jednak w przypadkach skomplikowanych spraw, wymagających podjęcia dodatkowych czynności, postępowanie takie może zostać przedłużone. W praktyce zdarza się, że mogą trwać nawet przez kilka lat.

Dodatkowo, jako standard procedury, uznana została poufność danych cudzoziemca. W prowadzonym postępowaniu organ uzyskuje wiele danych, w tym także tzw. danych wrażliwych⁴⁷, na przykład o przekonaniach politycznych, religijnych, filozoficznych, stanie zdrowia, orientacji seksualnej, które są niezbędne do ustalenia stanu faktycznego i wydania postanowienia. Szczególna zasada dotyczy ochrony danych, na podstawie których ustalane zostaną okoliczności ubiegania się o ochronę. Dane cudzoziemca, na podstawie których jest przeprowadzane postępowanie dotyczące udzielenia mu ochrony międzynarodowej, nie mogą być udostępniane podmiotom, wobec których istnieje przypuszczenie, że dopuszczają się prześladowań lub wyrządzają krzywdę cudzoziemcowi. Tymi podmiotami będą zazwyczaj władze kraju jego pochodzenia. W odniesieniu do takiego cudzoziemca istnieje ustawowy zakaz informowania władz kraju pochodzenia o powyższych okolicznościach⁴⁸.

Ustawa przewiduje również objęcie cudzoziemca ochroną przez nadanie mu statusu uchodźcy w sytuacji, gdy ryzyko prześladowań spowodowane jest wydarzeniami, które nastąpiły już po opuszczeniu przez niego kraju, np.

⁴³ Barbara Kowalczyk, *Polski system azylowy*, 254.

⁴⁴ Ustawa dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony, art. 25.

⁴⁵ Tamże, art. 24.

⁴⁶ Tamże, art. 34.

⁴⁷ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych, Dz. U. 1997, Poz. 133, w art. 27 ust. 1 wprowadza zamknięty katalog danych wrażliwych.

⁴⁸ Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach, art. 428.

po ujawnieniu jego przekonań lub orientacji seksualnej, tzw. uchodźca sur place⁴⁹. Wśród osób, którym został nadany status uchodźcy na terytorium Polski, można wymienić: obrońców praw człowieka z krajów o ustrojach niedemokratycznych, prześladowanych ze względu na swoją działalność polityczną, osoby prześladowane ze względu na wyznawaną religię czy też osoby należące do mniejszości etnicznych w krajach, gdzie nie jest zapewniana ochrona praw tych mniejszości⁵⁰.

Ponadto ustawa o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej określa sytuacje, na podstawie których cudzoziemcowi można odmówić statusu uchodźcy. Będą to przypadki podlegania albo brania czynnego udziału w popełnianiu zbrodni lub czynów przeciwko pokojowi, zbrodni wojennych także zbrodni przeciwko ludzkości. Nieprzyznanie statusu ochrony może również nastąpić w sytuacjach ponownego złożenia wniosku o nadanie statusu uchodźcy, jeżeli obawa przed prześladowaniem byłaby oparta na okolicznościach celowo wytworzonych, po kolejnej odmowie nadania statusu uchodźcy. Odmowa udzielana jest również w przypadkach, gdy cudzoziemiec popełnił na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej zbrodnię lub popełnił poza granicami czyn, który jest zbrodnią według prawa polskiego, albo też stanowi zagrożenie dla bezpieczeństwa państwa lub społeczeństwa⁵¹.

Ochrona przestaje obowiązywać wobec uchodźcy, który podjął decyzję o ponownym zwróceniu się o ochronę państwa, którego jest obywatelem, ponownie przyjął obywatelstwo swojego kraju, powtórnie osiedlił się w państwie, które opuścił z powodu prześladowań, ustały warunki, z powodu których cudzoziemiec został uznany za uchodźcę; przyjął nowe obywatelstwo i korzysta z ochrony jego państwa oraz będąc bezpaństwowcem, może powrócić do państwa, w którym miał poprzednio stałe miejsce zamieszkania, z powodu ustania okoliczności, w związku z którymi uzyskał status uchodźcy. Innymi powodami, dla których w Polsce można cudzoziemca pozbawić statusu uchodźcy, będą popełnione przez niego czyny zbrodni przeciwko pokojowi, zbrodni wojennej lub zbrodni przeciwko ludzkości w rozumieniu prawa międzynarodowego, działalność sprzeczna z celami i zasadami Narodów Zjednoczonych oraz zatajenie informacji lub dokumentów albo przedstawienie fałszywych danych o istotnych dla nadania statusu uchodźcy⁵².

Udzielając ochrony cudzoziemcom, państwo realizuje aspekty polityki bezpieczeństwa, poprzez tworzenie odpowiednich warunków dla bytu, zdrowia, nauki czy pracy. Forma zapewnienia cudzoziemcowi bezpieczeństwa społecznego obejmuje dostęp między innymi do opieki zdrowotnej, opieki społecznej, zakwaterowania, edukacji, pracy czy programów integracyjnych.

⁴⁹ Dziennik Urzędowy L 063 Rady Unii Europejskiej, www.eur-lex.europa.eu, [dostęp 29.05.2018].

⁵⁰ *Cudzoziemcy w Polsce*, (Warszawa: Helsińska Fundacja Praw Człowieka, 2016), 86.

⁵¹ Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony, art. 19 i 20.

⁵² Tamże art. 19.

Cudzoziemcy ubiegający się o udzielenie statusu uchodźcy w Polsce mogą składać wnioski o udzielenie im pomocy obejmującej umieszczenie w ośrodku⁵³ lub przyznanie świadczenia pieniężnego na pokrycie kosztów pobytu na terytorium Polski czy o opiekę medyczną. Udzielane wsparcie może być, i w praktyce najczęściej jest, przedłużane na wniosek cudzoziemca na okres do 3 miesięcy od dnia doręczenia decyzji o nadaniu statusu uchodźcy. Pomoc udzielana jest cudzoziemcom, którzy wykażą, że nie posiadają środków finansowych wystarczających na pokrycie kosztów pobytu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i nie posiadają innych możliwości zapewnienia sobie mieszkania i środków utrzymania⁵⁴.

Pozostałe prawa przysługujące cudzoziemcom, którym udzielono ochrony na terytorium Polski, nie zostały zebrane w żadnym wyodrębnionym akcie prawnym, lecz znajdują się w wielu ustawach regulujących poszczególne sfery życia, w tym między innymi prawo pracy, prawo dotyczące oświaty, opieki społecznej itp. Ustawa o pomocy społecznej⁵⁵ przyznaje cudzoziemcom, którym udzielono statusu uchodźcy w Polsce, prawo do wszelkich świadczeń z pomocy społecznej na tych samych zasadach, jakie obowiązują obywateli polskich. Cudzoziemcy są również zwolnieni z obowiązku uzyskania zezwolenia na pracę i mogą być zatrudniani bez żadnych ograniczeń na tych samych zasadach co obywatele polscy. Mają również prawo do zarejestrowania się w powiatowym urzędzie pracy jako osoby bezrobotne i korzystania ze wszystkich praw związanych z tym statusem, włączając prawo do zasiłków i bezpłatną opiekę służby zdrowia, na zasadach obowiązujących obywateli polskich⁵⁶. Uchodźcy mogą również podejmować i wykonywać działalność gospodarczą na takich samych zasadach jak obywatele polscy. Dzieci cudzoziemców, którym przyznano status uchodźcy, a także dzieci osób, które ubiegają się o nadanie statusu uchodźcy, mają prawo do nauki i opieki w publicznych przedszkolach, a dzieci podlegające obowiązkowi szkolnemu – prawo do bezpłatnego korzystania z nauki na wszystkich typach szkół i przedszkoli⁵⁷. Cudzoziemcy, którym przyznano status uchodźcy w Polsce, posiadają również prawo do korzystania z bezpłatnej nauki na publicznych uczelniach wyższych – na zasadach przysługujących obywatelom polskim. Oznacza to, że mają prawo do bezpłatnej nauki, o ile zostaną zakwalifikowani na studia w procesie rekrutacji, w trybie identycznym, jaki obowiązuje polskich obywateli⁵⁸.

⁵³ Cudzoziemcy starający się o nadanie statusu uchodźcy mogą przebywać w jednym z 12 ośrodków dla cudzoziemców, www.udsc.gov.pl [dostęp 21.05 2018].

⁵⁴ Ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony, art. 56-57.

⁵⁵ Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, art. 91.

⁵⁶ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, art. 87.

⁵⁷ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, art. 94a.

⁵⁸ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. o szkolnictwie wyższym, art. 43.

5. Uchodźcy w Polsce

Wśród ogółu cudzoziemców przebywających w Polsce, uchodźcy tworzą szczególną grupę. Są zbiorowością podlegającą zarówno ochronie, a jednocześnie kontroli państwa, co wynika z prawnych zobowiązań międzynarodowych w tym zakresie. Początki systemu przyjmowania uchodźców do Polski nastąpiły niedawno. Zniesienie ograniczeń po przemianach lat 80. i 90. XX wieku, dotyczących przemieszczania się osób, doprowadziło do pojawienia się w Polsce pierwszych grup cudzoziemców. Od wielu lat najliczniejszą grupę wśród osób ubiegających się w Polsce o ochronę stanowią obywatele Federacji Rosyjskiej, zwłaszcza pochodzących z republik kaukaskich, przede wszystkim z Czeczenii. Pozostałe najliczniejsze grupy wnioskodawców stanowili Gruzini oraz Ormianie. Poza obywatelami rosyjskimi do Polski przyjeżdżali i przyjeżdżają obywatele innych krajów, w których trwały wojny bądź toczyły się działania zbrojne, jak Syria, Irak czy Afganistan.

W 2017 r. cudzoziemcy złożyli 2226 wniosków o udzielenie ochrony w Polsce, którymi objęto 5078 osób⁵⁹. Największą grupę osób ubiegających się o ochronę międzynarodową stanowili obywatele Federacji Rosyjskiej – 3550 osób (około 70% ogółu wniosków), w tym 1082 wniosków dotyczyło obywateli Czeczenii. Drugą najliczniejszą grupą cudzoziemców byli obywatele Ukrainy – 671 osób. Ponadto o ochronę występowali najczęściej obywatele Tadżykistanu – 154 osoby, Armenii – 85 osób, Gruzji – 70 osób, Turcji – 56 osób, Kirgistanu – 51 osób, Białorusi – 41 osób, Wietnamu – 30 osób oraz Syrii – 37 osób i Iraku – 41 osób. W minionym roku Szef Urzędu do Spraw Cudzoziemców wydał korzystne decyzje w sprawach 5347 osób wnioskujących udzielenie ochrony międzynarodowej w 2017 r. oraz wniosków złożonych we wcześniejszych latach. Korzystne rozstrzygnięcia dotyczyły 150 osób wnioskujących o statusu uchodźcy, 340 wniosków dotyczyło ochrony uzupełniającej oraz wydano pozytywną zgodę na pobyt tolerowany dla 19 cudzoziemców⁶⁰.

Pozytywne decyzje Szefa Urzędu ds. Cudzoziemców o nadaniu statusu uchodźców w Rzeczypospolitej Polskiej dla 150 cudzoziemców wydane zostały: 17 Syryjczykom, 56 cudzoziemcom z Ukrainy, 14 obywatelom Federacji Rosyjskiej, w tym 12 pochodzącym z Czeczenii oraz 13 osobom pochodzącym z Iranu⁶¹. Jednocześnie wobec złożonych 2091 wniosków Urząd ds. Cudzoziemców wydał negatywne decyzje dot. udzielenia ochrony międzynarodowej, w tym dla obywateli: Rosji – 1260, Ukrainy – 354, Tadżykistanu – 153 czy obywateli Armenii – 61⁶².

⁵⁹ *Urząd do spraw cudzoziemców, statystyki*, www.udsc.gov.pl/statystyki/ [dostęp 28.03.2018].

⁶⁰ Informacja Szefa Urzędu do Spraw Cudzoziemców o stosowaniu w roku 2017 ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w zakresie realizacji zobowiązań Rzeczypospolitej Polskiej wynikających z Konwencji Genewskiej dotyczącej statusu uchodźców oraz Protokołu Nowojorskiego dotyczącej statusu uchodźcy (Warszawa, Urząd do Spraw Cudzoziemców, 2017), 6, www.udsc.gov.pl (dostęp 09.05.2018).

⁶¹ Tamże, 7.

⁶² Tamże, 9.

Ponadto zgodnie z zapisami art. 21 Ustawy o udzieleniu pomocy cudzoziemcom z uwagi na tzw. klauzulę ustania⁶³ w 2017 r. w oparciu o określone przesłanki pozbawiono statusu uchodźcy 8 osób, w tym 6 obywateli Federacji Rosyjskiej, 1 obywatela Pakistanu oraz 1 obywatela Iranu.

W 2017 r. odnotowano również przypadki wielokrotnego wnioskowania o udzielenie ochrony międzynarodowej. Zjawisko składania przez tych samych cudzoziemców kolejnych wniosków jest obserwowane od roku 2003 i systematycznie rosło. Przykładowo w 2015 r. kolejne wnioski złożyło 1970 osób, w 2016 r. – 2481 cudzoziemców. W ubiegłym roku po raz kolejny wnioski o przyznanie pomocy złożyło 2228 cudzoziemców (około 44% wnioskujących), w tym obywatele Rosji – 1524, Ukrainy – 412, Tadżykistanu – 71 oraz Gruzji – 57. Przyczynami praktyk wielokrotnego wnioskowania przez te same osoby o udzielenie ochrony międzynarodowej były próby uniknięcia zobowiązania do powrotu do kraju pochodzenia lub też możliwość dalszego korzystania ze świadczeń dla cudzoziemców ubiegających się o nadanie statusu uchodźcy⁶⁴.

Tak zwany kryzys migracyjny na południowych granicach UE osiągnął znaczną skalę w 2015 r. i wymusił na państwach członkowskich podjęcie dodatkowych działań w celu udzielenia pomocy osobom potrzebującym ochrony oraz odciążenia państw, które znalazły się pod nadmierną presją migracyjną. Rok ten był rekordowy pod względem liczby cudzoziemców ubiegających się o udzielenie ochrony międzynarodowej w Europie. W całym roku w państwach członkowskich Unii Europejskiej cudzoziemcy złożyli łącznie 1 349 638 wniosków o udzielenie ochrony międzynarodowej. W roku tym w Polsce złożono 4927 wniosków o nadanie statusu uchodźcy, którymi objęto 12 325 osób. Wówczas status uchodźcy nadano 348 cudzoziemcom, w tym między innymi 203 Syryjczykom, 24 cudzoziemcom z Iraku, 21 obywatelom Federacji Rosyjskiej, 20 bezpaństwowcom, 15 obywatelom Turkmenistanu⁶⁵.

Na mocy decyzji Rady Unii Europejskiej z 14 września 2015 r. i z 22 września 2015 r. Polska zobowiązała się do przyjęcia w latach 2016–2017 około 7 tysięcy uchodźców w ramach programów relokacji i przesiedleń, jednak do ich przyjęcia nie doszło⁶⁶. Mimo że po 2015 r. rząd Polski był przeciwny przymusowej relokacji imigrantów z Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej, to jednak Polska przyjęła znaczną liczbę Ukraińców, którzy przyjechali do naszego kraju w obawie przed zagrożeniem płynącym ze strony Rosji oraz pozytywnie zaopiniowała wnioski o status uchodźcy obywateli Syrii, Iraku czy Afganistanu.

⁶³ warunki sytuacji, w których utrzymywanie ochrony międzynarodowej nie jest już konieczne, a status uchodźcy może zostać cofnięty, www.udsc.gov.pl [dostęp 11.05.2018].

⁶⁴ Tamże, 15.

⁶⁵ Informacja Szefa Urzędu do Spraw Cudzoziemców o stosowaniu w roku 2015 ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w zakresie realizacji zobowiązań Rzeczypospolitej Polskiej wynikających z Konwencji Genewskiej dotyczącej statusu uchodźców oraz Protokołu Nowojorskiego dotyczącego statusu uchodźcy, (Warszawa, Urząd do spraw Cudzoziemców, 2016), 10, www.udsc.gov.pl [dostęp 29.05.2018].

⁶⁶ Cudzoziemcy w Polsce, 18.

6. Zakończenie

Uchodźcy w Polsce to nie jest nowe zjawisko. Polska, przystępując do konwencji dotyczącej statusu uchodźców, rozpoczęła tworzenie systemu prawnego dla osób poszukujących w Polsce ochrony. W ciągu ostatnich lat wnioskami o udzielenie ochrony międzynarodowej objętych było blisko 61 tysięcy cudzoziemców. Rocznie o nadanie statusu uchodźcy w RP ubiegało się średnio około 6,5 tysiąca osób⁶⁷. Liczba potencjalnych uchodźców napływających na terytorium Polski uzależniona była przede wszystkim od sytuacji politycznej i ekonomicznej w poszczególnych krajach pochodzenia. Ponadto wpływ na wielkości miały przede wszystkim dwa czynniki. Pierwszym z nich był gwałtowny wzrost imigracji z Ukrainy do Polski spowodowany wybuchem konfliktu rosyjsko-ukraińskiego, czyli po 2013 roku, a drugim – masowy napływ uchodźców z Syrii do Europy, zwłaszcza w roku 2015⁶⁸.

Wprowadzone w 2018 r. zmiany w uregulowaniach zapisów ustawy o udzielaniu cudzoziemcom pomocy⁶⁹ zakładały wzrost poziomu bezpieczeństwa w naszym kraju poprzez „...wprowadzenie sprawnych i skutecznych procedur uchodźczych (...) zabezpieczających interesy Rzeczypospolitej Polskiej w sferze bezpieczeństwa i porządku wewnętrznego”⁷⁰. Różnorodne formy ochrony międzynarodowej cudzoziemców stosowane na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej miały na celu zapewnienie bezpieczeństwa osobom, które z różnych przyczyn zmuszone były do opuszczenia swojego kraju. Przyznanie określonego statusu ochrony podlega szczegółowej weryfikacji, aby nie dopuścić do sytuacji zagrożenia państwa i obywateli.

Statystyki Urzędu do Spraw Cudzoziemców jednoznacznie określają, że o ochronę międzynarodową w Polsce wcześniej i obecnie ubiegają się głównie obywatele Federacji Rosyjskiej narodowości czeczeńskiej (głównie muzułmanie). O nadanie statusu uchodźcy w Polsce występowali także cudzoziemcy pochodzący z Bliskiego Wschodu i Afryki. O taką formę pomocy w Polsce starali się również obywatele Syrii, Afganistanu, Iraku, Iranu, Pakistanu, Egiptu czy Libii.

W 2017 roku Polska przyjęła 742 uchodźców. Udzieliła różnych form ochrony, w tym 29 osobom z Syrii – wniosków było 44 i 21 z Iraku – na 41 wniosków. W 2018 r. złożono 1069 wniosków o udzielenie ochrony międzynarodowej. Najwięcej próśb o przyznanie statusu uchodźcy złożyli obywatele Rosji – 692 i Ukrainy – 135. Pozytywnie rozstrzygniętych wniosków było stosunkowo więcej, a status uchodźcy otrzymało kolejnych 56 Ukraińców oraz 5 obcokrajowców z Syrii⁷¹.

⁶⁷ Urząd do spraw cudzoziemców, www.udsc.gov.pl [dostęp 25.05.2018].

⁶⁸ *Uchodźcy w Polsce*. Komitet Badań nad Migracjami, (Kraków-Warszawa, Polska Akademia Nauk, 2017), www.institutcja.pan.pl [dostęp 25.05.2018].

⁶⁹ Ustawa z dnia 24 listopada 2017 r. o zmianie ustawy o cudzoziemcach oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. 2018, Nr 107.

⁷⁰ *Uchodźcy w Polsce*, 21.

⁷¹ www.udsc.gov.pl [dostęp 29.05.2018].

Obraz, jaki wyłania się z analizy zjawiska przyznawania cudzoziemcom ochrony międzynarodowej w Polsce, ukazuje, że na mapie Europy Polska nie stanowi ważnego obszaru docelowego dla cudzoziemców. Jej obecna rola w europejskim systemie uchodźczym jest incydentalna. Wynika to nie tylko z położenia geopolitycznego naszego kraju, lecz także z tego, że nie jesteśmy krajem pierwszego wyboru dla cudzoziemców poszukujących ochrony międzynarodowej w Europie. Ich wjazd do Polski może być elementem zaplanowanej strategii dotarcia do krajów Europy Zachodniej. Szacuje się, że status uchodźcy uzyskało w Polsce średnio 4% wnioskujących, przy czym w obecnej dekadzie wskaźnik ten był najniższy i sięgał jedynie 2%. W efekcie, począwszy od 1992 roku, status uchodźcy uzyskało w Polsce tylko 4875 osób. Jest to jedna piąta z blisko 23 tys. osób, które uzyskały w Polsce jakąkolwiek formę ochrony międzynarodowej lub krajowej w okresie 1992–2017⁷².

Wzwiązkuz powyższymi tendencjami grupa osób ubiegających się w Polsce o ochronę i zdecydowanych na pozostanie w Polsce jest stosunkowo niska. Kraj nasz nie stanowi preferowanego kraju docelowego dla osób poszukujących ochrony w Europie⁷³. Sprawia to, że przynajmniej część osób, które uzyskały w Polsce ochronę jako uchodźcy, nie wiąże z naszym krajem swoich długoterminowych planów⁷⁴.

Bibliografia

1. Kowalczyk, Barbara. 2014. *Polski System azylowy*. Prace Naukowe Nr 52, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
2. Kuczma, Paweł. 2014. „Prawo cudzoziemca do ubiegania się o udzielenie azylu terytorialnego” w: *Realizacja i ochrona konstytucyjnych wolności i praw jednostki w polskim porządku prawnym*. Mariusz Jabłoński (red.). Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego.
3. Ostaszewska – Żuk, Ewa (red.) 2016. *Cudzoziemcy w Polsce*. Warszawa: Helsińska Fundacja Praw Człowieka.
4. Informacja Szefa Urzędu do Spraw Cudzoziemców o stosowaniu w roku 2015 ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w zakresie realizacji zobowiązań Rzeczypospolitej Polskiej wynikających z Konwencji Genewskiej dotyczącej statusu uchodźców oraz Protokołu Nowojorskiego dotyczącego statusu uchodźcy, Urząd do spraw Cudzoziemców, Warszawa, 2016.

⁷² www.migracje.gov.pl [dostęp 29.05.2018].

⁷³ „Status uchodźcy nadany nam w Polsce utrudnia nam obecne życie poza krajem pochodzenia” – pisze syryjska rodzina do Urzędu do spraw Cudzoziemców. Rodzina K., nie czekając na rozpatrzenie wniosku,.. wyjechała najprawdopodobniej do Niemiec... Dlatego ...proszą o natychmiastowe uchylenie decyzji o nadaniu statusu uchodźcy. Obawiają się przymusowego powrotu do Polski, w której mieszkać nie chcą, w: *Syryjczycy, których sprowadziła do Polski Fundacja Estera, żądają pozbawienia ich statusu uchodźcy*, www.rp.pl [dostęp 30.05.2018].

⁷⁴ Uchodźcy w Polsce, 97-98.

-
5. Informacja Szefa Urzędu do Spraw Cudzoziemców o stosowaniu w roku 2017 ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w zakresie realizacji zobowiązań Rzeczypospolitej Polskiej wynikających z Konwencji Genewskiej dotyczącej statusu uchodźców oraz Protokołu Nowojorskiego dotyczącego statusu uchodźcy, Urząd do spraw Cudzoziemców, Warszawa, 2017.
 6. *Uchodźcy w Polsce*, Komitet Badań nad Migracjami, Polska Akademia Nauk, Kraków-Warszawa, 2017.
 7. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej* z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz. U. 1997, Nr 78, poz. 483.
 8. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych, Dz. U. 1997, poz. 133.
 9. Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej Dz. U. 2003 Nr 128 poz. 1176, tekst jednolity.
 10. Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, Dz. U. 2004, Nr 64, poz. 593, tekst jednolity.
 11. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r., o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. Nr 99, poz. 1001, tekst jednolity.
 12. Ustawa o z dnia 27 sierpnia 2004 r., o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, Dz. U. 2015 poz. 581, tekst jednolity
 13. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. 2005 Nr 164 poz. 1365, tekst jednolity.
 14. Ustawa z dnia 14 lipca 2006 r. o wjeździe na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, pobycie oraz wyjeździe z tego terytorium obywateli państw członkowskich Unii Europejskiej i członków ich rodzin, Dz. U. 2006 Nr 144 poz. 1043, tekst jednolity.
 15. Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach, Dz. U. 2013, poz. 1650, tekst jednolity.
 16. Dziennik Ustaw 1991, Nr 119, poz. 517.
 17. Dziennik Ustaw 2004, Nr 158, poz. 1645.
 18. www.amnesty.org.pl
 19. www.biuletynmigracyjny.uw.edu.pl
 20. www.eur-lex.europa.eu/legal-content
 21. www.giodo.gov.pl
 22. www.migracje.gov.pl
 23. www.pah.org.pl
 24. www.prawaczlowieka.edu
 25. www.rp.pl
 26. www.słownik.pojęć.UE

dr ANNA MACZASEK
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
anna.maczasek@wp.pl

KONCEPCJA BEHAVIORALNA W ZARZĄDZANIU – ZARYS WYBRANYCH MOŻLIWOŚCI I SPOSOBÓW WYKORZYSTANIA

STRESZCZENIE

Z punktu widzenia praktyki efektywnego zarządzania ludźmi niezwykle istotne jest, by docenić znaczenie psychologii i dostrzec jej praktyczny wymiar. Pozwoli to uniknąć wielu nieprzyjemnych sytuacji, które sprawiają, że zarządzanie staje się nieskutecznym procesem lub przynosi skutki odmienne od zamierzonych. Zadanie jest złożone, ponieważ współcześnie psychologia jest nauką więcej niż różnorodną, stąd sięgać należy po te możliwości, które wręcz gwarantują zamierzone rezultaty. Jedną z takich możliwości – wykorzystania dorobku psychologii w działaniu – jest koncepcja behawioralna, która powszechnie i wprost wykorzystywana jest w zarządzaniu, gdzie sukcesem (dla zarządzającego) jest między innymi zdolność i umiejętność przewidywania: zachowań, reakcji, zdarzeń. Dlatego poniżej przedstawiono zarys dotyczący tej fascynującej koncepcji psychologicznej wraz ze wskazaniem możliwości wykorzystania.

Słowa kluczowe: psychologia w zarządzaniu, koncepcja behawioralna, praktyka zarządzania.

ABSTRACT

As practice of effective people management shows, it is so important to appreciate the meaning of psychology and to notice its practical aspect. It gives possibility to let people avoid many unpleasant situations making the process of management ineffective or causing other effect than expected. Nowadays, that whole process is complicated, because contemporary psychology has become such various branch of science. Because of that, it is desired to choose these possibilities, which guarantee expected results. One of these (possibility of using psychology in action) is behavioral concept which is used universally and directly in management. In such management, the success for manager is – among others – the ability and the skill to foresee behaviours, reactions and events. That is why the outline of this fascinating psychology conception – including showing the possibility of its practical application – is below.

Keywords: psychology in the management, behavioral concept, management practice.

1. Wstęp

Współcześnie – śmiało można stwierdzić – efektywne zarządzanie opiera się na znajomości natury ludzkiej, wiedzy o tym, jak ludzie współegzystują (choćby *tylko* w organizacji), a także na mechanizmach wpływających na ludzkie zachowania,

motywację i postawy. Oznacza to, że zarządzającym znany winien być dorobek socjologii i psychologii, inaczej nie ma możliwości prawidłowo przeprowadzać szeroko rozumianego zarządzania, w tym chociażby:

- rekrutacji pracowników,
- szkolenia pracowników,
- poszukiwania sposobów efektywnej pracy;
- zarządzania – w rozumieniu: wykonywać czynność w organizacji,
- być przywódcą i liderem;
- analizować, w tym także oczekiwania, potrzeby i zachowania klientów, obecnych i potencjalnych oraz pracowników;
- podejmować decyzje i oceniać ryzyko;
- wpływać (na innych ludzi i na siebie),
- rozwiązywać konflikty;
- zwalniać pracowników;
- budować relacje międzyludzkie i prawidłowo wchodzić w interakcje,
- organizować środowisko. Jeśli jest to środowisko pracy, to tworzyć jeden z elementów psychologicznego klimatu pracy.

Między innymi dlatego wiedza z zakresu psychologii jest niezbędna szefom i podwładnym, bo przecież, jeśli na zarządzanie patrzeć z prawidłowej perspektywy, to nie można nie dostrzegać, że dotyczy ono ludzi – to ludzie prowadzą przedsiębiorstwa, robią pożytek (lub nie) z rozmaitych prognoz, zestawień, szacunków, negocjują albo negocjować nie potrafią, kłócą się, podejmują decyzje, zatrudniają (kogo i dlaczego?!) i sami są zatrudniani, zwalniają i bywają z pracy zwalniani, wygrywają konkursy (na stanowiska; lub nie wygrywają), pracują, obijają się, dbają, żeby organizacja miała klientów. I właśnie wiedza, którą dostarcza psychologia, pozwala te czynności wykonać z prawdopodobieństwem, że będą przeprowadzone jak należy, a prawdopodobieństwo popełnienia błędów będzie mniejsze. Dzięki temu wiedza z zakresu psychologii zwiększa efektywność pracy, w tym kadry zarządzającej, sprzyja niezakłóconemu funkcjonowaniu organizacji i pracujących w niej ludzi, pozwala odczuwać satysfakcję z wykonywanej pracy i podnosić jej komfort oraz – co istotne z punktu widzenia koncepcji behawioralnej – tworzyć dobrej jakości (a więc dla ludzi) środowisko pracy.

Powyższe jest możliwe, ponieważ psychologia wskazuje, między innymi, na znaczenie w środowisku pracy cech człowieka – osobowości, charakteru, temperamentalnych, czyli pozwala zwrócić uwagę na to, że znaczenie ma dopasowanie pracownika do pracy. Praktyka zarządzania daje natomiast upoważnienie do tego, by z całą mocą stwierdzić: teorie, które nie uwzględniają natury człowieka, są nieskuteczne i często przynoszą skutki odwrotne niż zamierzone albo nie przynoszą żadnych skutków. To z psychologii wiadomo, że funkcjonują mechanizmy, które sprawiają, że człowiek doświadcza motywacji – do pracy również. To psychologia podkreśla, jak istotna dla człowieka jest satysfakcja z pracy, a umiejętność wywierania wpływu ma znaczenie w codziennym funkcjonowaniu ludzi w środowisku organizacji. Psychologia, a nie wiedza potoczna uczy, czym jest stres, czym klimat psychologiczny w organizacji, podkreślając tym samym rolę i wpływ środowiska fizycznego oraz społecznego na pracujących (konceptja

behawioralna). Psychologia zwraca także uwagę, że dowolna organizacja może być źródłem patologii, w tym wypalenia zawodowego. Innymi słowy: punktem wyjścia do odnalezienia się w środowisku pracy i zarządzania jest psychologia, która poprzez koncepcje psychologiczne pozwala widzieć człowieka i w praktyce zarządczej wiedzę tę stosować. Psychologia w zarządzaniu, „(...) zajmuje się przede wszystkim psychologicznymi i organizacyjnymi mechanizmami zarządzania ludźmi, które obok zarządzania zasobami finansowymi i materialnymi stanowią przedmiot zainteresowań teorii zarządzania w ogóle”¹.

2. Koncepcja behawioralna

Koncepcja mająca swój początek w 1913 r. stała się fundamentem nauk o organizacji i zarządzaniu. Za prekursora uznaje się amerykańskiego psychologa Johna Broadusa Watsona (1878-1958), którego zamiarem było „(...) przewidywanie i kontrolowanie zachowań”².

Zgodnie z założeniami koncepcji behawioralnej zachowanie może być rozumiane jako efekt uczenia się, a uczenie się jest warunkowane – nie da się więc przecenić dokonań koncepcji, ponieważ pozwalają one wskazać przyczyny ludzkich zachowań i działań, odnajdując je w bodźcach środowiskowych, a nie w wewnętrznych procesach umysłowych³, a „(...) odnosząc zachowania do bodźców, można ustalić prawa, dzięki którym da się przewidzieć reakcje jednostki”⁴. Współcześnie, na gruncie koncepcji podkreśla się, że wewnętrzne stany świadomości, umysłu oraz cechy osobowości, mają znaczenie – choć nie zawsze, i że siła oddziaływania bodźców zależy od wielu czynników, czyli nie jest ograniczona – w chwili oddziaływania – tylko do bodźców środowiskowych.

Koncepcja behawioralna dostarcza również następującej wiedzy: ślady zachowania i samo zachowanie wskazują, jakie bodźce środowiskowe ukształtowały tego, który zachowuje się w ten, a nie inny sposób. Innymi słowy, obserwując zachowanie człowieka, można *oszacować*, z jakiego środowiska ów człowiek pochodzi, w jakim środowisku funkcjonuje (np., wykonywany zawód kształtuje człowieka, wymagane dla uprawiania zawodu cechy mogą stać się dominującymi, dlatego na ogół nietrudno odróżnić na przykład zawodowego wojskowego od artysty malarza). Jest to możliwe, ponieważ zachowanie jest odbiciem ludzkich doświadczeń, jak powiedzieliby zagorzali zwolennicy koncepcji behawioralnej: bo człowiek został wytrenowany – takie, a nie inne bodźce w taki, a nie inny sposób człowieka ukształtowały. Dlatego, wykorzystując oddziaływanie bodźców, szkoli się np. służby mundurowe: bodziec – reakcja. W skrócie rzecz ujmując:

¹ Jan Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, (Warszawa: Wydawnictwo Difin, 2005), 315.

² Andrew M. Colman, *Słownik psychologii*, (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009), 67-68.

³ Por.: Philip G. Zimbardo, Robert L. Johnson., Vivian McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, t. 1. *Podstawy psychologii*, (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012), 64.

⁴ Waław Śmid, *Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów*, (Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2003), 33.

żołnierz jest tak wyszkolony, by strzelił, nim sam zostanie zastrzelony, bo stanie twarzą w twarz w wrogiem na polu walki, to nie czas na rozważania. Żołnierz, oraz przedstawiciele szeregu innych profesji, muszą zareagować natychmiast: jest bodziec, jest reakcja. Współcześnie wielu zastanawia na przykład brak tego typu reakcji u części przedstawicieli zawodu lekarskiego: jest cierpiący człowiek – nie ma stosownej, oczekiwanej i adekwatnej reakcji na to cierpienie, ani odruchu udzielania jakiejkolwiek pomocy.

Można więc stwierdzić, że punktu widzenia zarządzania, perspektywa koncepcji behawioralnej koncentruje się na:

- uczeniu się ludzi (zachowań i reakcji),
- mocy środowiska (kontrolowanie i programowanie zachowania),
- bodźcach i reakcjach na bodźce (bywa, że z wyłączeniem procesów umysłowych)⁵.

Koncepcja behawioralna jest najczęściej wykorzystywana w praktyce zarządzania – spośród koncepcji psychologicznych. Co ciekawe, dokonania koncepcji wykorzystują nawet osoby, które zarządzając, nie wiedzą, że robią to przy pomocy tej właśnie koncepcji. Dzieje się tak, ponieważ założenia i dorobek koncepcji może być stosowany wprost i na co dzień, poczynając od:

- aranżacji środowiska pracy;
- poprzez wszelkie systemy regulujące stosunki pracownicze i stosunek pracownika do pracy i organizacji (systemy motywacyjne, wynagradzania, awansowania, karania itd.);
- poprzez system wymagań – w odniesieniu do pracowników, i z punktu widzenia specyfiki poszczególnych profesji;
- na atmosferze panującej w organizacji kończąc.

I nie ma w tym niczego dziwnego, ponieważ koncepcja behawioralna nazywana jest teorią zachowania, teorią bodziec – reakcja i teorią bodziec – organizm – reakcja. Z punktu widzenia zarządzania, dokonania koncepcji są nie do przecenienia choćby dlatego, by ludzkich zachowań nie traktować jak niewytłumaczalnych, a podchodzić do nich jak należy, czyli:

- przyjąć, że przyczyny reakcji, zachowań, działań i postaw biorą się z doświadczeń człowieka, który się na doświadczeniu uczy, a podstawą tego uczenia się są konsekwencje czynów, które w przeszłości powodowały zachowania w określonym środowisku, a więc pod wpływem określonych bodźców;
- przyjąć, że człowiek zachowuje się odmiennie w zależności od tego, na co pozwala mu środowisko, w którym przebywa (inaczej w pracy, inaczej w domu; inaczej na imieninach u cioci – inaczej wezwany do Urzędu Skarbowego; inaczej będąc pracownikiem tegoż urzędu – inaczej, gdy składa wyjaśnienia; inaczej, gdy od człowieka wymaga się wiele – inaczej, gdy nie wymaga się niczego i na wszystko pozwala /gdy czyn nie przynosi konsekwencji, które należy ponieść/ itp.).

Z perspektywy praktyki zarządzania ludźmi ważne jest także, aby pamiętać, że:

⁵ Por. Zimbardo, Johnson, McCann, *Psychologia*, t. 1., 69.

- człowiekiem sterują wzmocnienia;
- człowiek dąży do tego, by być nagradzanym (bo pragnie przyjemności);
- człowiek dąży do tego, by unikać kary (bo unika nieprzyjemności);
- od wyżej wymienionego zależy – w sporej części przypadków – ludzkie zachowanie.

By wyzbyć się wątpliwości, wystarczy wiedzieć, że „Fakt, iż zachowanie jest w poważnym stopniu kontrolowane przez swoje konsekwencje, nie jest zjawiskiem wymyślonym przez behawiorystycznych uczonych; podobnie jak prawo grawitacji nie zostało zaprogramowane przez fizyków. W procesie naturalnej selekcji szczególnie uprzywilejowane były organizmy posiadające adaptacyjne systemy sterowania zwrotnego; organizmy, w których głównym regulatorem zachowania były wzmacniające konsekwencje, (...) bo jedynie dzięki mechanizmowi wzmacniania człowiek może przystosować się do świata i uniknąć wielu zagrożeń oraz frustracji”⁶. *Wiem, co jest dla mnie dobre, więc ku temu dążę, dzięki temu przetrwam, osiągnę korzyści. Wiem, co jest dla mnie złe, uciekam od tego. Doświadczenie uczy, co jest dobre, a co złe. Ku czemu dążyć, od czego uciekać. Warunkiem rozwoju jest uczyć się na doświadczeniu i doświadczać konsekwencji swoich zachowań.*

Wiem, czego ode mnie się oczekuje – dostosowuję się do wymagań i jest tak, jak być powinno; nie dostosowuję się do wymagań – jestem za to ganiony. Należy jednak pamiętać, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia zarządzania ludźmi, że „Zarządzanie silnie osadzone jest w kulturze. Wspólnie dzielone symbole, wierzenia, język, wartości, normy zachowania i inne, charakterystyczne dla określonych narodów, zawodów, a także konkretnych firm, mocno wpływają na postępowanie ludzi. Menedżerowie muszą to uwzględnić w swojej pracy”⁷.

Na gruncie koncepcji zachowanie traktuje się także jak realizację tego, z czym konkretny człowiek przyszedł na świat, to znaczy cechy osobowości, bo różne bodźce zadziałają w różny sposób, w zależności od tego, na jakie cechy *natrafią*, a także w rozumieniu spuścizny ewolucyjnej, ponieważ to ona wyposaża ludzi w takie formy reagowania, które są nie tylko skuteczne, ale i dostosowane do bodźców płynących ze środowiska, w którym funkcjonuje człowiek (np. odruchy bezwarunkowe bez których organizmy żywe nie przetrwałyby).

2. 1. Założenia koncepcji

Z punktu widzenia możliwości wykorzystania psychologii w zarządzaniu, założenia koncepcji można ująć w następujący sposób:

- zachowanie człowieka kształtuje środowisko;
- zachowanie człowieka jest kształtowane i utrwalane przez skutki jego zachowań.

⁶ Albert Bandura, *Principles of behavior modification*, (New York Wydawnictwo Holt, Rinehart, and Winston, Inc., 1969), 112.

⁷ Justyna Osuch, „Motywacja jako czynnik zarządzania”, [w:] *ACTA SCIENTIFICA ACADEMIAE OSTROVIENSIS. Zeszyty Naukowe tom I* (Ostrowiec Świętokrzyski: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Świętokrzyskim, 2012), 117.

„(...) Zachowanie człowieka, jego osiągnięcia w uczeniu się i pracy twórczej, jego kontakty interpersonalne i działalność organizacyjna są zależne od wyposażenia genetycznego oraz od środowiska fizycznego i społecznego. Środowisko to, a więc instytucje kulturalne, partie polityczne, system szkolny, sytuacja w rodzinie czy środki masowego przekazu sterują ludzkim działaniem. Zgodnie z tym, w prostych układach instytucjonalnych zachowanie człowieka jest nieskomplikowane. Przeciwnie, w bardzo złożonych organizacjach ludzie wykonują skomplikowane sekwencje reakcji. Struktura zachowania jest w dużym stopniu kopią struktury środowiska. Robotnik wytwarzający narzędzia metodą warsztatową zupełnie inaczej reagował niż robotnik pracujący przy zautomatyzowanej taśmie. Praca warsztatowa, która jest mniej zmechanizowana, pozwalała na regulowanie tempa operacji, rozwijała samodzielność i kontakty osobiste między kolegami. Natomiast praca przy taśmie radykalnie upraszcza ludzkie reakcje; człowiek zaczyna funkcjonować jak automat”⁸.

Zgodnie z założeniami koncepcji, zachowanie, poznanie, czynniki społeczne, a więc środowiskowe oddziałują na siebie wzajemnie, co oznacza – skrótowo rzecz ujmując, że człowieka winno się postrzegać nie w oderwaniu od środowiska, ponieważ zachowanie (na przykład dla J. B. Watsona) jest to zespół reakcji ruchowych i zmian fizjologicznych, które są odpowiedzią organizmu na sytuację, w jakiej się znalazł, czyli na działanie bodźców pochodzących ze środowiska naturalnego, fizycznego i społecznego, w którym człowiek przebywał i/lub przebywa. Dlatego między bodźcami oddziałującymi na człowieka a reakcjami człowieka, będącymi odpowiedzią na te konkretne bodźce, jest ścisły związek. „Behawiorystyczni uczeni w nowy sposób spojrzeli na środowisko. (...) jest ono konfiguracją czy mozaiką bodźców. Bodźce te sterują reakcjami człowieka. Mówiąc ogólniej, zachowanie stanowi funkcję układu zewnętrznych bodźców. W tym ujęciu jednostka jest całkowicie kontrolowana przez zewnętrzne zdarzenia”⁹.

Czy na tej podstawie można przewidywać ludzkie zachowania, co w praktyce oznacza również wpływać na zachowanie: kształtować zachowania niezbędne, potrzebne i eliminować zachowania szkodliwe, zbędne? I to przez odpowiednie kształtowanie środowiska człowieka? (co oznacza umieć tak dobierać bodźce, by osiągać założone cele). Oczywiście, jest to możliwe i praktykowane. W praktyce zarządzania warto jednak zwrócić uwagę na to, że ten sam bodziec działa:

- z różną efektywnością w zależności od etapu życia człowieka;
- z różną siłą w odniesieniu do różnych osób;
- z różną skutecznością w różnych okolicznościach;
- a ta sama reakcja pojawia się pod wpływem różnych bodźców.

Dlatego współczesna koncepcja behawioralna podkreśla: zachowanie człowieka zależy od bodźców płynących ze środowiska, które *padają na określony grunt*. Chcąc

⁸ Józef Kozielski, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, (Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak, 2000), 24.

⁹ Tamże, 24.

w praktyce zarządzania skutecznie wykorzystywać dorobek koncepcji, należy więc wziąć pod uwagę w szczególności:

- osobiste nastawienie człowieka (na którego będzie się oddziaływać);
- poziom aspiracji (konkretnego człowieka);
- poziom (jego) rozwoju intelektualnego;
- poziom (jego) wiedzy;
- stopień socjalizacji (tego człowieka);
- środowisko, z którego (ten) człowiek pochodzi;
- okoliczności (życiowe danego człowieka, i sytuację oddziaływania);
- cechy – osobowości, charakteru, temperamentalne (konkretnego człowieka).

Powyższe oznacza (jak wskazał Edward Chace Tolman), że w większości przypadków zachowanie człowieka nie jest łańcuchem pojedynczych reakcji na pojedyncze bodźce. Dlatego zachowanie człowieka należy rozpatrywać całościowo, a przede wszystkim uwzględniać zmienne pośredniczące znajdujące się między bodźcem a reakcją oraz fakt, że to konsekwencje własnych zachowań winny uczyć człowieka, ku czemu dążyć, a czego unikać i co warto robić, a czego nie warto. I dlatego człowiek powinien doświadczać konsekwencji tego, co robi. Zawsze. Każdy człowiek.

2. 2. Środowisko

Człowiek niezależnie od tego, w jakiej znajduje się sytuacji, jest sterowany przez zewnętrzne bodźce, co oznacza, że zawsze podlega wpływom środowiska, w jakim przebywa. Środowisko fizyczne (materialne), oddziałuje na człowieka za pomocą bodźców, z których się składa, np.: kolor ścian, wielkość pomieszczenia, rodzaj oświetlenia, natężenie hałasu, zapachy; meble: ergonomiczne i ładne – niewygodne i brzydkie. Środowiska fizyczne i przyrodnicze, na przykład zabetonowane miasto – las, morze, góry; również natężenie hałasu, liczba osób wokół człowieka, natężenie światła, zapach (spalin – sosnowego lasu, potu); środowisko społeczne, to znaczy ludzie, czyli relacje i stosunki międzyludzkie, sposób wchodzenia w interakcje. Dla praktyki zarządzania oznacza to na przykład możliwość aranżacji przestrzeni (w taki sposób, by służyła ludziom, a nie nasilała zmęczenia lub była źródłem dolegliwości).

2. 3. Reakcje, zachowania, działania

Nie od dziś wiadomo, że zachowania ludzi mają pewną cechę wspólną: przystosować organizm do sytuacji, w której się znalazł. Wynika to z prostego faktu: organizm poddany działaniu sytuacji (a więc bodźców płynących ze środowiska), dąży do zneutralizowania skutków tego działania. Ludzie neutralizują te skutki przy pomocy dwóch sposobów:

- dostosowując się do działania bodźca (jaki bodziec, taka reakcja);
- oddziałując na przedmiot, który reakcję wywołuje.

Oznacza to, że oddziałując, czyli stosując odpowiednie bodźce, można wpłynąć na wywołanie oczekiwanej reakcji, wyeliminować zachowania niepożądane,

wytworzyć nowe, czyli wywołać zmianę zachowania. Nietrudno dostrzec, że zarządzanie, jako praktyka działania, ma we wskazanym obszarze niemalże nieograniczone możliwości.

Skoro bodźce kształtują zachowania człowieka, powinny być dobierane z należytą starannością, czyli adekwatnie z punktu widzenia zakładanego rezultatu, a planujący oddziaływanie winien uwzględniać, że między bodźcem a reakcją znajdują się elementy wpływające na skuteczność oddziaływania. Wśród tych elementów wskazać należy:

- cechy osobowości;
- środowisko fizyczne, w jakim w chwili oddziaływania znajduje się człowiek;
- środowisko społeczne, z którego człowiek pochodzi, w którym funkcjonuje.

Odruchy

Zmiana bodźców oddziałujących na człowieka może powodować (powinna) inne zachowania. Fakt ten ma znaczenie, ponieważ pozwala regulować stan równowagi między organizmem a środowiskiem, co winno oznaczać, że gdy pojawia się określona sytuacja, człowiek *reaguje odruchowo*. Ludzie zostali wyposażeni (spuścizna ewolucyjna) w dziedziczne odruchy bezwarunkowe, ale przecież muszą odnajdować się w różnych środowiskach, co oznacza konieczność wytworzenia innych – nowych reakcji: odruchów warunkowych, czyli takich, których ludzie się uczą. Odpowiedzi na bodźce mogą być:

- bezwarunkowe – spontaniczne sposoby adaptacji;
- zależne od woli – warunkowe; odruch warunkowy, który jest reakcją nabytą, wyuczoną reakcją na bodziec, formą uczenia się (gaszenie światła przy wychodzeniu z pomieszczenia, zamykanie drzwi po wejściu do pomieszczenia, zapinanie pasów w samochodzie, zatrzymywanie się na czerwonym świetle).

Wskazane odruchy można podzielić na:

- warunkowe klasyczne – takie, które wykorzystują odruch bezwarunkowy do powstania warunkowego, na przykład można uzyskać reakcję zadowolenia i delikatnej ekscytacji na dźwięk brzęku talerzy (działa w oparciu o zasadę bodziec – reakcja);
- warunkowe instrumentalne (reakcja instrumentalna) – reakcja wytworzona w rezultacie szeroko rozumianego nagradzania albo karania (warunkowanie instrumentalne), która ma zapewnić otrzymanie nagrody albo uniknięcie kary – oczekiwane zachowanie – zachowanie niepożądane. Odruchy warunkowe instrumentalne – tych ludzie uczą się przez całe życie i są zależne od woli człowieka.

Do tego by powstał odruch warunkowy, niezbędna jest powtarzalność sytuacji (w której tak, a nie inaczej należy zareagować), wówczas mózg ma szansę nadać wyodrębnionym sytuacjom znaczenie. Istotnym z punktu widzenia praktyki zarządzania jest fakt zmiany środowiska, kiedy środowisko się zmienia, odruch /warunkowy/ staje się zbędny i – stopniowo – zanika, podobnie jak wtedy, kiedy

nie jest /odpowiednio/ wzmacniany. Dla praktyki zarządzania znaczenie ma również i to, że chcąc ukształtować człowieka, który miałby nawyki organizacyjne niezbędne albo chociaż przydatne w danej organizacji, środowisko pracy winno być tak ukształtowane, by powstałe warunki pozwoliły pracownikowi takim być lub się stać – zgodnie z *prostą* zasadą: jakie środowisko – taki pracownik. Nauczony zachowywać się tak, jak jest to niezbędne lub wyzbyć się zachowań, które są zbędne (bez analizy – przez zachowującego się – każdego ruchu, kroku, zachowania).

2. 4. Wzmocnienia

„(...) Działanie ludzi i zwierząt nie jest bezinteresowne; tak więc szczur nigdy nie nauczyłby się naciskać dźwigni, gdyby reakcja ta nie dawała mu pokarmu. Zachowanie jest zawsze narzędziem czy instrumentem do osiągnięcia pewnych konsekwencji i skutków. (...) Działanie jest zachowaniem instrumentalnym, czyli sprawczym. Ponieważ konsekwencje, a więc określone bodźce materialne i moralne, są elementami otoczenia, zatem można powiedzieć, że środowisko steruje zachowaniem, dlatego że wywołuje bodźce tego rodzaju. Jest to miły krok w rozumieniu aktywnej roli środowiska. Konsekwencje zachowania instrumentalnego, które są ważne dla człowieka, bo sterują jego działaniem, nazywamy wzmocnieniem. Pojęcie wzmocnienia odgrywa tak ważną rolę w portrecie behawiorystycznym, jak pojęcie energii i masy w fizyce, czy pojęcie popytu i podaży w ekonomii. Wzmocnienia są różnorodne. Szczególne znaczenie ma jednak wyróżnienie wzmocnień pozytywnych i negatywnych. Do pierwszych z nich należą te konsekwencje zachowania, które są pożądane i korzystne; mogą nimi być:

- wynagrodzenie,
- uznanie społeczne,
- awans na kierownicze stanowisko,
- podziw”¹⁰.

Skoro zgodnie z założeniami koncepcji środowisko jest aktywne, człowiek jest reaktywny, w praktyce zarządzania wykorzystywać należy narzędzie, którego skuteczności nie da się przecenić: wzmocnienia. „(...) wzmocnienie negatywne to bodźce awersyjne, jak:

- dezaprobatą grupy,
- degradacją zawodową”¹¹,
- niepowodzenie (brak sukcesu),
- „(...) biurokracyzm”¹².

„Dlaczego pewne bodźce stają się wzmocnieniami, inne zaś są zupełnie obojętne dla człowieka? Dlaczego nagrody materialne lub uznanie grupy społecznej ma wpływ – z reguły – na ludzkie zachowanie? Dziś wiadomo lepiej niż kiedykolwiek, że jedynie nieliczne bodźce, takie jak pokarm czy podniety seksualne, mają

¹⁰ Koziński, *Koncepcje*, 31.

¹¹ Tamże, 32-33.

¹² Tamże, 32-33.

wartość biologiczną (są one wzmocnieniami pierwotnymi lub wrodzonymi, a bez nich życie człowieka byłoby zagrożone). Jednocześnie znakomita większość bodźców materialnych i moralnych staje się wzmocnieniem w toku społecznego uczenia się jednostki. Indywidualna biografia człowieka decyduje o tym, jakie rzeczy są dla niego dobre, a jakie złe, co jest nagrodą, a co karą. Dla małpy żyjącej w puszczy afrykańskiej pieniądze nie mają żadnego znaczenia. Są obojętne. Nawet gdybyśmy jej dali wszystkie pieniądze znajdujące się w NBP, nie zmieniłaby ona ani na jotę repertuaru swoich reakcji. Jednak dzięki odpowiedniemu treningowi, przeprowadzonemu w laboratorium, żetony i pieniądze mogą nabyć wartości nagradzającej; małpa zacznie wykonywać takie czynności, które dostarczać jej będą tego rodzaju wzmocnień. Stanie się ona *ciutaczem*. Podobnie w procesie kształcenia ludzi i nabywania przez nich doświadczenia wiele bodźców, jak:

- uznanie lub dezaprobatą grupy,
- awans społeczny lub degradacja,
- przyjaźń lub nienawiść,
- nabiera cech wzmacniających reakcje”¹³.

Podkreślenia wymaga, że jedna z głównych ról w kształtowaniu zachowania przypada wzmocnieniom (pozytywnym i negatywnym). Dzieje się tak wbrew utartej praktyce zarządzania, gdzie przyjmuje się, że kary i nagrody, silna i wolna wola, siła osobowości czy charakteru, sprawiają, że ludzie reagują w określony sposób. Tymczasem „(...) człowiek kieruje grupami społecznymi, rozwiązuje problemy, angażuje się w nader ryzykowne przedsięwzięcia dyplomatyczne, ponieważ *oczekuje* wzmocnień, oczekuje, że jego zachowanie pozwoli zdobyć nagrody i umożliwi uniknięcie kary”¹⁴.

Opisane reakcje to realizacja jednego z podstawowych założeń koncepcji: działanie człowieka jest sprawcze, czyli instrumentalne. Stwierdzenie to oznacza, że istnieje sprzężenie zwrotne, czyli zachowanie ludzi jest kształtowane i utrwalane przez skutki zachowań.

To – można powiedzieć – istota koncepcji wprost wykorzystywana w zarządzaniu: dla osoby, która chce, by ludzie zachowywali się w przewidywany sposób, winno być jasne, że oddziaływać należy za pomocą określonych bodźców (kształtując środowisko) oraz wzmocnień, bo są to zdarzenia wywołane czynnikami, które pociągają za sobą utrwalenie zachowania lub jego eliminację. Dlatego właśnie, wykorzystując wzmocnienia, zachowanie ludzi można kształtować, można nim sterować. Wzmocnienia pozytywne przynoszą pożądane i korzystne konsekwencje w postaci oczekiwanych skutków zachowań. Wzmocnienia negatywne przynoszą niepożądane i niekorzystne skutki. „Fakt, iż zachowanie jest w poważnym stopniu kontrolowane przez swoje konsekwencje, nie jest zjawiskiem wymyślonym przez behawiorystycznych uczonych; podobnie jak prawo grawitacji nie zostało zaprogramowane przez fizyków. W procesie naturalnej selekcji szczególnie uprzywilejowane były organizmy posiadające adaptacyjne systemy sterowania zwrotnego; organizmy, w których głównym regulatorem zachowania były

¹³ Kozielecki, *Koncepcje*, 32-33.

¹⁴ Tamże, 32-33.

wzmacniające konsekwencje. Nie ulega wątpliwości, że gdyby zmiany zachowania nie były funkcją jego wyników, człowiek nie miałby większych szans przetrwania"¹⁵. Z punktu widzenia praktyki zarządzania to jest istotne, ponieważ oznacza również: żeby w organizacji przetrwać, trzeba się dostosować.

Wzmocnienia pozytywne można wykorzystywać w bardzo konkretnych celach:

- po to, by zachowania, których wcześniej nie było, pojawiły się (pobudzanie);
- po to, by zachowania, które służą, są pożyteczne i pożądane, powtarzały się (utrwalanie);
- po to, by zmieniać zachowania, które skorygować można i trzeba, bo nie ma potrzeby ich eliminowania (modyfikacji zachowania).

Do tego służą bodźce: „(...) konsumpcyjne, uznanie grupy czy uczucia przyjaźni i miłości”¹⁶: jeśli dane zachowanie człowieka przynosi mu gratyfikację (uznanie, podziw, satysfakcję), staje się wzmocnieniem (pozytywnym): *będę takie zachowania powielać, bo one mnie gratyfikują*. Jeśli konsekwencją innego zachowania jest potępienie, odrzucenie, krytyka, staje się ono wzmocnieniem (negatywnym): *nie będę więcej się tak zachowywać, ponieważ spotykają mnie wówczas nieprzyjemności*. Nie trzeba wyjaśniać, jak bardzo poprawiłaby się siła oddziaływania, zwana skutecznością zarządzania, gdyby w każdej organizacji korzystano z mocy wzmocnień.

W praktyce zarządzania – dla kierujących – ważnym celem jest, by znać odpowiedź na pytanie: które ze wzmocnień spełnią swoją rolę w danej sytuacji? Czy wybór ma paść na bodźce materialne, czy też moralne? Co będzie karą, a co nagrodą (kary i nagrody, karanie i nagradzanie *wzięły się* ze wzmocnień), bo smutna jest sytuacja, gdy nagradzający obdarowując (we własnej opinii), wymierza karę (w odczuciu tego, kogo miał zamiar nagrodzić). Na przykład dla młodej, samotnej (jeszcze) kobiety, która rozpoczyna karierę zawodową, awans w uznaniu jej zaangażowania, inicjatywy, pracowitości w postaci stanowiska pracy, które wymaga częstych podróży zagranicznych (a więc częstych i długich nieobecności w domu), może być nagrodą. Taki sam awans, dokładnie ta sama propozycja w uznaniu tych samych zasług dla równie młodej kobiety, która na przykład rok wcześniej została matką, oznaczać może katastrofę! Podobnie jak propozycja wyższych zarobków w zamian za nadgodziny (jako forma docenienia wysokiego poziomu profesjonalizmu) – dla osób rozpoczynających karierę, młodych i dla tych dobrze sytuowanych, u schyłku drogi zawodowej. Innymi słowy, co dla kogo nagrodą, a co karą oraz które z konsekwencji zachowań okażą się wzmocnieniami pozytywnymi, a które okażą się wzmocnieniami negatywnymi – winna wiedzieć kadra zarządzająca.

„Zasadniczą funkcją /wzmocnień – dopisek autorki/ jest utrwalenie i wzmocnienie określonych zachowań osoby nagradzanej, pozytywnie ocenionych z punktu widzenia nagradzającego”¹⁷.

¹⁵ Bandura, *Principles* ...

¹⁶ Kozielecki, *Koncepcje*, 34.

¹⁷ Stanisław Kownacki, Zofia Rummel-Syska, *Metody socjopsychologiczne*, (Warszawa: PWE, 1982), 126.

Przykład

Z praktyki zarządzania: pani X biegnie do szefa i oznajmia, że ma wspaniały pomysł, pracowała nad nim ciężko, ale warto było, bo rzeczywiście jest dobry. Przedstawia go. Szef reaguje w nieprzyjemny sposób: od myślenia to są inni, pani powinna zająć się swoimi sprawami, bo chyba ma pani co robić? Jeśli pani X się uczy, jest duże prawdopodobieństwo, że nigdy więcej nie przyjdzie do szefa z pomysłem albo nigdy więcej nie przejawia inicjatywy (wzmocnienie negatywne: zachowania typu pomysłowość, pracowitość, inicjatywa stały się źródłem nieprzyjemności)¹⁸.

Podobnie jak wszystkimi innymi narzędziami, również karą i nagrodą należy umieć się posługiwać. Wg znawców koncepcji behawioralnej, nagrody przynoszą skutek wtedy, gdy stosowane są w oparciu o określone procedury: „Procedury, to system reguł, które decydują o tym, jak często, kiedy i za jakie zachowania wzmacnia się reakcje człowieka”¹⁹.

Procedury interwałowe: procedura stałych odstępów czasowych, procedura zmiennych odstępów czasowych; rozkłady stosunkowe: zmiennych proporcji, stałych proporcji. Jest jednak warunek, by powyżej wymienione procedury przyniosły rezultaty ludzie muszą umieć się zachować. Czyli muszą być nauczeni wzorów zachowań instrumentalnych: „Bardzo często w repertuarze reakcji nie ma działania, które jest pożądane. Jeśli dziecko nie umie czytać skomplikowanych tekstów, jeśli dyrektor fabryki nie posiada elementarnej wiedzy z zakresu zarządzania i jeśli naukowiec nie opanował podstawowych umiejętności badawczych, to żadne wzmocnienie nie spowoduje, że będą oni sprawnie wykonywali swoje czynności”²⁰.

Błędy w sterowaniu, w wykorzystaniu wzmocnień:

- 1) odroczenie reakcji na zachowanie, odroczenie nagrody – odroczone nagroda zmniejsza znaczenie nagrody i obniża poziom wysiłku (w przyszłości); nagroda jawi się jako niepewna, zanika lub zmniejsza się powiązanie zachowania z nagrodą. Dlatego należy pamiętać: wzmocnienie to konsekwencja działania instrumentalnego, więc obowiązkowo musi następować bezpośrednio po zachowaniu czy reakcji; podobnie jak nagroda, by była źródłem zachęty, musi następować bezpośrednio po tym, co było jej źródłem;
- 2) pokutujące przyzwyczajenie – nie nagradzać zachowań pożądanych, karać niepożądane. Choć to wbrew ustaleniom nauki, i wbrew zdrowemu rozsądkowi, ta zasada stosowana jest więcej niż często i oznacza, że ludzie nagradzani są nie za to, co robią, tylko za bierność, i konsekwencje bycia biernym (nie wychyłam się; niepytana nic nie mówię, a wyznaczona do odpowiedzi robię, co mi każą) lub za czyny niepożądane, a to oznacza, że kary, nagrody, wzmocnienia nie mają związku i powiązania z zachowaniem, reakcją, działaniem pozytywnym, pożądanym, dobrym. Przykład: w jednej z organizacji mene-

¹⁸ Por.: tamże.

¹⁹ Kozielecki, *Koncepcje*, 35.

²⁰ Tamże, 37.

dzier wprowadził zasadę, że każdy pracownik otrzymuje pulę 100 punktów w chwili, gdy staje się pracownikiem tej organizacji. Za łamanie regulaminu i innych zasad, reguł i norm, pracownik będzie karany przez odpisanie z puli określonej liczby punktów (w zależności od przewinienia). To przykład nieprawidłowej procedury. Na czym polega nieprawidłowość? Otóż nagroda 100 punktów nie była konsekwencją odpowiedniego, oczekiwanego zachowania. Oczekiwane zachowanie nie było wzmacniane – karze podlegały zachowania aspołeczne. Innymi słowy: nie nagradzano zachowań pożądanых, karano zachowania niepożądane. Zasada, niestety, znana z życia, a główną konsekwencją będzie wyuczenie się, jak nie dać się złapać.

Nawet pobieżna obserwacja rzeczywistości dowodzi, jak powszechną praktyką i zwyczajem jest nie nagradzać (zachowań czy działań, które na nagrodę zasługują), a za to z upodobaniem szukać winnych (lub kozłów ofiarnych) i karać. Dlatego tak łatwo i prosto odpowiedzieć na pytanie: dlaczego ludzie nie zachowują się w sposób oczekiwany, pożądaný, właściwy, prawidłowy, czyli taki, który służy wszystkim i nie szkodzi nikomu, tylko energię kierują na poszukiwania sposobów, jak nie dać się przyłapać.

Oprócz wzmocnień pozytywnych i nagród, należy stosować także i kary, z pełną wiedzą, że w większości przypadków nie eliminują one zachowań aspołecznych, tylko je tłumią i hamują – na jakiś czas. Powodują również niepożądane reakcje (konsekwencje), wśród których wymienić należy:

- 1) generalizacja hamowania. Człowiek ma szansę stać się biernym, mierzalnym, ale nieukaranym, ponieważ możliwy jest wniosek: po co coś robić i narażać się na możliwość ukarania, gdy można nic nie robić i mieć pewność, że kara ominie i nie grozi;
- 2) zaburzenia emocjonalne (różnego rodzaju);
- 3) unikanie źródła karania: *wiesz dlaczego dostałeś karę? Tak. To powiedz. Bo byłeś bardziej sprytny i mnie przyłapałeś. Gdyby nie ty, nie byłoby kary.* Innymi słowy, kara może doprowadzić do tego, że zamiast zmodyfikować zachowanie (i temu poświęcić aktywność), człowiek szuka sposobu, jak nie dać się złapać;
- 4) dostarczanie negatywnych wzorców zachowania (*powielam, nieskuteczne zachowania stosującego kary, bo innych wzorców nie znam*).

Czym jest kara? O karze można mówić wtedy (pełni rolę bodźca), kiedy jest działaniem celowym, to znaczy, zastosowanie jej ma przyczynić się do eliminowania zachowań dewiacyjnych i aspołecznych. Z tego wynika wprost: celem kary nie jest zemsta, zademonstrowanie własnej przewagi lub wyższości, pokonanie kogoś, danie się we znaki ani też własna uciecha karzącego lub inne, tego typu działania. Dlatego trzeba umieć stosować karę, a stosując ją, należy kierować się określonymi zasadami, czyli karząc:

- 1) dać możliwość reakcji alternatywnej. Funkcją kary jest wyeliminować zachowania niepożądane, co oznacza, że człowiek musi mieć możliwość zachowań pożądanых;

- 2) określić – dokładnie – jaka, która reakcja, zachowanie są karane. Jeżeli ten warunek nie będzie spełniony, zachowania podlegające karze nie zostaną wyeliminowane, ponieważ człowiek nie będzie wiedział, za które ze swoich zachowań został ukarany;
- 3) zsynchronizować karę z reakcją. Kara nie może być odroczone w czasie, bo zaciera się wówczas związek między czynem podlegającym karze a karą;
- 4) wyeliminować możliwości ucieczki od kary. Za czyn podlegający karze, karany jest każdy, kto czyn popełnił. W przeciwnym przypadku, popełniający taki czyn nie będzie szukał możliwości innego zachowania, tylko sposobu uniknięcia /należnej/ kary;
- 5) bodziec karzący powinien być na najwyższym rozsądnym poziomie intensywności. Karę trzeba poczuć, inaczej nie ma ona znaczenia i nie odegra swojej roli, może za to ośmieszyć instytucję kary i/lub karzącego; jeśli kara będzie zbyt mało dotkliwa, w przyszłości będzie opłacało się popełnić dany czyn i *przełknąć* niewielką, czyli nie nazbyt dotkliwą karę;
- 6) należy unikać długotrwałej kary, ponieważ – również i w tym przypadku – zetrze się związek czyn – kara;
- 7) nie należy okazywać współczucia, bo jest to wzmocnienie pozytywne;
- 8) należy osłabić motywację, by zniechęcić do popełnienia takiego czynu w przyszłości;
- 9) nie należy karać człowieka, lecz reakcję, czyn, postępek, działanie, zachowanie lub brak działania. Nigdy człowieka. Sądy wydają wyroki karzące za określone postępowania, a nie każą człowieka jako takiego, bo tylko taki sposób karania daje szansę na naprawę, poprawę i nauczenie się, by już nigdy czynu podlegającego karze nie popełniać.

Warto także pamiętać, że kara będzie wtedy skuteczna, gdy włączy się ją wraz z nagrodami w całościowy program modyfikacji zachowania i wskaże się karanemu, inne, nowe, alternatywne sposoby reakcji, zachowania, działania. Ważne, i to dla wszystkich, bo nie tylko dla kadry zarządzającej: sterowaniem negatywnym – obok kar – jest również pozbawianie nagrody. I ta forma karania jest bardzo dotkliwa, ponieważ człowiek doświadczyć może przykrego poczucia:

- niesprawiedliwości;
- bycia niepotrzebnym;
- marnotrawienia własnych wysiłków, czasu, inwencji, pracy;
- utraty sensu tego, co robi.

U wielu pojawia się wątpliwość: czy naprawdę człowiekiem sterują wzmocnienia? Czy rzeczywiście człowiek dąży do tego, by czuć się docenionym, być nagradzanym i unikać kary? Czy od tego zależy ludzkie zachowanie? A spontaniczność? Bezinteresowność? Istnieją, choć należy mieć na uwadze, że „(...) jedynie dzięki mechanizmowi wzmacniania człowiek może przystosować się do świata i uniknąć wielu zagrożeń oraz frustracji”²¹: *wiem, co jest dla mnie*

²¹ Bandura, *Principles*, 112.

dobre, więc ku temu dążę, dzięki temu przetrwam, osiągnę korzyści. Wiem, co jest dla mnie złe, uciekam od tego. Doświadczenie uczy, co jest dobre, a co złe. Ku czemu dążyć, od czego uciekać. A poza tym, „(...) ludzie analizują swoje środowisko pracy, pod wpływem którego działają. W związku z tym początkowo przypadkowe ich zachowanie może, pod wpływem wzmocnień stosowanych w zależności od sytuacji, stać się nawykowe, a następnie celowe, czyli zgodne z zamierzeniami organizacji”²².

3. Zakończenie

Reakcje, zachowania, postawy człowieka, to wynik uczenia się, które jest zeterminowane powiązaniem tego, co człowiek robi z konsekwencjami zachowań, czynów, reakcji i działań (przyjemne – nieprzyjemne; nagradzanie – karanie). Bo to konsekwencje zachowań winny uczyć człowieka, jak należy w danej sytuacji postępować, reagować, zachowywać się i jak nie należy czynić. Innymi słowy:

- konieczność świadomego kształtowania środowiska wynika z faktu, że to środowisko ma decydujący wpływ na zachowania ludzi;
- zachowania ludzi można kształtować, choćby dlatego że utrwalają się one przez własne skutki;
- oszczędza czas i podnosi jakość życia i pracy, formuje odpowiednie odruchy.

Ludzkie zachowania są przez środowisko utrwalane, dlatego że są kontrolowane, wymagane, oczekiwane, co oznacza, że są zależne od środowiska, w którym człowiek przyszedł na świat, wzrastał, obecnie funkcjonuje. Bo ludzie przejawiają różne zachowania w zależności od tego, w jakim środowisku przebywają (praca – dom; ulica – plaża; znajomi – wizyta u teściów – zabawa z dzieckiem; środowisko degeneratów – środowisko robotnicze – środowisko inteligentkie; środowisko biedne – środowisko żyjące dostatnio itd.). Stąd następujące fakty:

- człowiek jest reaktywny (zewnątrzsterowalny);
- środowisko jest aktywne,
- struktura zachowania człowieka jest – w ogromnym stopniu – kopią struktury środowiska.

Pierwsze badania dotyczące tego co powyżej (pierwsze z punktu widzenia zarządzania, nie psychologii) przeprowadził Elton Mayo, w roku 1927. Już wówczas (już, z punktu widzenia faktu, że do dziś wiedza o wynikach badań nie do wszystkich dotarła), badanie miało na celu określić, jak – mówiąc językiem koncepcji behawioralnej – bodźce z otoczenia wpływają na pracujących i na pracę. Te bodźce to:

- fizyczne elementy środowiska pracy;
- organizacja pracy;
- relacje między pracownikami;
- relacje między podwładnymi a kierownictwem.

²² Augustyn Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, (Warszawa: PWE, 2006), 118.

Elton Mayo doszedł do następujących wniosków:

- praca ludzka jest działalnością zespołową i człowiek, który ją wykonuje, należy w swojej organizacji do różnych grup społecznych (formalnych i nieformalnych);
- ludzie w pracy zwracają większą uwagę na stosunki międzyludzkie, a nie na rodzaj wykonywanej pracy;
- dobre, przyjacielskie stosunki z innymi ludźmi (kolegami, przełożonymi) wywołują psychiczne stany zadowolenia, które w znacznym stopniu wpływają na poprawę wydajności pracy;
- pracownicy pracują lepiej i chętniej, jeśli uznają, że kierownictwo wyraża troskę o ich dobrobyt.

Dla kadry zarządzającej, która chce stosować koncepcję behawioralną, te wnioski nadal są ważne, otwierają wielkie możliwości po udzieleniu odpowiedzi na pytania przedstawione poniżej, z uwzględnieniem potrzeb konkretnej organizacji:

- jakich bodźców użyć, by między pracującymi panowała dobra atmosfera (zawiazywanie się znajomości, przyjaźni; skład zespołów) w miejsce wrogości, wyścigu szczurów, wyniszczającej rywalizacji, atmosfery plotek, niedomówień, obojętności, złej atmosfery;
- jakie bodźce wpłynęłyby na ukształtowanie środowiska fizycznego tak, by pracowników nie męczyło i budowało dobrą atmosferę (oświetlenie, meble, ilość i jakość światła w pomieszczeniach, działające urządzenia niezbędne do pracy);
- co zastosować, by relacje między przełożonymi a podwładnymi były dobre – w miejsce złych, wrogich albo nijakich, żadnych. Na te relacje składa się niezliczona ilość czynników, czyli bodźców, które można wykorzystać w praktyce zarządzania, poczynając od systemu nagradzania i karania, systemów płac, motywowania, oceny pracowniczej, kontroli; autonomii pracowniczej, samodzielności, zakresu odpowiedzialności.

„Teoria wzmocnień, zwana inaczej teorią modyfikacji zachowań, została sformułowana na podstawie teorii uczenia (...): na zachowanie ludzi mają wpływ skutki po-przednich doświadczeń. Jednym z głównych poglądów tej koncepcji jest twierdzenie, że jeżeli osobnik w danej sytuacji reaguje w pewien określony sposób i ta reakcja jest nagradzana, to wzrasta prawdopodobieństwo jej powtórzenia w takich samych lub podobnych okolicznościach. Jeżeli natomiast dana reakcja nie jest nagradzana lub jest karana, to maleje prawdopodobieństwo jej powtórzenia. Inaczej mówiąc, zachowanie nagrodzone (pochwała, premia) prawdopodobnie zostanie powtórzone, a zachowanie o konsekwencjach ujemnych (nagana, krytyka)”²³. Choć oczywiście zawsze należy pamiętać, że ludzie dzielą się na tych, którzy uczą się doświadczając, i na tych, którzy nie wyciągają wniosków z tego, co ich spotyka.

²³ Wajda, *Organizacja*, 132.

W praktyce:

- zachowanie pożądane – wzmacniane (wzmocnienie pozytywne) – wzrasta prawdopodobieństwo, że pojawi się więcej zachowań pożądanych. Np. pracownik wykazał inicjatywę + otrzymał pochwałę (*świetny pomysł! Tego nam było trzeba*) = jest szansa, że i następnym razem pracownik nie tylko nie będzie miał obaw, by przedstawić pomysł, ale i chętnie zrobi to;
- zachowanie pożądane – brak wzmocnienia (wygaszanie) – wzrasta prawdopodobieństwo, że mniej będzie zachowań pożądanych. Na przykład pracownik ma pomysł, jak rozwiązać daną kwestię – nikogo to nie interesuje – nikt tego nie zauważa – wzrasta prawdopodobieństwo pojawienia się wątpliwości, czy warto się starać lub poczucie, że nie warto się trudzić (bo nikt tego nie widzi);
- zachowanie pożądane – kara – wzrasta prawdopodobieństwo, że pojawiać się będzie mniej pożądanych zachowań. Na przykład pracownik ma pomysł, jak rozwiązać daną kwestię – słyszy komentarz: jak się przychodzi z pomysłem, to trzeba najpierw policzyć, ile to nas będzie pracy kosztowało. Pan o tym nie pomyślał – wzrasta więc prawdopodobieństwo, że pracownik z nowym pomysłem już nie przyjdzie (albo w ogóle nie będzie ich miał) lub autorstwo pomysłu pracownika przypisze sobie ktoś inny, na przykład przełożony.

Warto także pamiętać o pewnych *drobiazgach* (bo to także wzmocnienia):

- nadmierne wsparcie i brak pomocy ograniczają rozwój;
- powierzane zadania powinny być możliwe do wykonania – zbyt łatwe i zbyt trudne powodują opór.

Trzeba dodać, że uczenie się zachowań – w organizacji również – zachodzi nie tylko poprzez warunkowanie klasyczne oraz instrumentalne, ale także przez obserwowanie zachowania innych ludzi (teoria społecznego uczenia się) – to modelowanie lub naśladowanie.

Podkreślić należy: wykorzystywanie dokonań koncepcji behawioralnej może przyczynić się do podniesienia wydajności pracy. Osiągnąć ten stan można::

- aranżując dobre warunki pracy, czyli takie, które dają komfort pracy;
- wywierając wpływ;
- znajdując pracowników dysponujących cechami (i doświadczeniem, jeśli wiek na to pozwala), które sprawiają, że będą mogli stać się najlepszymi (ludzie mający określone cechy są predestynowani do wykonywania danych zawodów, pełnienia funkcji, wykonywania prac, a więc są podatni na kształtowanie zgodnie z potrzebami organizacji – podatność na /określone/ bodźce);
- dobrze układając stosunki wzajemne między pracownikami, między pracownikami a przełożonymi, gdy w organizacji dba się o dobrą atmosferę.

Bibliografia

Literatura

1. Bandura, Albert. 1969. *Principles of behavior modification*. New York: Wydawnictwo Holt, Rinehart, and Winston, Inc.
2. Colman, Andrew M. 2009. *Słownik psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Kownacki, Stanisław, Zofia, Rummel-Syska. 1982. *Metody socjopsychologiczne*. Warszawa: PWE.
4. Koziński, Józef. 2000. *Koncepcje psychologiczne człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
5. Osuch, Justyna. 2012. „Motywacja jako czynnik zarządzania”, [w:] *ACTA SCIENTIFICA ACADEMIAE OSTROVIENSIS*. Zeszyty Naukowe, Tom 1. Ostrowiec Świętokrzyski: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Świętokrzyskim.
6. Terelak, Jan. 2005. *Psychologia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
7. Wajda, Augustyn. 2006. *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWE.
8. Zimbardo, Philip G., Johnson, Robert L., McCann, Vivian. 2012. *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, Tom 1. *Podstawy psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Inne źródła

1. Šmid, Wacław. 2003. *Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu.

dr PIOTR PAGÓRSKI
PANSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA WOJCIECHOWSKIEGO W KALISZU
ppp54@poczta.onet.pl

MILENA RADZIEJEWSKA

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE KOMUNALNYM

STRESZCZENIE

Niniejsze opracowanie miało na celu rozpoznanie procesów motywacyjnych w przedsiębiorstwie komunalnym. Autorzy próbowali wykazać specyficzne aspekty motywowania pracowników porządkowych ze szczególnym uwzględnieniem wpływu systemu ocen pracowniczych na ich zachowania. Nie do końca udało się wykazać tę odmiennność, choć całkowity brak reakcji pracowników porządkowych na stosowane wobec nich oceny, ukazuje jednak odmiennność ich zachowań w stosunku do przeciętnego pracownika naszych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zarządzanie personalne, motywowanie ekonomiczne, motywowanie pozaekonomiczne, wynagrodzenie.

ABSTRACT

This study aimed to identify motivational processes in a municipal enterprise. The authors tried to demonstrate specific aspects of motivating cleanup workers, with particular emphasis on the impact of the employee appraisal system on their behavior. This difference was not fully demonstrated, although the total lack of reaction of cleaning staff to the assessments applied to them, however, shows the differences in their behavior in relation to the average employee of our enterprises.

Keywords: factor of motivating, economical factors, non – economical factors, financial bonus.

1. Wstęp

„Zatrudniając pracownika, zatrudnia się zawsze całego człowieka. Nie można zatrudnić tylko rąk do pracy, razem z nimi przychodzi ich właściciel.”¹ Właściwie zmotywowana kadra jest kluczem do zachowania równowagi w organizacji, jej właściwego funkcjonowania, a w konsekwencji realizacji celów przedsiębiorstwa. Działania zmierzające do usprawnienia procesu motywowania znajdują pozytywne odzwierciedlenie we wzroście wydajności pracy. Jednak nadrzędnym

¹ Henryk Król, Antoni Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006), 52.

celem przyświecającym mobilizacji jest zatrzymanie cennych zasobów ludzkich, by utrata pracownika nie wiązała się z utratą kapitału.

W niniejszym opracowaniu analizie poddano dwa czynniki motywujące: wynagrodzenia oraz system ocen. Nie bez powodu konfrontacji uległy przedstawione elementy. Celem tego zestawienia było rozważanie zarówno czynników materialnych, jak i niematerialnych w kontekście ich oddziaływania na pracowników.

Część badawcza opracowania została przeprowadzona wśród pracowników przedsiębiorstwa komunalnego. Wyniki owej analizy, zrealizowanej w formie ankiety, stały się źródłem informacji dotyczących poziomu motywacji zatrudnionych oraz ich stanowiska wobec badanych czynników motywacyjnych.

Celem pracy jest poddanie analizie i ocenie teoretycznego ujęcia motywacji, koncentrującego się wokół tematyki wynagrodzeń oraz systemu ocen pracowników. Rozpoznanie wskazanych elementów i określenie ich rzeczywistego wpływu na zatrudnionych było możliwe dzięki zaangażowaniu pracowników przedsiębiorstwa komunalnego.

2. Teoretyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest kompleksowym i harmonijnym działaniem, skupiającym się na kierowaniu najbardziej wartościowymi aktywami przedsiębiorstwa, pod którymi kryje się czynnik ludzki, pomagający urzeczywistniać misję organizacji². Termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” pojawił się w literaturze amerykańskiej latach 80. XX wieku jako odpowiedź na przeobrażenia zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu. Może być kojarzony z wcześniej powstałymi określeniami zbliżonymi znaczeniowo, czyli z „polityką kadrową” lub „zarządzaniem kadrami”. Mimo iż wszystkie wymienione pojęcia wchodzą w zakres funkcji personalnej, zauważalne są jednoznaczne różnice w procesie zatrudniania pracowników. „Zarządzanie personelem” charakteryzuje się kierowaniem personelem w ujęciu administracyjnym, wyznaczeniem pracownikom określonych ról planowaniem krótkoterminowym oraz chłodnymi relacjami między pracownikiem a pracodawcą. Z kolei „zarządzanie zasobami ludzkimi” wyróżnia stosowanie planów długofalowych, zaufanie i współpracę w relacjach pracownik – pracodawca, większe zainteresowanie kadrą kierowniczą niż szeregowym pracownikiem będące warunkiem koniecznym do zarządzania kulturą organizacji. W zarządzaniu zasobami ludzkimi zatrudniony to cenny zasób przedsiębiorstwa, który przyczynia się do generowania zysków. W przypadku „zarządzania personelem” głównym celem jest wsparcie pracowników w obszarze kwestii pracowniczych. Natomiast w zarządzaniu zasobami ludzkimi nacisk kładzie się na realizowanie potrzeb firmy związanych z zapewnieniem kadry o rozwiniętych umiejętnościach, skupiając się w głównej mierze na integracji funkcji personalnej, jak i również na jej jakości.

² Michael Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, (Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2005), 29.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) charakteryzuje się:

- nastawieniem na zaangażowanie pracowników w założone przez organizację cele,
- ukierunkowaniem na zintegrowanie strategii w kwestii zasobów ludzkich ze strategią działania firmy,
- założeniem, że pracownik jest głównym składnikiem aktywów przedsiębiorstwa, a jednym z zadań organizacji jest inwestycja w niego i zapewnienie możliwości rozwoju, co przyczynia się do osiągnięcia sukcesów firmy i zwiększenia przewagi konkurencyjnej na rynku,
- odpowiedzialnością menadżerów liniowych za realizację założeń związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, w tym procesy planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania działań związanych z personelem,
- indywidualizacją stosunków pracy.

Ideą ZZL jest spełnienie ludzi na tle duchowym oraz w odniesieniu do profesji, jaką zajmują w pracy³. Ponadto metoda ta ma za zadanie sprzyjać funkcjonowaniu każdego z elementów, które przyczynią się do osiągnięcia ich sukcesu jako zespołu. Misją nadrzędną jest ukazanie rangi przedsiębiorstwa przed interesariuszami za pomocą najważniejszych wartości, do których należą produktywność organizacji, a także zasoby ludzkie charakteryzujące się wysokim potencjałem, pomagającym realizować plany firmy⁴.

ZZL ukierunkowane jest także na inne cele:

- zwiększenie poziomu motywacji i zaangażowania w działania przedsiębiorstwa pracowników mających poczucie sprawiedliwego wynagradzania za wykonaną pracę,
- właściwą komunikację między pracownikami zajmującymi stanowiska wykonawcze a kierownikami wyższych szczebli i atmosferę umożliwiającą pracę w grupach,
- poszerzanie kompetencji pracowników, dbałość o wiedzę i niezbędne kwalifikacje do pracy na odpowiednim stanowisku,
- sformułowanie strategii rekrutowania, przestrzeganie polityki zatrudniania i stosowanie czynników pozafinansowych, jak uznanie pracowników,
- efektywne zarządzanie talentami zatrudnionych w celu zatrzymania w firmie najcenniejszego zasobu przedsiębiorstwa – zmotywowanej, zaangażowanej i wykwalifikowanej kadry,
- zdobycie założonych przez organizację wyników dzięki wykwalifikowanym pracownikom oraz ciągłe ich ulepszanie,
- stworzenie konkurencji na rynku dzięki potencjałowi społecznemu.

³ Marek Adamiec, Barbara Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, (Katowice: Wydawnictwo Arkady, 2000), 18.

⁴ Aleksy Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, (Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2003), 34.

Pod pojęciem zarządzania zasobami ludzkimi kryje się szereg działań różnego zakresu, którymi przedsiębiorstwo jest zobowiązane zarządzać, aby osiągnąć założone cele:

- organizacja:
 - plan organizacji mającej na celu współdziałanie wszelkich czynności, skuteczne wydawanie decyzji, a także tolerancję wobec zachodzących zmian,
 - rozwój procesów pracy w organizacji, których zadaniem jest mobilizacja pracowników i stymulacja gotowości do pracy przez planowanie i wprowadzenie innowacji mających w sposób efektywny udoskonalić działanie przedsiębiorstwa,
 - określenie kompetencji, przydzielenie zadań oraz planowanych wyników na wybranych pozycjach, które są niezbędne w procesie zarządzania efektami, doboru osób, premiowania oraz podnoszenia poziomu satysfakcji z pracy,
- stosunki pracy:
 - doskonalenie więzi między pracownikiem a pracodawcą opartej na wzajemnym zaufaniu,
 - wzmocnienie kontraktu psychologicznego,
- relacje z zatrudnionymi:
 - przemysłowe – prowadzenie relacji oficjalnych i nieoficjalnych ze związkami zawodowymi i ich współuczestnikami,
 - zaangażowanie pracowników w życie organizacji, dające poczucie jedności i odpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa oraz budujące poczucie zaufania; usprawnia komunikację niezbędną w procesie właściwego przebiegu informacji,
- system zatrudniania pracowników:
 - opiniowanie stawianych kandydatom warunków, które obejmują ich zdolności i przygotowanie zawodowe. Wiąże się to z planowaniem szkoleń i określeniem sposobów rekrutacji,
 - realizowanie potrzeb zakładu dotyczących ilości i jakości pracowników za pomocą efektywnej rekrutacji,
- doszkadzanie pracowników:
 - nastawienie na doszkadzanie pracowników, w tym kadry kierowniczej celem efektywnego wykorzystania ich potencjału oraz rozwijania umiejętności pobudzania zaangażowania w założone przez przedsiębiorstwo cele,
 - umożliwianie rozwoju ścieżki kariery pracowników, w których drzemie potencjał na osiągnięcie sukcesu,
- zarządzanie przez efekty:
 - koncentracja na osiąganiu wyników poprzez kontrolę, ocenę i udoskonalenie dotychczasowych efektów,
- zarządzanie systemem wynagrodzeń:
 - stworzenie sprawiedliwego systemu nagradzania,

- posługiwanie się motywatorami pozafinansowymi, jak pochwała przełożonych, możliwość awansu,
- powiązanie płacy z zaangażowaniem pracownika, efektami pracy czy kompetencjami,
- bezpieczeństwo i higiena pracy oraz świadczenia na rzecz pracowników:
 - dbałość o sprzyjające efektywnej pracy warunki, w tym ochrona przed wypadkami,
 - zapewnienie świadczeń pozapłacowych, takich jak usługi medyczne, dofinansowanie studiów, pakiety ubezpieczeniowe⁵.

Zarządzanie zasobami ludzkimi można rozpatrywać w trzech aspektach:

- funkcjonalnym – obejmuje szereg zadań oraz funkcji potrzebnych do zrealizowania założeń przedsiębiorstwa,
- instytucjonalnym – jest związane z podmiotami, które posiadają uprawnienia do podejmowania decyzji personalnych, jak również zależności między nimi,
- instrumentalnym – odnosi się do rozwiązywania problemów kadrowych z zastosowaniem odpowiednich metod i narzędzi, np. systemu wynagrodzeń.

Ponadto zarządzanie zasobami ludzkimi rozpatrywane jest w kontekście strategicznym, jak i operacyjnym. W pierwszym przypadku ZZL ma za zadanie przewidywać aktywa personalne, dzięki którym przedsiębiorstwo ma szansę dominować na rynku, a w kolejnym etapie przygotowywać programy pomagające osiągnąć zamierzony cel. W ujęciu operacyjnym zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z prowadzeniem czynności związanych z systemem personalnym, jak i kontrolą bieżącego stanu i ewentualną poprawą. Do zadań tych należą kwestie wynagrodzeń, zarządzanie zespołami, szkolenie kadry, kierowanie kosztami pracy, organizacji zatrudnienia związanej z rekrutacją pracowników i ocen zatrudnionych.

Znaczący wpływ na rozwój koncepcji związanych z funkcją personalną wywarły dwa amerykańskie modele zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwszy z nich, nazywany „matching model”, jest autorstwa naukowców Uniwersytetu Michigan. Natomiast drugi opracowany został na Uniwersytecie Harvarda i nosi nazwę „map of the HRM territory”.

Idea modelu Michigan polega na zintegrowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi ze strukturą oraz polityką organizacji, przy uwzględnieniu nie tylko misji przedsiębiorstwa, ale także otoczenia politycznego i ekonomicznego. Założeniem tego modelu jest ukierunkowanie na wspólne cele pracowników z celami organizacji. Model Michigan charakteryzuje się czterema powiązаныmi ze sobą funkcjami:

- selekcją przeprowadzaną na podstawie polityki personalnej organizacji,
- oceną efektów prac, która powinna odbywać się w sposób systematyczny,

⁵ Michael Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 34-36.

- stosowaniem systemów motywacyjnych pracowników, celem mobilizacji ich do działań przyczyniających się do polepszenia wyników organizacji,
- rozwojem kadry, która wpływa na rozwój przedsiębiorstwa⁶.

Wskazane elementy wykazują się silnym powiązaniem, co przyczynia się do powstania procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Zadaniem kierowników jest kontrola powiązania struktury formalnej i struktury zasobów ludzkich w celu osiągnięcia zamierzonej efektywności i realizacji celów przedsiębiorstwa. Model Michigan rozpatrywany jest w ujęciu strategicznym jako spełnienie wymogów strategii organizacji dzięki zarządzaniu ludźmi.

Naukowcy z Uniwersytetu Harvarda, analizując zasoby ludzkie, doszli do wniosku, że wymagają one szerszego i wielokierunkowego spojrzenia, poprzez podejście strategiczne. Zarządzanie potencjałem społecznym uważa się za najważniejszą czynność spoczywającą w rękach pracowników wyższych szczebli. Podejmowane decyzje związane są z działalnością następujących obszarów:

- partycypacja pracowników,
- decyzje związane z selekcją, systemem zatrudniania czy derekrutacją pracowników,
- świadczenia finansowe,
- organizacja pracy⁷.

W modelu harwardzkim duże znaczenie w kształtowaniu funkcji personalnej odgrywają osoby zainteresowane przedsiębiorstwem, jak akcjonariusze, menadżerowie, związki zawodowe, rząd, robotnicy czy kontrahenci. Ponadto wpływ wywierany jest przez następujące czynniki sytuacyjne:

- wewnętrzne: strategia, polityka zarządzania, metoda wytwarzania, pozyskiwanie pracowników,
- zewnętrzne: przepisy, sytuacja gospodarcza związana z zatrudnianiem, wzorce postępowania, zmiany dotyczące rynku technicznego⁸.

Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi przyczynia się do powstania skutków bezpośrednich i pośrednich w obszarze zasobów ludzkich jak: pobudzenie zapału do pracy, zwiększenie produktywności, dążenie pracowników i organizacji do wspólnych celów, a także długofalowa wydajność organizacji.

W modelu harwardzkim decyzje dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi traktuje się nie tylko jako skutek, ale także przyczynę strategii. Zauważalna jest dwukierunkowość i integracja zależności w relacji strategia organizacji – zarządzanie zasobami ludzkimi. Model harwardzki charakteryzuje się miękkim podejściem do ZZL, które nastawione jest na akceptację teorii motywacji, zaangażowanie pracowników, ich zadowolenie oraz rozwijanie własnych umiejętności z myślą, że wydajność podwładnych wpływa na efektywność firmy. W sytuacjach, gdy potrzeby pracowników nie pokrywają się z potrzebami organizacji, przedsiębiorstwo zmuszone jest do podejmowania kroków prowadzących do osiągnięcia

⁶ Aleksy Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 23.

⁷ Tamże, s.24.

⁸ Henryk Król, Antoni Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 62 i 63.

równowagi między tymi wymogami, w czym może pomóc utrzymywanie wzajemnie dobrych relacji. Ponadto miękkie podejście charakteryzuje się nastawieniem organizacji na osiągnięcie celów, które również są istotne dla pracowników i uwzględniają cele nabywców.

3. Istota i pojęcie motywowania

Pochodzący z języka łacińskiego (*moveo, movere*) termin motywacji, który kojarzony jest z interpretacją wprawiania w ruch, popychania oraz poruszania⁹, już od wielu lat stanowi obiekt zainteresowania psychologów, socjologów czy pedagogów. Niezliczone są jednak definicje tego pojęcia, a hasło A. Masłowa głoszące opinię, że nie została jeszcze sformułowana prawidłowa definicja motywacji, obowiązuje do dziś.

Według J. Pencza motywacja jest ściśle związana z odczuciami wewnętrznymi człowieka, które mają decydujący wpływ na poziom jego aktywności. Ponadto jest to przebieg pewnych norm, których zadaniem jest ukierunkowanie działań w sposób zapewniający uzyskanie zamierzonych wyników¹⁰. Motywację możemy zatem kojarzyć z energią duchową i zapałem, które pobudzają chęć wykonywania czynności o wyższym stopniu trudności. Od poziomu motywacji zależy upór, z jakim pracownik dąży do realizacji wyznaczonego celu, zatem ma ona wpływ na gotowość do działania.

S. Borkowska definiuje motywowanie jako proces przemyślanego i skierowanego na zachowanie człowieka wpływu, którego możliwości upatruje się w stwarzaniu narzędzi pomagających urzeczywistniać system wartości człowieka przyczyniający się do osiągnięcia planowanych przez przedsiębiorstwo efektów.¹¹ Oznacza to, że w przedsiębiorstwie podstawą motywowania jest stworzenie i realizowanie celowo powstałego systemu motywacji wraz z zespołem środków, których celem jest inspirowanie do działania i najefektywniejsze zaangażowanie pracownika w swoje obowiązki.

W opinii Nancy Stevenson motywacja to impuls, przyczyna lub siła motoryczna do podjęcia się danej czynności. Motywacją nazywa się każdy czynnik występujący w sferze werbalnej, umysłowej czy rzeczywistej, który inspiruje ludzi do działania¹². Motywowanie skupia się zatem na uruchamianiu takich bodźców, które wpływają mobilizująco na zachowanie pracownika. Ponadto

⁹ Kazimierz Kumaniecki, *Słownik łacińsko-polski*, (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1984), 316.

¹⁰ Józef Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, (Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1998), 136.

¹¹ Stanisława Borkowska, *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1985), 11.

¹² Neil Stevenson, *Motywowanie pracowników. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, (Warszawa: Wydawnictwo K.E Liber, 2002), 2.

generuje motywy, które uruchamiają się w sytuacji, gdy człowiek odczuwa niedosyt konkretnej potrzeby i jest przygotowany na wykonanie czynności mających ją zaspokoić¹³.

Reasumując, na motywację składają się wszystkie czynniki, które mobilizują ludzi do podjęcia aktywności. Z kolei motywowanie polega na inspirowaniu innych osób do konkretnych czynności¹⁴. To nic innego jak proces, którego realizacja skutkuje zachętą oraz nadaniem orientacji podejmowanym działaniom¹⁵. Motywowanie jest jedną z najważniejszych funkcji kierownika, który za pomocą różnych środków mobilizuje pracownika do działania. Nie będzie ona jednak skuteczna, gdy zatrudniony nie rozpozna, czego sam oczekuje w pracy i jakie są jego potrzeby. Proces motywowania rozpoczyna się zatem od rozpoznania potrzeby, a następnie wiąże się z poszukiwaniem i wyborem najlepszego rozwiązania jej zaspokojenia. W końcowym etapie pracownik ocenia efekty podjętego wyboru, biorąc pod uwagę stopień zaspokojenia potrzeby.

Definicję motywacji można rozpatrywać w ujęciu psychologicznym jako proces odbywający się w umyśle człowieka, który skutkuje ujawnieniem chęci do działania¹⁶. To ogół procesów wewnętrznych, charakterystycznych dla danego człowieka. Nie każdy pracownik wykaże się taką samą reakcją czy postawą wobec zaistniałego bodźca motywacyjnego. Owa postawa zależeć będzie nie tylko od osobowości człowieka, ale także od jego obecnych warunków czy potrzeb. Natomiast w ujęciu socjologicznym, motywacja pracownika wiąże się z szeregiem czynników zewnętrznych. Właściwe ich wykorzystanie, przez ukierunkowanie i skłanianie do działania, to jeden z kluczy do zaangażowania pracownika w cele i interesy przedsiębiorstwa.

Z przywołanych definicji możemy wywnioskować, iż motywację możemy podzielić na:

- wewnętrzną i zewnętrzną,
- pozytywną i negatywną.

Motywacja wewnętrzna odnosi się do działań, które wynikają z poruszenia bodźców wpływających na naszą wolę. Owym bodźcem jest między innymi zadowolenie z wykonywanych zadań, dobre relacje w pracy czy szanse na awans zawodowy. To podjęcie czynności związane z odczuciem przyjemności, w których nie jest brana pod uwagę perspektywa zdobycia nagród. Motywacja wewnętrzna rodzi w pracowniku silne poczucie jedności z organizacją.

Motywacja zewnętrzna wiąże się z czynnościami wykonywanymi pod przymusem lub w sytuacji, gdy zaangażowanie się w daną aktywność jest ukierunkowane na osiągnięcie konkretnych celów. Jest ściśle powiązana z systemem kar i nagród, których warunków otrzymywania pracownik jest świadomy.

¹³ Czesław Sikorski, *Motywacja jako wymiana – Modele relacji między pracownikiem a organizacją*, (Warszawa: Wydawnictwo Diffin, 2004), 11.

¹⁴ John .Adair, *Anatomia Biznesu*, (Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA, 2000), 29.

¹⁵ Marek Adamiec, Barbara Kozusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 136.

¹⁶ Czesław Sikorski, *Motywacja jako wymiana*, 11.

Motywacja pozytywna ma wspomóc zatrudnione osoby w procesie stwarzania szans na realizację założonych celów, które idą w parze ze urzeczywistnianiem misji przełożonego. Szanse dla pracownika widoczne są między innymi w uzyskaniu wyższego wynagrodzenia czy nominowaniu¹⁷. Motywacja pozytywna wpływa mobilizująco na pracownika, co przyczynia się do większego zaangażowania w powierzone zadania. Ponadto ukierunkowuje na cele, które są atrakcyjne z punktu widzenia pracownika.

Motywacja negatywna występuje w sytuacji wprowadzenia stanu zagrożenia, kiedy zaniedbanie obowiązków czy popełnione błędy mogą skutkować naganą, obniżeniem premii, utratą stanowiska lub przeniesieniem do pracy mniej płatnej.

Pozytywne aspekty pobudzania przez bodźce negatywne wiążą się ze wzburzeniem pragnienia stabilizacji czy poczucia bezpieczeństwa przez pracownika, które przejawia się na przykład w chęci zatrudnienia w solidnej firmie na stanowisku niewymagającym częstych zmian. Ponadto pracownik wykazuje się silniejszym zaangażowaniem w powierzone obowiązki. Jednak w ogólnym ujęciu, motywacja negatywna powoduje utratę satysfakcji. Pracownik w sytuacji zagrożenia, naładowany bodźcami negatywnymi, nieświadomie spycha na boczny tor jakość wykonywanego zadania, przedkładając ponad wszystko swój wizerunek w oczach przełożonego. Stosowanie owych bodźców nie wpływa pozytywnie na osobowość i zdrowie psychiczne pracownika. Mają one następujące skutki: zniżenie poczucia własnej wartości, spadek aspiracji, częsta depresja oraz postawa pracownika traktującego pracę jako zło konieczne.

4. Analiza systemu motywacji w przedsiębiorstwie komunalnym

Historia organizacji będącej przedmiotem badań sięga XIX wieku. Początki firmy kojarzone są nie tylko z działalnością związaną z zagospodarowaniem zieleni i odpadów, ale także z branżą gazowniczą oraz wodociągową. W związku z prężnym rozwojem organizacji i stale poszerzającym się zakresem świadczonych usług, przedsiębiorstwo z upływem lat zostało przekształcone w spółkę, podlegającą pod gminę, na terenie której funkcjonuje.

Działania badanego zakładu skupiają się w głównej mierze na utrzymaniu czystości w mieście, zagospodarowaniu odpadów, a także opieką nad terenami zielonymi. Ponadto do zadań spółki należy administracja targowiska oraz zarządzanie cmentarzami, na których firma prowadzi usługi pogrzebowe.

Zasięg terytorialny prowadzonej działalności ulega stałej ekspansji. Proekologiczne podejście doceniane jest nie tylko przez gminę, na terenie której spółka została zarejestrowana, ale jest także kartą przetargową do wybicia się na tle konkurencyjnych firm z branży komunalnej. Obecnie badane przedsiębiorstwo zarządza gospodarowaniem odpadów w sześciu gminach, których łączna liczba mieszkańców przekracza 90 tysięcy. Firma przejmuje odpady od mieszkańców zarówno w formie mieszanej, jak i selektywnej. Najliczniejsza z gmin posiada ponad 120 miejsc skupu selektywnych odpadów. Wszystkie nieczystości

¹⁷ Józef Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, 141.

w postaci zmieszanej transportowane są na składowisko, będące własnością przedsiębiorstwa, na którym zgodnie z polską klasyfikacją działalności, przechowuje się odpady nienależące do grupy niebezpiecznych. Organizacja posiada niezbędny sprzęt do obsługi wysypiska, w składzie którego znajdują się sortownie, prasy oraz ładowarki.

Prezentowane przedsiębiorstwo słynie z innowacyjnych rozwiązań mających na celu oszczędność zasobów naturalnych, przy jednoczesnym zachowaniu równowagi ekosystemu. Przeprowadzona niedawno modernizacja targowiska miejskiego to jedna z wielu inwestycji zasługujących na uwagę. Miejsce wyróżnia się nie tylko ciekawą architekturą, ale przede wszystkim zastosowaniem nowatorskich pomysłów. W budynkach znajdujących się na terenie targowiska dokonano instalacji maszyny cieplnej, do funkcjonowania której dostarcza się prąd całkowicie pozyskany ze źródeł odnawialnych. Oprócz tego część targowiska osłonięta jest szklanym dachem, chroniącym od promieni słonecznych oraz deszczu, a także doświetlana ekologicznymi lampami ledowymi. Jednym z wielu proekologicznych rozwiązań jest wbudowanie pod płytą targowiska nieprzepuszczalnych zasobników do składowania makulatury oraz innych pozostałości, co zapobiega pojawieniu się nieprzyjemnych zapachów oraz insektów.

Od wielu lat aktywność zakładu jest doceniana i nagradzana w różnych kategoriach, koncentrujących się wokół tematyki zagospodarowania odpadów i proekologicznych rozwiązań. Spółka należy do grupy pięciu najlepszych przedsiębiorstw w skali ogólnokrajowej w kategorii najlepszych organizacji gospodarowania odpadami w roku 2017. Na uwagę zasługuje również otrzymanie Złotej Odznaki Krajowej Izby Gospodarki Odpadami oraz Honorowego Dyplomu Heraklesa za sukcesy w branży komunalnej oraz wsparcie i zaangażowanie w działalność zarządzania odpadami w Polsce na przestrzeni wielu lat. Firma uzyskała wyróżnienie „Przyjaciela Europy” jako organizacja pozytywnie nastawiona do natury wpisująca się charakter działalności UE.

Przeprowadzona ankieta, w organizacji będącej przedmiotem badań, pozwoliła zebrać informacje dotyczące zależności między motywacją a wynagrodzeniami i systemem ocen pracowników. Wybrana grupa respondentów liczyła 41 osób, w skład której wchodziłi pracownicy porządkowi oraz niewielka liczba specjalistów wybranych działów. Badanych klasyfikowano, biorąc pod uwagę płeć, wiek, zajmowane stanowisko, wykształcenie oraz staż pracy.

Wśród ankietowanych byli mężczyźni, którzy stanowili 85% grupy respondentów. Zdecydowaną mniejszość pracowników stanowiły osoby w wieku poniżej 20. roku życia oraz osoby powyżej 61. roku życia. Większość badanych znajdowała się w wieku produkcyjnym. Najliczniejsze grupy tworzyły osoby między 31. – 40. a także 41.-50. rokiem życia. Podział pracowników ze względu na zajmowane stanowisko, wskazuje dominującą grupę pracowników porządkowych, którą stanowiło aż 79% ankietowanych i osoby z umiejętnościami zawodowymi (61% badanych). Drugą grupą pod względem liczebności stanowiły osoby z wykształceniem średnim. Klasyfikacja ze względu na staż pracy ukazała, że najwięcej pracowników posiada zatrudnienie do 5 lat.

Wyniki badań struktury wynagrodzenia wskazały, że aż 83% pracowników otrzymuje wynagrodzenie wyższe niż płaca minimalna. O wynagrodzeniu zatrudnionych decyduje w większości staż pracy oraz zajmowane stanowisko. Aż 76% pracowników otrzymuje pensję w wysokości 3001 – 4000 zł, co stanowi dobry wynik, uwzględniając ich poziom wykształcenia.

W ramach pytań merytorycznych w pierwszej kolejności poproszono ankietowanych o ich odczucia co do otrzymywanego wynagrodzenia. Według powszechnej opinii otrzymywane premie mają decydujący wpływ na zadowolenie pracowników z wynagrodzenia. Aż 68% zatrudnionych uważało, że poziom nagrodzenia nie jest właściwy, co może skutkować niską motywacją do pracy. Opinię tę prezentują pracownicy otrzymujący podstawowe wynagrodzenie oraz pracownicy na stanowiskach porządkowych. Przeważającą grupą osób odczuwających satysfakcję z wynagrodzenia stanowią kobiety na stanowiskach specjalisty. W świetle owych wyników nasuwa się przypuszczenie, że kluczem do zadowolenia pracowników z wynagrodzenia jest uzależnienie ich premii od wykonania planu, którą przyznaje się wyłącznie specjalistom.

Następnie zbadano związek wynagrodzenia z siłą motywacji. Ponad połowa pracowników nie odczuwa silnej motywacji do pracy, co jest adekwatne do niskiego poziomu zadowolenia z otrzymywanego wynagrodzenia. Zaledwie 7% pracowników wykazuje się mobilizacją do pracy i jest to ciekawy przypadek, ponieważ zadowolenie z wynagrodzenia nie pokrywa się w każdym przypadku z wysoką motywacją do pracy. W grupie zmotywowanych pracowników znalazły się osoby o zróżnicowanym stażu, wieku i stanowiskach.

Respondenci poproszeni o wskazanie czynników motywujących mieli zdecydowanie różne opinie. Klasyfikacja atrakcyjności czynników motywacyjnych pozwala przybliżyć najbardziej interesujące elementy systemu motywacji z punktu widzenia respondentów. Za najsilniej motywujący czynnik uznano:

- nagrodę pieniężną,
- trzynaste wynagrodzenie,
- paczki świąteczne/ bony.

Wyróżnione czynniki podlegają miernikom ekonomicznym. Wcześniejsze badania dowodzą, że wynagrodzenie składające się z trzynastej pensji obejmuje aż 78% respondentów. Pomimo wysokiego wyniku i dużego zainteresowania pracowników tym czynnikiem, poziom motywacji w przedsiębiorstwie utrzymuje się na niskim poziomie. Dlatego też dalszej analizie podlegają czynniki motywujące pracowników w stopniu średnim. Do tej grupy czynników pracownicy zaliczają:

- pakiet socjalny,
- rabaty na usługi/ wyroby firmy,
- praca w zgranym zespole,
- praca na nowych urządzeniach,
- opłacane koszty dojazdu do pracy,
- sprzyjająca atmosfera w pracy,
- stabilność zatrudnienia.

Za najmniej istotne z punktu widzenia motywacji uznaje się te elementy, w których pracownik ma możliwość spełnić się oraz poszerzyć swoje kwalifikacje.

Ponadto zatrudnieni nie są zainteresowani pracą na kilka zmian oraz rozwojem ścieżki zawodowej.

Dominująca grupa ankietowanych wykazuje negatywne nastawienie do działań motywacyjnych w przedsiębiorstwie. Zaledwie 21% ma pozytywne stosunek do obecnego systemu motywacji. Wskazali także na sposoby polepszenia tego systemu. Zdecydowana większość respondentów wymieniła poprawę zarówno czynników ekonomicznych, jak i pozaekonomicznych. Do poprawy czynników ekonomicznych przekonanych jest tylko 29% badanych osób, co oznacza, że motywacja pracownika nie skupia się tylko na wartościach ekonomicznych. Istotą są również pozostałe wartości, które nie podlegają miernikom ekonomicznym. Ankietowani wyróżnili następujące elementy wymagające zmiany:

- pensja uzależniona od warunków atmosferycznych wśród pracowników porządkowych,
- podział obowiązków ze względu na płeć u pracowników porządkowych z uwzględnieniem zadań wymagających dużej siły, które powinny być wykonywane wyłącznie przez mężczyzn,
- różnicowanie zadań i przydzielanie obowiązków ze względu na umiejętności,
- elastyczność godzin pracy,
- wzrost premii oraz wypłacanie dodatków za nadgodziny.

Ważnym czynnikiem motywacyjnym jest zwykle stosowany w przedsiębiorstwach system oceniania pracowników. Tu opinia pracowników dotycząca wpływu otrzymywanych ocen na ich motywację jest w niewielkim stopniu zróżnicowana. Jednak przeważającą część stanowią zatrudnieni, których motywacja nie jest powiązana z systemem ocen. Zaledwie 22% respondentów zauważa zależność między oceną a motywacją. Ponad 40% pracowników nie określa znaczenia tego systemu. Wyniki badania wskazują na niewłaściwe funkcjonowanie systemu ocen, którego jednym z podstawowych funkcji jest przedstawianie popełnianych błędów i motywowanie do polepszenia jakości pracy.

Analizując opinię pracowników dotyczącą systemu ocen, zauważa się ich obojętność wobec systemu, ponieważ pracownicy nie potrafią określić swojego stanowiska. Prawdopodobnie przyczyną wstrzymywania się od oceny jest brak informacji zwrotnej o wynikach badań, którą sugeruje 50% respondentów. Ponadto liczna grupa ankietowanych uważa, że system ten nie wprowadza zmian w ich późniejszym postępowaniu. Niektórzy z zatrudnionych, określający system ocen za motywujący, są zdania, że stosowana forma ocen umożliwia im sprawdzenie swoich kwalifikacji, a także redukcję popełnianych błędów. Mimo iż jest to prawidłowy objaw zastosowania systemu ocen, problem stanowi niewielka liczba takiej opinii wśród pracowników.

Z analizy wpływu otrzymanych ocen na wynagrodzenie zatrudnionych wynika, że w badanym przedsiębiorstwie płaca uzależniona jest od uzyskanych ocen tylko w nielicznych przypadkach. Zaledwie sześciu respondentów podkreśliło otrzymywanie dodatków do wynagrodzenia za zadowalające wyniki pracy. Są to osoby pracujące na stanowiskach specjalisty. Pensja pozostałych pracowników nie jest zależna od uzyskanych opinii. Żaden z pracowników nie potwierdził

obniżania wynagrodzenia przez pracodawcę w przypadku uzyskania złej oceny oraz nie zaznaczył wariantu o wypłacaniu nagrody w postaci innej niż premia za dobre wyniki. Niestosowanie dodatków za uzyskane oceny u większej grupy pracowników może być jedną z przyczyn niskiego poziomu motywacji oraz bierności wobec stosowanego systemu ocen pracowniczych.

5. Zakończenie

W badanym przedsiębiorstwie przeważającą grupą pracowników są mężczyźni w wieku 31-50 lat, posiadający wykształcenie zawodowe i zajmujący stanowiska pracowników porządkowego. Średni staż pracy badanych respondentów wynosił okres do 5 lat zatrudnienia.

Przeprowadzona analiza skupiła się na zagadnieniach związanych z wynagrodzeniem i motywacją zatrudnionych. Na podstawie otrzymanych wyników stwierdza się, iż badani nie odczuwają satysfakcji z otrzymywanej pensji, a ponadto ponad połowa pracowników nie jest zmobilizowana do pracy. Pracownicy otrzymują trzynaste wynagrodzenie oraz premię za wysługę lat, przyznawaną w chwili przekroczenia stażu trwającego dwa lata. Pomimo przydzielanych dodatków, pracownicy odczuwają silną potrzebę zmiany systemu motywacji, uwzględniając modyfikację nie tylko czynników ekonomicznych, ale także pozaekonomicznych. Ankietowani zwracają uwagę na zwiększenie elastyczności godzin pracy, polepszenie warunków dotyczących wypłacania premii, jak i również ulepszenie procesu podziału obowiązków. Przeciętny respondent za czynniki najbardziej motywujące uznaje: trzynaste wynagrodzenie, paczki świąteczne lub bony oraz nagrodę pieniężną. W dalszej kolejności znajdują się: pakiet socjalny, pokrywane koszty dojazdu do pracy oraz rabaty na usługi przedsiębiorstwa, praca na nowych urządzeniach oraz stabilność zatrudnienia. Bardzo ważna jest również sprzyjająca atmosfera w pracy oraz relacje łączące ich z pozostałymi robotnikami, które również nazwano czynnikami motywującymi.

Zdecydowana większość pracowników posiada informację o zastosowaniu systemu ocen w przedsiębiorstwie. Ponadto zatrudnieni określają formę przeprowadzania procesu opiniowania, wskazując na ocenę opisową przełożonego u pracowników porządkowych oraz w stosunku do specjalistów dodatkowe zastosowanie oceny punktowej. Próba określenia przez pracowników wpływu uzyskanych opinii na motywację wykazała nieznaczące powiązanie tych czynników. Owa współzależność występuje jedynie w przypadku specjalistów, u których dobre wyniki zostają nagradzane w postaci premii. Większość pracowników uważa jednak, że system ocen nie wpływa na ich motywację, a ponadto nie wprowadza zmian, czego przyczyną jest prawdopodobnie brak informacji o uzyskanych ocenach. Wśród respondentów istniała grupa, która wskazała jednak, że system jest dla nich źródłem informacji o jakości ich pracy oraz posiadanych umiejętnościach.

W badanym przedsiębiorstwie zauważa się klasyfikację pracowników na podstawie stażu pracy oraz zajmowanego stanowiska, które mają decydujący wpływ na dodatki do wynagrodzenia, a w konsekwencji również na poziom motywacji pracowników. Pracownicy porządkowi nie wykazują się chęcią rozwoju własnych

umiejętności, co przyczyniłoby się do polepszenia jakości ich pracy, ponieważ ocena owej jakości nie znajduje odzwierciedlenia w systemie nagród. Stanowisko respondentów wobec poprawy systemu motywacji jest jasnym komunikatem dla pracodawcy o potrzebie przeprowadzenia modyfikacji owego systemu. W trosce o kapitał ludzki, który jest najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa, firma powinna skutecznie motywować i zapewnić satysfakcjonujące warunki pracy, które mogą mieć znaczny wpływ na chęć pozostania pracowników w organizacji.

Jednak wyniki ostatnich badań przeprowadzonych przez Instytut Gallupa wskazują, że rotacja zatrudnionych w firmie zależy w głównej mierze od menadżera. Mimo licznych inwestycji w pracownika, stosowanych awansów czy premii oraz opłacanych kursów, które mają na celu zatrzymanie pracowników, większość z nich decyduje się na odejście z pracy z powodu przełożonych¹⁸. Dlatego w procesie analizy systemu motywacji warto również poddać obserwacji zachowania kierowników oraz relacje łączące ich z podwładnymi.

Bibliografia

1. Adair, John. 2000. *Anatomia biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
2. Adamiec, Marek, Kożusznik, Barbara. 2000. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Katowice: Wydawnictwo Arkady.
3. Armstrong, Michael. 2005. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
4. Borkowska, Stanisława. 1985. *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. Buckingham, Markus, Coffman, Curt. 2004. *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*. Warszawa: MT Biznes.
6. Król, Henryk, Ludwiczyski, Antoni. 2006. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
7. Kumaniecki, Kazimierz. 1984. *Słownik łacińsko-polski*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
8. Penc, Józef. 1998. *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
9. Pocztowski, Aleksy. 2003. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
10. Sikorski, Czesław. 2004. *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*. Warszawa: Wydawnictwo Diffi.
11. Stevenson, Neil. 2002. *Motywowanie pracowników. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*. Warszawa: Wydawnictwo K. E. Liber.

¹⁸ M. Buckingham, C. Coffman, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*, (Warszawa: MT Biznes, 2004), 40.

dr inż. ANETA PISARSKA
PANSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
a.pisarska@pwsz-kalisz.edu.pl

ZAUFANIE JAKO PODSTAWA BUDOWANIA I FUNKCJONOWANIA ZESPOŁU PRACOWNICZEGO

*„Jeśli za bardzo ufasz, możesz zostać oszukany,
jednak życie będzie torturą, jeżeli nie będziesz ufał w ogóle”*

Frank Crane

STRESZCZENIE

Zaufanie to istotna kwestia w dzisiejszym świecie biznesu, gdzie zmniejsza się ufność między pracownikami (współpracownikami), menedżerami i pracodawcami. Skomplikowane jest posiadanie produktywnych i efektywnych relacji w miejscu pracy bez zaufania. Zatem zaufanie jest kluczowe dla każdej firmy, szczególnie w dzisiejszych czasach, gdy praca zespołowa odgrywa znaczącą rolę. Praca zespołowa wymaga zaufania między członkami zespołu oraz między kierownictwem a współpracownikami. Budowanie zespołu jest zatem jednym z kluczowych czynników sukcesu w biznesie. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i analiza przyczyn rosnącego znaczenia zaufania w organizacjach oraz uzasadnienie roli i miejsca zaufania w relacjach międzyludzkich w zespole. Realizację wskazanych celów oparto na przeglądzie i analizie literatury, zarówno krajowej, jak i zagranicznej.

Słowa kluczowe: zaufanie, rodzaje zaufania, zespół.

ABSTRACT

Trust is a big matter in today's business world, where trust between employees (associates), managers and employers has been decreasing. It is complicated to have productive and effective working relationships without trust. Then trust is critical for every business, especially nowadays where teamwork is significant. Teamwork involves trust among team members and between management and associates. So, team building is one of the key factors of success in business. The purpose of this article is to identify and analyze the reasons for the growing importance of trust in organizations and to justify the role and place of trust in interpersonal relationships in the team. The implementation of the indicated objectives is based on a review and analysis of literature, both domestic and foreign.

Keywords: trust, types of trust, team.

1. Wstęp

Zaufanie jest podstawą i fundamentem budowania każdej ludzkiej społeczności, w tym również zespołu. Jego brak nie tylko utrudnia funkcjonowanie danej grupy, ale niekiedy może je całkowicie uniemożliwiać. Pojęcie zaufania jest współcześnie używane bardzo często: w debacie publicznej, w polityce, w życiu lokalnych społeczności, w rodzinie, w grupie studenckiej, a także w organizacjach różnego typu, w tym organizacjach biznesowych. Można nawet powiedzieć, że pojęcie to jest dzisiaj nadużywane i w umysłach wielu straciło swoją istotę, pierwotne znaczenie niejednokrotnie brzmi banalnie, staromodnie, nie niesie już ze sobą treści. Wiele osób traktuje bowiem zaufanie jak miły, idealistyczny frazes, bez przekonania, że może ono mieć jakąś wartość, szczególnie w świecie biznesu. A to właśnie zaufanie leży u podstaw budowania wszelkich wspólnot. Współcześnie coraz mocniej podkreśla się, że to właśnie zespoły i praca zespołowa są decydującymi czynnikami przewagi konkurencyjnej i budowania wartości organizacji. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i analiza przyczyn rosnącego znaczenia zaufania w organizacjach oraz uzasadnienie roli i miejsca zaufania w relacjach międzyludzkich w zespole. Realizację wskazanych celów oparto na przeglądzie i analizie literatury, zarówno krajowej, jak i zagranicznej.

2. Charakterystyczne cechy zespołu

Realizację wymienionych powyżej celów warto rozpocząć od zdefiniowania, co konstytuuje zespół. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji badanego pojęcia¹. Ich analiza pozwala na wskazanie następujących cech typowych dla zespołu²:

- a) **mała, niewielka liczba członków** – zespoły, które charakteryzują się wysoką produktywnością, liczą kilku lub kilkadziesiąt członków – od dwóch do dwudziestu paru osób. Większe grupy – ponad trzydzieści lub czterdzieści osób będą w naturalny sposób dzielić się na mniejsze podgrupy, między innymi ze względów logistycznych, trudności z zespołowym podejmowaniem decyzji, problemów z bezpośrednią komunikacją, rozmyciem celu i odpowiedzialności, trudności z rozliczaniem efektów pracy itp. W sytuacji przekroczenia wyżej wskazanej liczby członków zespołu, współdziałanie i współpraca stają się coraz trudniejsze i przynoszą mniejsze efekty³;

¹ Na przykład: Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith, *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, (Kraków: Dom Wydawniczy ABC, 2001); Barbara Kożusznik, *Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności*, (Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2002); Małgorzata Kossowska, Iwona Sołtysińska, *Budowanie zespołów. Materiały szkoleniowe – ćwiczenia, formularze, wskazówki dla prowadzącego*, (Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2006).

² Katzenbach, Smith, *Sila*, 55 – 71.

³ Manfred Gellert, Claus Nowak, *Zespół*, (Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2008), 21-22.

- b) **współzależność członków zespołu** – oznacza, że zadanie, które ma do zrealizowania grupa, jest złożone i członkowie zespołu nie mogą osiągnąć zakładanych celów indywidualnie, na własną rękę, nie uwzględniając innych osób i ich kompetencji;
- c) **uzupełniające się kompetencje** – każdy z członków zespołu powinien posiadać specyficzne, niezbędne, unikatowe kompetencje potrzebne do osiągnięcia wyznaczonego celu. Wiedza, umiejętności, wyznawane wartości, doświadczenie poszczególnych członków zespołu są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania zespołu, a brak określonej osoby jest jednoznaczny z brakiem konkretnej wiedzy, umiejętności itp. Tak więc starannie przygotowany i przeprowadzony proces doboru członków zespołu (uwzględniający niezbędną wiedzę, umiejętności, postawy i inne cechy konieczne w zespole) jest bardzo ważny z punktu widzenia osiągania wyznaczonych celów w zespole. Ponadto u podstaw tworzenia zespołu leży to, że kompetencje poszczególnych członków powinny być komplementarne, tj. wzajemnie się uzupełniać, wspierać, tworzyć określoną całość istotną z punktu widzenia założonego celu, który zespół chce osiągnąć. Współczesny człowiek nie jest w stanie opanować całego zasobu zgromadzonej i wytworzonej wiedzy, ponadto w sposób naturalny jesteśmy predestynowani do realizacji określonych zadań czy pełnienia konkretnych ról. Członkowie zespołu powinni posiadać niezbędną wiedzę i umiejętności potrzebne do realizacji celu, jednakże z drugiej strony, zarówno zespół jako całość, jak i poszczególni członkowie muszą stale doskonalić i rozwijać swoje kompetencje;
- d) **wspólny cel ogólny i cele szczegółowe** – posiadanie wspólnego celu powoduje, że grupa współdziała, aby go osiągnąć. Zespołowy proces realizacji zadań przez członków zespołu powoduje, że rodzą się szczególne więzi pomiędzy nimi, które umożliwiają osiąganie zakładanych celów. Cele ogólne i cele szczegółowe powinny tworzyć spójną całość;
- e) **wspólne podejście do realizowanych zadań** – członkowie zespołu powinni nie tylko poświęcić czas na przeanalizowanie i zdefiniowanie celu istnienia zespołu, ale również powinni wypracować zbieżne podejście do realizowanych zadań, tj. akceptowany przez poszczególnych członków zespołu sposób współdziałania w procesie dążenia do osiągnięcia zakładanego celu ogólnego i celów szczegółowych. Zespołowe podejście do pracy powinno uwzględniać trzy aspekty:
- ekonomiczny – obejmuje kwestie związane z nakładami ponoszonymi po to, aby osiągnąć zakładany cel i wyniki, które zespół założył,
 - społeczny – obejmuje zasady budowania relacji społecznych w zespole oraz wyznawanych wartości,
 - administracyjny.

Tak więc członkowie zespołu muszą uzgadniać wiele kwestii w zakresie wspólnego realizowania zadań – począwszy od omówienia, kto będzie

wykonywał zadania, w jakim czasie, w jaki sposób realizacja zadań będzie raportowana, w jaki sposób będą podejmowane decyzje grupowe, kiedy i jak będzie monitorowany i ewentualnie modyfikowany sposób podejmowania grupowych decyzji, itd. Brak tych elementów budowania zespołu może powodować na przykład, że praca wynikająca z celu ogólnego wszystkich jest delegowana tylko kilku członkom zespołu (niejednokrotnie tym, którzy charakteryzują się dużą energią i motywacją do działania, wysoką odpowiedzialnością za cele zespołu i osiąganymi wynikami pracy przez zespół, którzy są przyzwyczajeni do ciężkiej pracy, niejednokrotnie zostają po godzinach, aby zespół mógł osiągnąć zakładane efekty);

f) **wspólna odpowiedzialność** – w pracy zespołowej kluczowe aspekty to przede wszystkim: wspólna odpowiedzialność, wspólny cel oraz wspólne podejście do działania. Z drugiej jednak strony indywidualna odpowiedzialność członków zespołu za przydzielone zadania, które przyczyniają się do realizacji wspólnego celu zespołu, jest krytyczna dla jego funkcjonowania. Odpowiedzialność zespołowa sprowadza się do składania pozostałym członkom zespołu, a także sobie samemu, szczerych obietnic co do realizowanych zadań. Członkowie zespołu, którzy czują się odpowiedzialni za osiągnięcie wspólnych dążeń, najczęściej motywują się sami, są sterowni wewnątrznie, mają wewnętrzne poczucie kontroli, wytrwale, konsekwentnie pracują nad realizacją zadań, niejednokrotnie z entuzjazmem pokonują ewentualne trudności, a przy tym aktywnie wspierają pozostałych członków zespołu. Podkreślić należy jednak, że fundamentem budowania wspólnej odpowiedzialności wśród członków zespołu jest wzajemne zaufanie i zaangażowanie⁴. Zaufanie jest wartością fundamentalną dla zespołu, lecz niezwykle trudno je zbudować. Zaufanie jest pewnego rodzaju cnotą czy też emocją, która nie tworzy się „ad hoc”, wymaga bowiem czasu. Co ważne, do zaufania nie można nikogo zmusić – żadnego członka zespołu; zaufania nie można też kupić, zmagazynować, zadekretować. Zaufania trzeba doświadczać w zespole, nie tylko od czasu do czasu, ale w zasadzie stale. Brak zaufania lub niski jego poziom może być dużym ograniczeniem zarówno dla nowo tworzonych, jak i istniejących zespołów oraz wyzwaniem dla ich liderów. Zauważyć należy ponadto, że budowanie zaufania nie jest łatwe, a mechanizm powstawania i wzmacniania zaufania jest złożony. Aby budować zaufanie, muszą być spełnione odpowiednie warunki, tzn. potrzebne jest

⁴ Z deklaracji badanych Polaków wynika, że w relacjach społecznych są oni raczej nieufni. Niespełna jedna czwarta ankietowanych (23%) uważa, że większości ludzi można ufać, trzy czwarte zaś (74%) opowiada się za zachowaniem ostrożności w stosunkach z innymi ludźmi. W ciągu ostatnich czterech lat opinie na ten temat nie zmieniły się, por. Komunikat z badań nr 18/2016, Centrum Badania Opinii Społecznej, *Zaufanie społeczne*, Warszawa, luty 2016, 1.

wspólne poczucie odpowiedzialności za cele, które zespół ma osiągnąć, trwałość, szczerść w relacjach, uczciwość; ale z drugiej strony, aby członkowie czuli się współodpowiedzialni za cele zespołu, potrzebne jest zaufanie. Tak więc wspólna odpowiedzialność w zespole oraz zaufanie wzajemnie warunkują się, nie ma odpowiedzialności bez zaufania, a także zaufania bez odpowiedzialności. Ważne jest także silne zaangażowanie w pracę zespołu. Nie wystarczy mieć cel do osiągnięcia, nawet gdyby był on bardzo ambitny i atrakcyjny, ale wszyscy członkowie zespołu muszą być zaangażowani w jego realizację. Bez zaangażowania i aktywnej postawy członków zespołu trudno osiągnąć zakładane cele. Ważne jest również wiarygodne postępowanie członków zespołu, czyli zachowanie zgodności słów z czynami, spełnianie złożonych obietnic i deklaracji.

3. Istota zaufania

Pojęcie zaufania nie jest łatwe do jednoznacznego zdefiniowania, tak więc w literaturze funkcjonuje wiele definicji analizowanego terminu. Ponadto jest ono przedmiotem zainteresowania przedstawicieli różnych nauk: zarządzania, psychologii, socjologii, filozofii, ekonomii, polityki, antropologii, marketingu i innych. W związku z tym w literaturze funkcjonuje wiele definicji tego pojęcia, w których autorzy podejmują różnorakie charakterystyki i aspekty zaufania. Także w życiu codziennym pojęcie to nie jest rozumiane jednoznacznie. Istnieje potrzeba wyjaśnienia, jak rozumie się istotę zaufania w niniejszym artykule. Zasadniczo zaufanie jest analizowane w odniesieniu do relacji międzyludzkich, które mogą występować na przykład w miejscu pracy, środowisku lokalnym, drużynie sportowej, organizacji charytatywnej, rodzinie itp.⁵. Zaufaniem można obdarzać daną osobę, jak również określoną zbiorowość – firmę, organizację, instytucję⁶.

Analiza literatury pokazuje, że najczęściej zaufanie jest definiowane poprzez utożsamianie z wiarą i przekonaniem jednej strony (osoby lub grupy osób) o pewnych predyspozycjach, kompetencjach czy kwalifikacjach drugiej strony (osoby lub grupy osób)⁷. Zaufanie jest wówczas postrzegane instrumentalnie (na przykład zaufanie może pojawić się jako funkcja przewidywania lub oczekiwania w odniesieniu do czyjegoś zachowania lub jako wiara w czyjeś kompetencje, umiejętności, wiedzę itp.). Do tej grupy można zaliczyć poniższe definicje:

⁵ Początkowo zaufanie odnosiło się wyłącznie do powiązań międzyludzkich. Jednakże obecnie, jak pokazują zaprezentowane w artykule definicje, zaufanie zostało odpersonalizowane, por. Anna Wasiluk, „Zaufanie we współczesnym zarządzaniu”, w: *Wybrane zagadnienia miękkiego zarządzania organizacjami*, red. Agnieszka Kowalczevska, (Warszawa: Wydawnictwo Ementon, 2015), 62.

⁶ Ana Cristina Costa, „Work team trust and team effectiveness”, *Personnel Review* 32 (2003), 605-622.

⁷ Danuta Sz wajca, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa. Budowa i odbudowa zaufania interesariuszy*, (Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu, 2016), 73.

- zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wyznawanych normach⁸,
- zaufanie to przeświadczenie, że osoba, z którą wchodzimy w interakcje, posiada właściwe kwalifikacje, kompetencje i cechuje się prawością charakteru⁹,
- zaufanie to wiara, że druga strona nie będzie działała przeciwko nam, będzie natomiast działała w sposób dla nas korzystny; będzie wiarygodna; będzie zachowywała się w sposób przewidywalny i zgodny z powszechnie przyjętymi normami¹⁰,
- zaufanie polega na zawierzeniu zdolnościom i kompetencjom drugiej strony¹¹,
- zaufanie to oczekiwanie, że na partnerze można polegać, że dotrzyma swoich zobowiązań w sposób przewidywalny oraz że będzie działał uczciwie w obliczu różnych okoliczności¹²,
- zaufanie, w kontekście budowania zespołu, jest to wiara członków zespołu w dobre intencje swoich kolegów i koleżanek; przekonanie, że nie ma powodu do reakcji obronnych czy ostrożności wobec pozostałych członków zespołu. Ze swej natury członkowie zespołu powinni czuć się dobrze ze swoją współzależnością i przynależnością do zespołu¹³.

Na szczególną uwagę zasługuje ostatnia definicja. Jest to bowiem zupełnie nowe i w pewnym stopniu zaskakujące spojrzenie na zagadnienie zaufania. Definicja ta bardzo mocno różni się od intuicyjnego, standardowego postrzegania zaufania, które zakłada, że jest to umiejętność przewidywania postawy czy zachowania innego członka zespołu na podstawie dotychczasowych doświadczeń w pracy z daną osobą, jej kompetencji, kwalifikacji itp. „Ufamy” danej osobie, że wykona zadanie w zespole czy też w projekcie zgodnie z najwyższymi standardami, bo zawsze do tej pory tak postępowała. P. Lencioni podkreśla, że jest to bardzo pożądane, ale niewystarczające, aby można było mówić o zaufaniu charakterystycznym dla wybitnych, wysoko produktywnych zespołów. Zaufanie wymaga bowiem od członków zespołu, by świadomie stali się od siebie nawzajem zależni i by wierzyli, że to uzależnienie nie zostanie

⁸ Francis Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997), 38.

⁹ Józef Penc, *Zachowanie organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, (Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business, 2011), 122.

¹⁰ Joanna Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2013), 23.

¹¹ Stephen R. Covey, Rebecca R. Merrill, *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, (Poznań: Dom Wydawniczy REBIS sp. z o.o., 2009), 12.

¹² Akbar Zaheer, Bill McEvily, Vincenzo Perrone, „Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance”, *Organization Science* 9(2) (1998): 141-159.

¹³ Patrick Lencioni, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej opowieść o przywództwie*, (Konstancin-Jeziorna: Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., 2005), 217 – 2018.

wykorzystane przeciwko nim. Co ważne, wyżej wspomniana współzależność członków zespołu dotyczy nie tylko silnych stron członków zespołu, ale także¹⁴:

- słabości,
- braku umiejętności,
- trudności, w tym trudności w kontaktach międzyludzkich,
- błędów,
- próśb o pomoc, itp.

W swej definicji P. Lencioni nie mówi bowiem o tzw. zaufaniu predykcyjnym */predictive trust/*, ale zaufaniu opartym na słabości */vulnerability based trust/*. W takim rozumieniu zaufania mieści się więc nie tylko dostrzeganie atutów, wagi doświadczenia i silnych stron innych członków zespołu i na tej podstawie przewidywanie ich przyszłych zachowań i postaw, ale również akceptowanie słabości, błędów, potknięć, trudności własnych i innych (podsumowanie tak rozumianego zaufania stanowi Tabela 1)¹⁵. Zgoda i odwaga do przyznania się, że popełniło się błąd, umiejętność powiedzenia, że któryś z członków zespołu jest lepszy w danym obszarze, poproszenie o pomoc oraz umiejętność szczerego przeproszenia (na przykład za opóźnienia w realizacji projektu, niewłaściwe zachowanie w miejscu pracy itp.) oraz przyjęcia tych przeprosin – wszystko to składa się na zaufanie w zespole¹⁶. Nie chodzi oczywiście o społeczny ekshibicjonizm, wyrażający się w publicznym wyliczaniu wszystkich błędów, problemów i niepowodzeń czy też mówieniu o kwestiach osobistych w miejscu pracy, ale o dojrzałe uznanie, że każdy z nas jest człowiekiem i obok zalet, posiada również słabości, popełnia pomyłki, itp. Natomiast wielu pracowników i liderów zespołu ma trudności lub nie jest w ogóle w stanie wypowiedzieć słów typu: „nie radzę sobie z tym zadaniem”, „mam trudności z wykonaniem tego obowiązku”, „muszę jeszcze popracować nad umiejętnością (na przykład delegowania zadań)”. P. Lencioni uważa, że dopiero tak rozumiane zaufanie może stanowić rzeczywistą, konkretną wartość dla organizacji.

¹⁴ Tamże, 218.

¹⁵ Takie podejście jest zgodne z dorobkiem współczesnej psychologii, która wskazuje między innymi, że jesteśmy ludźmi i nie zawsze udaje nam się zrealizować wszystkie zakładane cele (mimo że bardzo staraliśmy się); nie zawsze udaje nam się wykonać zadanie w sposób perfekcyjny (ponosimy porażki, mamy trudności, jesteśmy w czymś słabsi niż inni członkowie zespołu, itp.), por. Monika Gajda, Marcin Gajda, *Rozwój*, (Szczecin: ProHomine, 2012), 51-65.

¹⁶ Z drugiej strony niezwykle ważne jest, aby każdy członek zespołu był osobą dojrzałą, ukształtowaną, godną zaufania, aby zaczął budować zaufanie od siebie, aby nieustannie zadawał sobie pytania: „Czy ufam sobie?”, „Czy jestem osobą, której inni mogą zaufać?”. Więcej na ten temat w: Stephen M. R. Covey, Greg Link, Rebecca R. Merrill, *Mądre zaufanie*, (Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2013), 143-179.

Tabela 1. Zachownia członków zespołu, który charakteryzuje się zaufaniem

Członkowie zespołu, w którym panuje zaufania ...
– przyznają się do błędów i słabości, – proszą innych członków zespołu o pomoc, – pozwalają innym członkom zespołu zadawać pytania oraz przyjmują propozycje innych dotyczące ich obszaru odpowiedzialności, – stosują zasadę domniemanej racji drugiej strony, zanim wyciągną negatywne wnioski, – podejmują ryzyko proponowania innym rozwiązań i oferowania pomocy, – doceniają i korzystają z umiejętności, wiedzy i doświadczenia innych członków zespołu, – poświęcają czas i energię na ważne sprawy, koncentrują się na zadaniach do wykonania, a nie na kwestiach politycznych, – bez oporów przepraszają i przyjmują przeprosiny, – chętnie uczestniczą w spotkaniach zespołu, poszukują możliwości pracy zespołowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Patric Lencioni, Pięć, 219*

W tym miejscu warto również wspomnieć o kluczowym znaczeniu rekrutacji i selekcji członków do organizacji. Jeżeli kadrze kierowniczej zależy na tym, aby fundamentem zespołu było zaufanie rozumiane zgodnie z podejściem P. Lencioniego, to powinna wybierać takich członków zespołu, którzy są ludźmi dojrzałymi, mają zdrowy dystans do siebie, swoich zalet, ale również słabości, potrafią z niekłamaną dumą mówić o swoich silnych stronach i osiągnięciach, ale z drugiej strony szczerze przyznać się do swoich błędów oraz z właściwym dystansem traktować swoje braki oraz innych członków zespołu. Jeżeli w procesach rekrutacji i selekcji organizacja będzie koncentrować się wyłącznie na kompetencjach, doświadczeniu, kwalifikacjach kandydatów do pracy, a zapomni o ich wartościach i postawach, to bardzo trudno będzie stworzyć wysoko wydajny zespół. Wiedzę i umiejętności dosyć łatwo kształtować, natomiast budowanie wartości wymaga długiego czasu, a niejednokrotnie niektórych wartości ludzie nie chcą lub nie są w stanie zmienić.

Warto również pamiętać o znaczącej roli lidera w budowaniu zaufania w zespole. Najważniejszym zadaniem lidera, które ma pobudzić innych do budowania wzajemnego zaufania, jest przykładowe pokazanie współzależności. Lider zawsze idzie pierwszy, kroczy na przedzie. Przewodzi w wyzwaniu i rozszerzaniu zaufania¹⁷. Prawdziwe przywództwo wymaga bowiem zaufania. Przewodzi się bowiem ludziom, a zarządza rzeczami. Warren Bennis, autorytet w dziedzinie przywództwa, stwierdza, że „... pojęcie przywództwa bez wzajemnego zaufania to oksymoron”¹⁸. To właśnie lider powinien pierwszy podjąć ryzyko „utrąty twarzy przed zespołem” (a z drugiej strony potwierdzić własną wiarygodność, a niejednokrotnie uzyskać szacunek członków zespołu, którzy i tak na co dzień bardzo dokładnie obserwują lidera i doskonale znają jego słabości, trudności,

¹⁷ Covey, Link, Merrill, *Mądre*, 256.

¹⁸ Warren Bennis, *On Becoming a Leader*, (Nowy Jork: Basic Book, 2009), 133.

zmagania), tylko wtedy bowiem podwładni będą gotowi podjąć podobne ryzyko¹⁹. Tak więc lider powinien umieć przyznać się przed członkami swojego zespołu, że oprócz zalet, talentów, sukcesów w życiu zawodowym popełnił również błędy, nie wszystko udało mu zrealizować itp. Zbudowanie takiego zaufania w zespole jest niewątpliwie trudne, ponieważ w zasadzie począwszy od szkoły podstawowej, średniej i wyższej, a później w miejscu pracy uczeni jesteśmy, aby konkurować z innymi (żywemy w społeczeństwie, w którym nieustannie porównuje się własne osiągnięcia, stan posiadania, wiedzę, umiejętności itp. z wynikami innych) i dbać o swoją reputację²⁰.

Lider powinien również stworzyć właściwą atmosferę w miejscu pracy, klimat sprzyjający współzależności. Przyznawanie się bowiem do własnych wad i porażek zawsze jest dużym wyzwaniem. Warto również podkreślić, że pokazywanie współzależności lidera z zespołem musi być szczere i nie może być próbą manipulacji czy wyuczonym zachowaniem, bez głębszego przekonania.

W literaturze pojęcie zaufania rozpatrywane jest również w innym kontekście, w którym to podkreśla się, że jest ono rodzajem zakładu, dobrowolnej zależności jednej strony od drugiej, niezależnie od możliwości kontroli intencji i dobrej woli²¹. Tę grupę reprezentują między innymi następujące definicje:

- zaufanie to poleganie osoby, grupy czy firmy na dobrowolnie zaakceptowanym obowiązku w stosunku do drugiej osoby, grupy czy firmy – aby rozpoznać oraz ochronić prawa i interesy innych zaangażowanych we wspólne przedsięwzięcie oraz wymianę ekonomiczną²²,
- zaufanie to skłonność jednej strony do podatności na działania drugiej strony oparte na oczekiwaniu, że będzie ona wykonywała określone działania ważne dla strony obdarzającej zaufaniem, niezależnie od zdolności i możliwości monitorowania lub kontrolowania tej strony²³.

Trzecią, ostatnią grupę definicji stanowią te, które wskazują, że zaufanie to relacja międzyludzka związana z określonym ryzykiem. Do tej kategorii definicji można zaliczyć między innymi poniższe definicje:

- zaufanie to relacja międzyludzka między dwiema jednostkami mającą znamiona ryzyka, z których jedna A zwana jest ufającym, a druga B – powiernikiem²⁴,

¹⁹ Lencioni, *Pięć*, 223-224.

²⁰ Tamże, 218.

²¹ Sz wajca, *Zarządzanie*, 75.

²² Laure Tone Hosmer, „Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *Academy of Management Review* 20(2) 1995: 393.

²³ Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman, „An integrative model of organizational trust”, *Academy of Management Review* 20(3) 1995: 712.

²⁴ Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk, Anna Sankowska, Monika Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, (Warszawa: Difin, 2007), 35.

- zaufanie to szczególny, ludzki, pomost do niepewnego, przyszłego świata, w którym centralną rolę odgrywają inni ludzie; zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi²⁵.

Zaufanie odzwierciedla więc subiektywne przekonanie jednej ze stron (w warunkach ryzyka), że druga strona zachowa się w określony, pozytywny sposób.

4. Rodzaje zaufania

W celu dalszego zrozumienia istoty zaufania warto omówić jego typy, które pozwalają uporządkować prowadzone rozważania. W literaturze rodzaje zaufania są identyfikowane na podstawie wielu różnych kryteriów. Poniżej przedstawiono wybrane typologie zaufania wg poszczególnych autorów. W ujęciu ogólnym zaufanie można podzielić na²⁶:

- adresatów zaufania, których można podzielić na pierwotnych i wtórnych,
- treść (źródło) zaufania.

Bazując na kryterium adresatów zaufania, P. Sztompka wyróżnia następujące typy zaufania:

- interpersonalne, osobiste – kierowane do konkretnych osób, które jest wynikiem osobistych kontaktów, również wewnątrz organizacji,
- społeczne – do grup społecznych, w tym do organizacji, ugrupowań, instytucji,
- publiczne, pozycyjne – do określonych zawodów, stanowisk czy też ról społecznych,
- konsumpcyjne, komercyjne – odnoszące się do marek, produktów, usług, firm,
- technologiczne – do różnego typu systemów technicznych (komunikacyjnych, energetycznych, informatycznych itp.),
- systemowe – do całego systemu społecznego i jego uczestników (cywilizacji, ustroju, gospodarki),
- uogólnione, najbardziej abstrakcyjne – kierowane do całej ludzkości i świata.

Biorąc natomiast pod uwagę kryterium treści, P. Sztompka wskazał na następujące typy zaufania:

- zaufanie instrumentalne – oczekiwanie od partnera fachowości, kompetencji, dyscypliny, przestrzegania obowiązujących norm,
- zaufanie aksjologiczne – kierowanie do partnera oczekiwań natury moralnej, tj. uczciwości, prawdomówności, rzetelności, dotrzymania etosu zawodowego.

Inny podział zaufania spotykany w literaturze to podział na zaufanie podstawowe, proste, ślepe i autentyczne²⁷

²⁵ Piotr Sztompka, *Zaufanie: fundament społeczeństwa*, (Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, 2009), 70-72.

²⁶ Piotr Sztompka, *Socjologia*, (Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, 2006), 310.

²⁷ Ejika Sambo, Emmanuel Uche Obijuru, Anthony A. Kifordu, Ndubueze Emelike,

- zaufanie podstawowe (*basic trust*) – jest to zdolność i chęć spotykania się z ludźmi bez nadmiernej podejrzliwości, a także zdolność do wchodzenia i budowania relacji z nieznanymi,
- proste zaufanie (*simple trust*) – jest całkowitym brakiem podejrzeń, wymaga refleksji, świadomego wyboru, braku kontroli i usprawiedliwiania. Może ono wynikać z tego, że nie ma powodów, aby kwestionować zaufanie ze strony innych osób, ale może być i tak, że ten kto wierzy, jest po prostu naiwny,
- ślepe zaufanie (*blind trust*) – zostało już wcześniej wystawione na naruszenie i zdradę, ale nie chce uwierzyć, że to miało miejsce. Ślepe zaufanie zaprzecza możliwości, że cokolwiek może wstrząsnąć lub zdradzić zaufanie,
- autentyczne zaufanie (*authentic trust*) – jest w pełni samoświadome, znające swoje własne warunki i ograniczenia, otwarte na nowe i nawet niewyobrażalne możliwości, oparte bardziej na wyborze i odpowiedzialności, niż na mechanicznych operacjach przewidywalności, ufności i sztywnych regułach. Zaufanie to jest świadome ryzyka i gotowe do konfrontacji z brakiem zaufania i nastawione na pokonywanie go.

Przedstawiona w skrócie typologia zaufania wyraźnie pokazuje tendencję do rozwijania się w czasie. Zaufania, szczególnie w rozumie P. Lencioniego, nie da się zbudować z dnia na dzień. Wymaga ono bowiem wspólnych doświadczeń, przeżyć trwających przez dłuższy czas, wielu weryfikacji umiejętności podporządkowania się i wiarygodności, pogłębionego zrozumienia i zaakceptowania indywidualnych cech każdego członka zespołu²⁸. Zaufanie to długi proces, który stoi również w opozycji do współczesnego modelu realizacji biznesu w szybkim, niejednokrotnie bardzo szybkim, ponadto w zmiennym, turbulentnym otoczeniu.

5. Znaczenie zaufania w budowaniu zespołu

Rosnące znaczenie zaufania w kontekście budowania i funkcjonowania zespołów związane jest z jego udokumentowanym wpływem na wiele aspektów działalności organizacji, czy też funkcjonowania całego społeczeństwa. Ogólnie badania nad zaufaniem w zespołach pokazują, że ma ono pozytywny wpływ na wyniki osiągane przez zespół szczególnie wtedy, gdy praca poszczególnych członków zespołu wymaga ścisłej współpracy i zależności²⁹. Inne badania, na przykład Haya, pokazują, że zaufanie pomiędzy członkami zespołu jest fundamentalne dla funkcjonowania zespołu oraz znacząco promuje współdziałanie między

„Economic Relationship among Partnering, Trust and Organizational Efficiency in selected Construction Firms in North-East, Nigeria”, *Journal of Finance and Economics* 5(5) 2017: 240 – 252.

²⁸ Lencioni, *Pięć*, 220.

²⁹ Stanley M. Gully, Kara A. Incalcaterra, Aparna Joshi, Matthew Beaubien, „A meta-analysis of team – efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships”, *Journal of Applied Psychology* 87(5) (2002): 819 – 823.

członkami zespołu³⁰. Rodzi się także z potrzeby świadomego budowania w organizacjach środowiska opartego na zaufaniu oraz zaufania w relacjach z podmiotami zewnętrznymi (dostawcami, odbiorcami, podwykonawcami, itp.). Wysoki poziom zaufania w zespole jest cenną wartością w organizacji i może stanowić o jej przewadze konkurencyjnej.

Zaufanie jest sercem zespołu, niezbędnym elementem jego funkcjonowania. Zaufanie służy jako „klej”, który utrzymuje spójność zespołu³¹. Ponadto zaufanie w zespole wpływa bezpośrednio na jakość komunikacji, która staje się bardziej otwarta, dwustronna, oparta na wzajemnym szacunku, dążąca do poznania różnych punktów widzenia, perspektyw innych osób w zespole; wzmacnia motywację i zaangażowanie w sprawy organizacji oraz wzmacnia lojalność pracowników wobec organizacji. Zaufanie pomaga w otwartym dzieleniu się pomysłami na etapie ich powstawania, co ma istotne znaczenie w sytuacji poszukiwania nowych rozwiązań, nowych sposobów działania, zdobywania nowych rynków, wprowadzania nowych produktów czy też usług. Zaufanie poprawia także jakość i zakres interakcji w organizacji.

Zaufanie pełni również krytyczną rolę w budowaniu zespołów o wysokiej wydajności */high-performance team/*³². Wyniki badań, na przykład Cloptona wskazują na istnienie silnej zależności między kapitałem społecznym³³ a wydajnością zespołu³⁴. Kapitał społeczny ze swej definicji obejmuje zaufanie, jak również komunikację i wspólnotę, która jest utożsamiana z duchem zespołu. Podobnie uważa Francis Fukuyama, który podkreśla, że „zaufanie działa niczym smar, który zwiększa wydajność funkcjonowania każdej grupy lub instytucji”³⁵. Zaufanie wpływa na wyniki osiągnięte przez zespół i w konsekwencji wyniki całej organizacji³⁶.

Pracownicy stanowią nie tylko strategiczny zasób współczesnych organizacji, ale stają się również głównym źródłem tworzenia wartości w organizacji. Działając w zespołach, pracownicy i kadra kierownicza mogą tworzyć wartość

³⁰ Amanda Hay, „Trust and organisational change: An experience from manufacturing”, *Journal of Industrial Psychology* 28(4) (2002): 46.

³¹ Hungwei Tseng, Heng-Yu Ku, „The relationships between trust, performance, satisfaction, and development progressions among virtual teams”, *Quarterly Review of Distance Education* 2 (12) (2011): 81-94.

³² Por. Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith, *The discipline of teams*, (Boston: Harvard Business Press, 1993).

³³ Kapitał społeczny jest to zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie, por. Francis Fukuyama, „Kapitał społeczny”, w: *Kultura ma znaczenie*, red., Lawrence E. Harrison, Samuel P. Huntington (Kraków: Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2003), 169.

³⁴ Aaron W. Clopton, „Social capital and team performance”, *Team Performance Management: An International Journal* 7/8 (2011): 369-381.

³⁵ Fukuyama, *Kapitał*, 169.

³⁶ Co prawda istnieją również takie badania, które nie potwierdzają silnej zależności między poziomem zaufania i jego wpływem na wydajność zespołu, na przykład: Benoit A. Aubert, Barbara L. Kelsey, „Further understanding of trust and performance in virtual teams”, *Small group research*, 5(34) (2003): 575-618.

doaną w organizacji, jednakże przy założeniu, że zostaną im stworzone odpowiednie warunki, na przykład poczucie emocjonalnego bezpieczeństwa, szczerości w relacjach, wsparcia ze strony współpracowników i przełożonego po to, aby móc rozwijać swój potencjał, zadawać pytania, przyjmować konstruktywną krytykę itp. Taka sytuacja może mieć miejsce jedynie w takim środowisku pracy, w takim zespole, w którym panuje wysoki poziom zaufania. Między innymi z tego wynika znaczenie budowania w zespole relacji opartych na zaufaniu.³⁷ Zbudowanie zespołu silnego, opartego na zaufaniu jest bardzo trudne, ale równocześnie wyjątkowo proste³⁸.

6. Zakończenie

Coraz więcej organizacji realizuje zadania, projekty, przedsięwzięcia w oparciu o pracę zespołów. Tak więc jedną z przyczyn wzrostu znaczenia zaufania w organizacjach jest rosnące znaczenie pracy zespołowej. Nie wystarczą już kompetencje nawet wyjątkowej jednostki, następuje przesunięcie od pracy wykonywanej samodzielnie na rzecz pracy w zespole, w którym można łączyć wiedzę, umiejętności i doświadczenie kilku osób. Współpraca natomiast związana jest z koniecznością polegania na wynikach pracy innych i niesie ze sobą zapotrzebowanie na zaufanie w zespole. Współcześni pracownicy chcą pracować w autentycznych zespołach, opartych na zaufaniu, a nie w tradycyjnych organizacjach o hierarchicznej strukturze (tzw. silosach)³⁹.

Wzrastające potrzeby osiągania wysokiej efektywności, rosnąca presja ze strony konkurencji, a także złożoność i szybkość zachodzących zmian prowadzi wiele organizacji do poszukiwania sposobów trwałego budowania wartości organizacji. Zaufanie jest głównym fundamentem tworzenia wartości dodanej, uzdalnia ono ludzi do wspólnej pracy i interakcji społecznych. Budowanie zaufania wymaga dłuższego czasu, świadomego zaangażowania ze strony wszystkich członków zespołu. Z tego powodu zaufanie jest krytycznie ważne dla każdej organizacji, a szczególnie dla tej, która opiera swoje funkcjonowanie na pracy zespołowej.

Bibliografia

1. Aubert, Benoit A., Barbara L., Kelsey. „Further understanding of trust and performance in virtual teams”. *Small group research*, 5(34) (2003): 575-618.
2. Bennis, Warren. 2009. *On Becoming a Leader*. Nowy Jork: Basic Book.
3. Costa, Ana Cristina. 2003. „Work team trust and team effectiveness”. *Personnel Review* 32.
4. Covey, Stephen R., Rebecca R. Merrill. 2009. *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS sp. z o.o.

³⁷ Katarzyna Krot, Dagmara Lewicka, *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, (Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck, 2016), 15.

³⁸ Lencioni, *Pięć*, 12.

³⁹ Krot, Lewicka, *Zaufanie*, 75.

5. Covey, Stephen R., Greg, Link, Rebecca R., Merrill. 2013. *Mądre zaufanie*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
6. Fukuyama, Francis. 1997. *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
7. Fukuyama, Francis. 2003. „Kapitał społeczny”. W: *Kultura ma znaczenie*, red. Lawrence E. Harrison, Samuel P. Huntington, 169. Kraków: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
8. Gajda, Monika, Marcin, Gajda. 2012. *Rozwój*, Szczecin: ProHomine.
9. Gellert, Manfred, Claus, Nowak. 2008. *Zespół*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
10. Grudzewski, Wiesław M., Irena, K. Hejduk, Anna, Sankowska, Monika, Wańtuchowicz. 2007. *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Warszawa: Difin.
11. Gully, Stanley M., Kara, A. Incalcaterra, Aparna, Joshi, Matthew, Beaubien. 2002. „A meta-analysis of team – efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships”, *Journal of Applied Psychology* 87(5).
12. Hay, Amanda. „Trust and organisational change: An experience from manufacturing”. 2002. *Journal of Industrial Psychology* 28(4).
13. Hosmer, Laure, Tone. 1995. „Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *Academy of Management Review* 20(2).
14. Katzenbach, Jon R., Douglas, K. Smith. 1993. *The discipline of teams*. Boston: Harvard Business Press.
15. Katzenbach, Jon R., Douglas K. Smith. 2001. *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
16. Krot, Katarzyna, Dagmara, Lewicka. 2016. *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo C.H.Beck.
17. Kossowska, Małgorzata, Iwona, Sołtysińska. 2006. *Budowanie zespołów. Materiały szkoleniowe – ćwiczenia, formularze, wskazówki dla prowadzącego*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
18. Komunikat z badań nr 18/2016, Centrum Badań Opinii Społecznej, *Zaufanie społeczne*, Warszawa, luty 2016.
19. Kożusznik, Barbara. 2002. *Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
20. Lencioni, Patrick. 2005. *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej opowieść o przywództwie*. Konstancin-Jeziorna: Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o.
21. Mayer, Roger C., James, H. Davis, F. David, Schoorman. 1995. „An integrative model of organizational trust”, *Academy of Management Review* 20(3).
22. Paliszkievicz, Joanna. *Zaufanie w zarządzaniu*. 2003. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
23. Penc, Józef. 2011. *Zachowanie organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i inspiracji*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
24. Sambo, Ejika, Emmanuel, Uche Obijuru, Anthony, A. Kifordu, Ndubueze, Emelike. 2017. „Economic Relationship among Partnering, Trust and

-
- Organizational Efficiency in selected Construction Firms in North-East, Nigeria". *Journal of Finance and Economics* 5(5).
25. Szwejca, Danuta. 2016. *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa. Budowa i odbudowa zaufania interesariuszy*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
26. Sztompka, Piotr. 2009. *Zaufanie: fundament społeczeństwa*. Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.
27. Sztompka, Piotr. 2006. *Socjologia*. Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.
28. Tseng, Hungwei, Heng-Yu Ku. 2011. „The relationships between trust, performance, satisfaction, and development progressions among virtual teams”, *Quarterly Review of Distance Education* 2 (12).
29. Wasiluk, Anna. 2015. „Zaufanie we współczesnym zarządzaniu”. W: *Wybrane zagadnienia miękkiego zarządzania organizacjami*, red. Agnieszka Kowalczevska, 62. Warszawa: Wydawnictwo Ementon.
30. Zaheer, Akbar, Bill, McEvily, Vincenzo, Perrone. 1998. „Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance”, *Organization Science* 9(2).

dr KATARZYNA MIKURENDA
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA IM. PREZYDENTA
STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO W KALISZU
mikkas@gazeta.pl

mgr MAŁGORZATA SPYCHALSKA
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA IM. PREZYDENTA
STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO W KALISZU
m.spychalska@poczta.fm

dr MAGDALENA KOWALCZYK
UNIwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
madlene13@wp.pl

OCENA WSPÓŁPRACY BIZNESU Z B+R NA PRZYKŁADZIE KLAstra SPOŻYWCZEGO POŁUDNIOWEJ WIELKOPOLSKI

STRESZCZENIE

Celem niniejszego opracowania jest ocena współpracy biznesu z jednostkami B+R na przykładzie Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski. Przedmiotem badań jest aktywność członków Klastra w zakresie realizacji projektów, których beneficjentami są przedsiębiorstwa z branży spożywczej zrzeszone w Kastrze, a wykonawcami jednostki naukowo – badawcze. Analiza obejmuje przedsięwzięcia realizowane w latach 2011 – 2014 na terenie południowej Wielkopolski. Efektem współpracy członków Klastra i jednostek naukowo – badawczych były omówione niżej projekty, które można uznać za przykład sukcesu współpracy B+R z podmiotami prowadzącymi działalność gospodarczą.

W artykule opierano się na danych wtórnych pochodzących z zasobów Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski. W celu pogłębienia analizowanych treści zastosowano metodę wywiadu bezpośredniego. Uzupełnieniem rozważań teoretycznych była analiza przypadków oraz analiza porównawcza badanych projektów.

Autorki niniejszego opracowania oparły swoje rozważania na literaturze polskiej i anglojęzycznej z zakresu clusteringu oraz źródeł finansowania projektów B+R.

Słowa kluczowe: klaster, południowa Wielkopolska, B+R, branża spożywcza.

ABSTRACT

The aim of this study is to assess business cooperation with R & D units on the example of Cluster of South Wielkopolska Food. The subject of research is the activity of cluster members in the implementation of projects whose beneficiaries are enterprises from the food industry associated in the Cluster, and contractors – scientific and research units. The analysis includes projects implemented in 2011-2014 in the area of South Wielkopolska. The cooperation of cluster members and scientific and research units resulted in the following projects discussed below, which can be considered as an example of the success of R & D cooperation with entities conducting business activity.

The article relies on secondary data from the resources of the Cluster of South Wielkopolska Food. In order to deepen the analyzed content, the method of direct interview was used. The theoretical considerations were supplemented by case analysis and comparative analysis of the examined projects.

The authors of this study based their considerations on Polish and English literature in the field of clustering and sources of financing R & D projects.

Keywords: cluster, South Wielkopolska, R+D, food industry.

1. Wstęp

Współpraca biznesu z jednostkami badawczo-rozwojowymi, w tym z uczelniami, związana jest przede wszystkim z transferem technologii. Wynika to z przekonania, że wiedza powstaje głównie na uczelniach wyższych, w laboratoriach naukowo-badawczych czy jednostkach sfery B+R, a następnie, w wyniku współpracy z biznesem, jest implementowana przez przedsiębiorców. Obecnie tego typu uproszczony schemat kooperacji jest już rzadko stosowany, stanowi jednak bazę dla bardziej złożonych modeli interakcyjnych.

W praktyce bowiem pomysły nowych rozwiązań naukowo-technicznych (produktów czy procesów) rodzą się najczęściej w nowoczesnych, innowacyjnych przedsiębiorstwach, a następnie docierają do sektora B+R, w tym do szkół wyższych. Oznacza to, że transfer technologii przestał już być traktowany jako liniowy proces – od wynalazku poprzez innowacje do dyfuzji, lecz jest raczej widziany jako dwukierunkowy kanał komunikacji. Model interakcyjny podkreśla znaczenie dwustronnej, stałej komunikacji i współpracy oraz wykorzystania wiedzy i doświadczenia obu stron (tzn. biznesu i uczelni). W tym przypadku podstawowym czynnikiem sukcesu jest elastyczność i umiejętność odpowiadania sektora nauki na aktualne potrzeby oraz wyzwania rynku i konsumentów. Umiejętności komunikacyjne i zmiany nastawienia do sektora B+R dotyczą także środowiska przedsiębiorców.¹

W budowaniu gospodarki opartej na wiedzy duże znaczenie ma informacja, kapitał intelektualny, technologie i innowacje, a sama wiedza i nauka traktowane są jako elementy kształtujące strukturę produkcji i przyspieszające rozwój gospodarczy. W Unii Europejskiej przyznaje się jednostkom badawczo-rozwojowym wyjątkową pozycję. Podkreśla się ją na przykład w strategii Europa 2020, w której za jeden z głównych celów wyznaczono osiągnięcie poziomu wydatków na B+R w wysokości 3% PKB².

Współczesna gospodarka oparta jest na wiedzy. Już nie surowce, siła robocza, a innowacje są najważniejszym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej, a tym samym podstawą dobrobytu zarówno przedsiębiorstw, jak i regionu. Jednocześnie główną słabością polskich firm jest brak myślenia i działania

¹ Jerzy Różański (red.), *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, (Łódź: Wydawnictwo Biblioteka, 2013), 15-16.

² Europa 2020. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, Bruksela 2010, COM (2010), 5.

strategicznego oraz długofalowego proinnowacyjnego planowania rozwoju firmy. W większości firm realizowane są głównie działania zachowawcze, a strategie rozwojowe polskich przedsiębiorstw oparte są jedynie na niskich kosztach pracy i masowej produkcji.³

Taki model biznesowy wyczerpuje już swoją formułę i wobec zmieniającego się rynku oraz zachowań konsumenckich wymaga natychmiastowej zmiany. Pozytywne parametry gospodarcze rozwoju Polski można wykorzystać do przyspieszenia tempa rozwoju gospodarki i zamożności Polski, lecz polscy przedsiębiorcy jeszcze nie są do tego rozwoju przekonani i rzadko odnajdują się w nowej sytuacji. Ich nastawienie zmienia się dzięki środkom z Unii Europejskiej, które pozwalają na odblokowania pokładów wiedzy proinnowacyjnej i obniżają ryzyko inwestycji w technologie innowacyjne, dając im tym samym pole do ekspansji.⁴

Niezbędne staje się zatem podnoszenie świadomości właścicieli firm o konieczności podejmowania działań nie tylko na bliższą, ale też na dalszą perspektywę, podnoszących innowacyjność poprzez realizację proinnowacyjnych projektów i prac badawczo-rozwojowych podejmowanych we współpracy z jednostkami B+R. Jednocześnie możliwość finansowania innowacyjnych działań dzięki środkom z Unii Europejskiej stwarza szanse rozwoju dla wielu przedsiębiorstw poprzez uwolnienie nie tylko proinnowacyjnego nastawienia do biznesu, ale przede wszystkim proinnowacyjnego myślenia. Takie podejście powinno zapewniać nie tylko pobudzanie innowacyjności, ale także budowanie struktur ułatwiających przepływ informacji sprzyjających procesom uczenia się oraz tworzeniu specyficznej wiedzy zwiększającej zdolności adaptacyjne podmiotów rynkowych.⁵

Tymczasem badania polskiej gospodarki od lat pokazują ciągle znikomy proces transferu wiedzy do biznesu, a postawy przedsiębiorców są niezmierzenie sceptyczne wobec inwestowania w rozwój poprzez badania i naukę. Przedsiębiorcom wciąż brakuje odpowiedniego zaplecza, by zrealizować zamierzenia niezbędne do wdrożenia w swojej działalności gospodarczej nowatorskich rozwiązań w zakresie współpracy nauki z biznesem. Chodzi o przeprowadzenie prac badawczych, których celem byłoby opracowanie innowacyjnej technologii bądź produktu oraz potwierdzenie zasadności ich wdrożenia poprzez badania naukowe. W Polsce formalna współpraca przedsiębiorstw z sektorem szkolnictwa wyższego i jednostek badawczo-naukowych nadal nie jest wystarczająco rozwinięta. Przedsiębiorstwa rywalizujące na coraz bardziej zglobalizowanym rynku potrzebują powiązań kooperacyjnych z sektorem badawczo-naukowym, który

³ Katarzyna Mikurenda, Małgorzata Spychalska, „Rola klastrów w budowaniu potencjału innowacyjnego regionu Południowej Wielkopolski” w: *Transformacja społeczno-gospodarcza w Południowej Wielkopolsce – doświadczenia ćwierćwiecza*, red. Zbyszko Szmaj (Kalisz: wyd. PWSZ im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, 2015), 242.

⁴ Instytut Logistyki i Magazynowania Strategia wsparcia rozwoju Klastra i firm klastrów wiedzą jednostek B+R”, Poznań 2014 r., Z-3644-0-2013 Opracowanie długoterminowej strategii naukowo-badawczej, koncepcji współpracy z jednostkami B+R, oraz funkcjonowania laboratorium Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski.

⁵ Katarzyna. Mikurenda, Małgorzata Spychalska, *Rola klastrów*, 242.

może dostarczać im pomysłów na innowacje, a także udostępniać infrastrukturę badawczą.⁶

Dlatego to właśnie klastry, według M. E. Portera, odgrywają od dawna znaczącą rolę w kształtowaniu geografii gospodarczej każdego kraju, a ich wpływ na rozwój konkurencji wzrósł wraz z restrukturyzacją przedsiębiorstw. Ponadto przypisuje się im zasadniczą rolę w tworzeniu wiedzy i innowacji. Dzięki klastrom wzrasta rola i znaczenie pracowników, którzy posiadają specjalistyczną wiedzę. Klastry zyskują również na znaczeniu, ponieważ przedsiębiorstwa migrują z zintegrowanych pionowo struktur, w których wykonują większość działań samodzielnie, do struktur obejmujących outsourcing, zlecając wiele zadań podmiotom zewnętrznym⁷.

W literaturze polskiej i międzynarodowej podkreśla się, iż to klastry w swojej działalności powinny opierać się na podstawach naukowych i badawczych. Ich głównym zadaniem powinna stać się integracja środowisk badawczych i transfer wiedzy oraz technologii do wnętrza klastra. Ponadto wspieranie środowisk klastrowych w ich dążeniach do wzajemnej współpracy, poprzez opracowania naukowe, jest niezwykle ważne, a wręcz konieczne. Otrzymane w wyniku tego wsparcie jest bardzo istotnym bodźcem do podejmowania innowacyjnych inicjatyw, a co równie ważne, może okazać się sposobem budowania wewnętrznej zdolności przedsiębiorców do wyedukowania przedstawicieli biznesu w zakresie podejmowania współpracy z sektorem naukowo-badawczym, co ostatecznie przekładać się będzie na rozwój polskiej gospodarki.

2. Źródła finansowania projektów badawczych w ramach klastrow

Klastry mogą korzystać w Polsce z wielu źródeł finansowania projektów badawczych, w niniejszym opracowaniu zostały opisane tylko te źródła, które zostały wykorzystane przez podmioty wchodzące w skład Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski.

Pierwszym z nich jest Wielkopolski Regionalny Program Operacyjny 2007 – 2013, w ramach priorytetu I Konkurencyjność przedsiębiorstw, działanie 1.6. Rozwój sieci i kooperacji

Celem tego działania jest podniesienie innowacyjności przedsiębiorstw regionu poprzez współpracę kooperujących ze sobą przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia biznesu, ośrodkami badawczo rozwojowymi, szkołami wyższymi, władzami samorządowymi oraz przedsiębiorcami.

Uzasadnieniem realizacji działania jest zdiagnozowany niski poziom innowacyjności regionalnych przedsiębiorstw. Nie wykorzystują one w zadowalającym stopniu potencjału środowiska nauki i jednostek badawczo-rozwojowych

⁶ Anna Baranowska, *Klastry zaawansowanych technologii jako instrument wsparcia rozwoju i konkurencyjności regionów – analiza i wnioski dla polityki regionalnej oraz polityki spójności*, (Warszawa: IBS, 2009), 34.

⁷ Por. Michael E. Porter, *Aligning Public Policy with the New Economics of Competition*, (November: Harvard Business School, 2007), 2.

skoncentrowanych w Wielkopolsce. Konieczna jest współpraca środowisk, wzmocnienie powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami, instytucjami otoczenia.

Projekty rozwoju klastrów i powiązań kooperacyjnych o znaczeniu regionalnym i lokalnym będą polegać między innymi na:

- promocji klastra/powiązania kooperacyjnego,
- zakupie profesjonalnych usług doradczych związanych z usługami świadczonymi przez podmioty zarządzające klastrem/powiązaniem kooperacyjnym,
- działaniach podnoszących poziom innowacyjności klastra/powiązania kooperacyjnego (w tym transfer technologii/know-how),
- działaniach inwestycyjnych (w tym wydatki na zakup robót budowlanych oraz zakup środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych niezbędnych do funkcjonowania klastra/powiązania korporacyjnego. (Szczegółowy Opis Priorytetów WRPO 2007 – 2013, s. 74-76)

Natomiast w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego WRPO 2014+, beneficjentami są, zgodnie z ustawą z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014 – 2020, osoby fizyczne, osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej.

Priorytet I – Konkurencyjność przedsiębiorstw ukierunkowany jest na zwiększenie konkurencyjności regionalnych przedsiębiorstw na rzecz wzrostu i zatrudnienia.

Cel ten będzie realizowany przez: zwiększenie potencjału ekonomicznego przedsiębiorstw, wzmocnienie regionalnego systemu innowacyjnego, wzmocnienie powiązań nauki z gospodarką, rozwój instytucjonalnych, finansowych i usługowych instrumentów wsparcia przedsiębiorstw, przygotowanie terenów inwestycyjnych, a także promocję gospodarki przyjaznej dla środowiska. (strona internetowa WRPO dostęp 25.04.2017)

Głównym celem Programu Operacyjna Innowacyjna Gospodarka jest rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa. Cele szczegółowe programu obejmują:

- zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw,
- wzrost konkurencyjności polskiej nauki,
- zwiększenie znaczenia roli nauki w rozwoju gospodarczym,
- zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki na rynku międzynarodowym,
- tworzenie trwałych i lepszych miejsc pracy,
- wzrost wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w gospodarce. (www.ncbr.gov.pl dostęp 25.04.2017)

Klasyfikacja klastrów może korzystać z Programu Innowacyjna Gospodarka, który składa się z dziewięciu osi priorytetowych, podzielonych na szczegółowe działania, w ramach których można ubiegać się o wsparcie (tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka poszczególnych osi priorytetowych PO IG

Oś	Zakres	Cel
1	<i>Badania i rozwój nowoczesnych technologii</i>	Zwiększenie znaczenia sektora nauki w gospodarce poprzez realizację prac B+R w kierunkach uznanych za priorytetowe dla rozwoju społeczno – gospodarczego kraju.
2	<i>Infrastruktura sfery B+R</i>	Wzrost konkurencyjności polskiej nauki dzięki konsolidacji oraz modernizacji infrastruktury naukowo – badawczej i informatycznej najlepszych jednostek naukowych działających w Polsce.
3	<i>Kapitał dla innowacji</i>	Zwiększenie liczby przedsiębiorstw działających na bazie innowacyjnych rozwiązań oraz zwiększenie dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania przedsiębiorstw innowacyjnych.
4	<i>Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia</i>	Podniesienie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw poprzez stymulowanie wykorzystania nowoczesnych rozwiązań w przedsiębiorstwach.
5	<i>Dyfuzja innowacji</i>	Zapewnienie przedsiębiorcom wysokiej jakości usług i infrastruktury służących wzmocnieniu oraz wykorzystaniu ich potencjału innowacyjnego, a także wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez rozwój powiązań kooperacyjnych.
6	<i>Polska gospodarka na rynku międzynarodowym</i>	Poprawa wizerunku Polski jako atrakcyjnego partnera gospodarczego, miejsca nawiązywania wartościowych kontaktów handlowych, lokowania inwestycji, prowadzenia działalności gospodarczej oraz rozwoju usług turystycznych.
7	<i>Spółeczeństwo informacyjne – budowa elektronicznej administracji</i>	Poprawa warunków prowadzenia działalności gospodarczej poprzez zwiększenie dostępności zasobów informacyjnych administracji publicznej oraz usług publicznych w formie cyfrowej dla obywateli i przedsiębiorców.
8	<i>Spółeczeństwo informacyjne – zwiększenie innowacyjności gospodarki</i>	Stymulowanie rozwoju gospodarki elektronicznej poprzez wspieranie tworzenia nowych, innowacyjnych eUsług, innowacyjnych rozwiązań elektronicznego biznesu oraz zmniejszanie technologicznych, ekonomicznych i mentalnych barier wykorzystywania eUsług w społeczeństwie.
9	<i>Pomoc techniczna</i>	Wsparcie dla procesu zarządzania, wdrażania i monitorowania PO IG oraz efektywnego, zgodnego z prawem i politykami wspólnotowymi, wykorzystania finansowego wkładu UE oraz środków krajowych. W ramach powyższej osi mogą korzystać jedynie instytucje systemu wdrażania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Portalu Funduszy Inwestycyjnych

Kolejnym źródłem finansowania klastrowych projektów badawczych jest „voucher dla przedsiębiorstwa” na dofinansowanie przeprowadzenia badań i/ lub doradztwa i/ lub konsultacji w jednostce naukowej. Konkurs został zrealizowany w ramach projektu systemowego PO KL pn. „Wsparcie współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw w Wielkopolsce”, Priorytet VIII. Regionalne kadry gospodarki, działanie 8.2. Transfer wiedzy, poddziałanie 8.2.1 wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw.

Celem vouchera było wsparcie działań na rzecz przezwyciężenia konkretnego problemu obejmującego wypracowanie rozwiązań podnoszących możliwości rozwoju, dyfuzji wiedzy i technologii oraz zwiększających zdolności strategiczne i konkurencyjne danego przedsiębiorstwa, poprzez między innymi innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne.

Wsparcie ma charakter refundacji poniesionych kosztów i jest pomocą de minimis. W tabeli 2. przedstawiono zakres wsparcia realizowanego w ramach konkursu voucher.

Tabela 2. Zakres wsparcia realizowanego w ramach konkursu „Voucher dla przedsiębiorstwa”

Lp.	Rodzaj wsparcia	Opis wsparcia
1.	Innowacja produktowa	Wdrożenie produktu lub usługi, które są nowe lub istotnie ulepszone z punktu widzenia ich charakterystyki funkcjonalnej lub celów użytkowych.
2.	Innowacji procesowej	Wdrożenie nowej lub istotnie ulepszonej metody produkcji lub metody z zakresu logistyki
3.	Innowacji marketingowej	Wdrożenia nowej metody marketingowej obejmującej znaczące zmiany w zakresie wzornictwa i opakowań, metod sprzedaży wyrobów i usług, promocji
4.	Innowacji organizacyjnej	Wdrożenie nowej metody w zakresie organizacji praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy, relacji ze środowiskiem zewnętrznym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie regulamin konkursu „Vouchery dla przedsiębiorstw”

3. Charakterystyka zrealizowanych projektów Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski we współpracy B+R

W Polsce realizowanych jest wiele inicjatyw odwołujących się do koncepcji klastra. Struktura podmiotowa członków klastrów, stopień ich formalizacji i koncentracji w poszczególnych regionach, cele, formy i profil działalności są jednak niezwykle zróżnicowane. Na koniec 2010 roku Europejskie Obserwatorium Klastrów (European Cluster Observatory) wskazuje na istnienie w Polsce ok. 246 klastrów

– w rozumieniu statystycznie istotnych skupisk.⁸ Jednocześnie, zgodnie z aktualnym obrazem prezentowanym na interaktywnej mapie klastrów prowadzonej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, najwięcej klastrów funkcjonuje w województwie mazowieckim (32) i województwie wielkopolskim.⁹

Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski – Stowarzyszenie w Kaliszu rozpoczął swoją działalność w 2009 roku z inicjatywy Regionalnej Izby Gospodarczej w Kaliszu, Pleszewskiej Izby Gospodarczej oraz grupy przedsiębiorców sektora rolno-spożywczego. Klaster w ramach swojej działalności podejmuje wielokierunkowe inicjatywy zmierzające do podniesienia poziomu konkurencyjności firm, zrzeszonych także na rynkach międzynarodowych. Działania marketingowe służą promocji regionu, a także budowaniu rangi i rozpoznawalności Klastra w kraju i zagranicą. Zasięg terytorialny Stowarzyszenia obejmuje głównie powiaty południowej Wielkopolski ze szczególnym wyróżnieniem Kalisza. Klaster zrzesza w swojej strukturze 30 podmiotów gospodarczych, 11 jednostek naukowo – badawczych oraz 4 jednostki otoczenia biznesu, a także stale współpracuje z Urzędem Miasta Kalisz oraz Starostwem Kaliskim.

Jednostki otoczenia zewnętrznego współpracujące z Klastrem Spożywczym Południowej Wielkopolski przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Podmioty gospodarcze/członkowie Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski

Nazwa podmiotu	Dane adresowe	Forma organizacyjno-prawna
Calfrost – Produkcja, składowanie i dystrybucja mrożonek i lodów	Wrocławska 31, 62-800 Kalisz	Spółka z o.o.
Agro – Wodzisław	Wałowa 49, 44-286 Wodzisław Śląski	Sp. z o.o.
Złoto Polskie Adam Wolniak – naturalne oleje 10 stopniowe	Piwna 5, 62-800 Kalisz	Osoba fizyczna
Zakład Przetwórstwa Owocowo-Warzywnego w Środzie Wielkopolskiej	Kijewo 39, 63-000 Kijewo	Sp. z o.o.
Ceko – producent serów żółtych	Goliszew 3a, 62-817 Żelazków	Sp. z o.o.
Azet Products – maszyny do przetwórstwa owoców i warzyw	Majkowska 19, 62-800 Kalisz	Sp. z o.o.
Colian Holding-producent żywności	Zdrojowa 1, 62-860 Opatówek	Sp. a.
Edal A. Tomalak i E. Mrowiński	Żychów 41 62-850 Lisków	Sp. j.
Eljon – Hurtownia art. spożywczych. Jonczyk E. i Spółka	Metalowców, 62-800 Kalisz	Sp. j.

⁸ www.clusterobservatory.eu

⁹ <http://www.pi.gov.pl/PARP/data/klastry/index.html>

Spomasz – Fabryka Maszyn Spożywczych	Słowackiego 14, 63-300 Pleszew	Sp. a.
F.H.U. Arjago M. Żarnecka, J Gabryś	Przybrzeżna 17, 62-800 Kalisz	Sp. j.
Fructopol-Hurt	62-834 Podzborów; 29	Sp. c.
Hortimex Plus	Spółdzielców 8, 62-500 Konin	Sp. z o.o., sp. k.
Kupiec – producent żywności	Kupiecka 17, 62-513 Krzymów	Sp. z o.o.
Logit – logistyka magazynowa Tomasz J. Kowalewski i Wspólnicy	ul. Spółdzielców 8 ,62-510 Konin	Sp. j.
Makani – producent bulionów i zup instant	Milenijna 1, 97-410 Żłobnica	Sp. z o.o.
Młyn Niedźwiady – Sławomir, Violetta Mietliccy	Niedźwiady 59A	Sp. c.
Przedsiębiorstwo Produkcyjno – Handlowe Natural Food Mariusz Kubasik, Jacek Krążyński	Zdrojowa 18, 62-800 Kalisz	Sp. c.
Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska	Budowlanych 2, 62-800 Kalisz	spółdzielnia
P.P.H. EWA – Producent środków farmaceutycznych oraz wyrobów cukierniczych trwałych	Zamkowy Folwark 9, 63-700 Krotoszyn	Sp. a.
Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Kal-Pab	Niecała 6, 62-800 Kalisz	Sp. z o.o.
P.H.P.U. Transvet producent środków myjąco – dezynfekujących	ul. Warszawska 63 A, 62-800 Kalisz	Sp. z .o.o.
Rolmex – dodatki do żywności	Aleja Wojska Polskiego 15, 62-800 Kalisz	Sp. j.
Spółdzielnia Mleczarska Lazur-producent serów pleśniowych	Kaliska 44, 63-460 Nowe Skalmierzyce	Spółdzielnia
STAN-Anna Lesień – produkcja i konfekcjonowanie kiszonej kapusty, ogórków i innych przetworów	62-814 Blizanów, Czajków 1	Osoba fizyczna
W.P.P.H. Elena Import-Export Franciszek Siegień, Producent Liofilizatów	62-817 Kokanin; 86	Bez szczególnej formy prawnej
Zakład Drobiarski – Koziegłowy	ul. Piaskowa 3, 62-028 Koziegłowy	Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wtórnych Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski

Z Klastrem Spożywczym Południowej Wielkopolski współpracuje wiele jednostek naukowo – badawczych:

- Instytut Biotechnologii Przemysłu Rolno-Spożywczego w Poznaniu,
- Instytut Logistyki i Magazynowania w Poznaniu,
- Instytut Włókien Naturalnych i Roślin Zielarskich w Poznaniu,
- Politechnika Poznańska,
- Przemysłowy Instytut Maszyn Rolniczych w Poznaniu,
- Uniwersytet im. Adama Mickiewicza,
- Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,
- Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu,
- Uniwersytet Wrocławski,
- Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,
- Akademia Rolnicza w Krakowie

Od samego początku powołania i funkcjonowania Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski działania kierownictwa, jak i samych członków, koncentrowały się wokół ścisłej współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi. Rozpoczęta w 2011 roku współpraca z Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu przyczyniła się do opracowania i wdrożenia Strategii Rozwoju Klastra. Dokument stworzony przez jednostkę naukowo-badawczą wyznaczał kierunki rozwoju Klastra z uwzględnieniem działań objętych strategią marketingową, produktową, finansową, zasobów ludzkich oraz współpracy z krajowymi i zagranicznymi klastrami spożywczymi. Ponadto wskazywał czas realizacji poszczególnych strategii oraz potencjalne korzyści dla Klastra i jego członków.

W tym samym roku Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu opracował i wdrożył „Strategię Promocji i Marketingu Klastra wraz z Programem Internacjonalizacji”, wyznaczając główne jej cele i założenia ze szczególnym uwzględnieniem:

- instrumentów promocji Klastra,
- harmonogramu działań promocyjnych,
- harmonogramu targów krajowych i zagranicznych dla członków Klastra,
- wizualizacji środków identyfikacji Klastra, kreacji Logo i kolorystyki Klastra.

W 2014 roku Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski podjął współpracę z Instytutem Logistyki i Magazynowania w Poznaniu. W oparciu o audyt, w firmach należących do Klastra, jednostka wdrażająca opracowuje koncepcję współpracy podmiotów gospodarczych Klastra z Jednostkami B+R. Ten element współpracy należy uznać za jeden z kluczowych, ponieważ została dokonana szczegółowa ocena potencjału badawczego jednostek współpracujących z Klastrem wraz z określeniem pożądanych kierunków współpracy z kolejnymi jednostkami B+R. Ponadto przedsiębiorcy otrzymali wytyczne dotyczące kierunków i narzędzi poszukiwania jednostek B+R do podejmowania i wdrażania strategicznej współpracy innowacyjnej. Niezmiernie istotnym elementem tej współpracy było również zdefiniowanie, na podstawie założeń nowej perspektywy finansowej UE na lata 2014 – 2020, ewentualnych źródeł sfinansowania budowy Laboratorium Badawczego Rozwojowego Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski oraz wskazania możliwości i sposobu wykorzystania wiedzy i doświadczeń

zaproszonych do współpracy jednostek badawczych, wyróżniających się wysokim stopniem innowacyjności i zaangażowaniem w procesy rozwojowe.

Kolejna inicjatywa Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski w ramach nawiązywania współpracy z jednostkami B+R miała na celu opracowanie zestawu diet klinicznych dla osób w trakcie chorób nowotworowych i w okresie rekonwalescencji, z zaburzeniami metabolizmu, trawienia, nadwagi, otyłości, celiakii, wspierających układ odpornościowy na bazie produktów firm klastrowych. Jednostką opracowującą i wdrażającą zadania projektowe był Instytut Biotechnologii Przemysłu Rolno-Spożywczego w Poznaniu. Uzyskane opracowanie stanowi dla Klastra istotny zasób wiedzy przy konfiguracji kolejnych problemów badawczych wykorzystywanych przez jego członków.

Aktualnie Klaster Spożywczy, podejmując współpracę z Centrum Edukacji Biomedycznej w Poznaniu, pracuje nad komercjalizacją wafelka fit, który byłby produktem markowym Klastra wykreowanym na bazie surowców firm klastrowych.

W tabeli 4. przedstawiono wszystkie inicjatywy Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski, które zostały zrealizowane w ramach projektów współfinansowanych przez Wojewódzki Regionalny Program Operacyjny.

Tabela 4. Inicjatywy Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski z jednostkami B+R w ramach projektów współfinansowanych przez Wojewódzki Regionalny Program Operacyjny

Cel projektu/ wdrażająca jednostka B+R	Efekt
Wdrażanie nowoczesnych technologii IT oraz ICT służących podniesieniu jakości sprzedaży, promocji oraz komunikacji w Kastrze Spożywczym Południowej Wielkopolski: <i>Opracowanie i wdrożenie Strategii Rozwoju Klastra 2011 r.</i> – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	Dokument Strategii Rozwoju Klastra zawierający: • ramowe założenia i kierunki rozwoju Klastra z uwzględnieniem działań objętych strategią marketingową, produktową, finansową, dotyczącą zasobów ludzkich oraz współpracy z krajowymi i zagranicznymi klastrami spożywczymi, • czas realizacji poszczególnych strategii oraz potencjalne korzyści dla Klastra i jego członków.
Wdrażanie nowoczesnych technologii IT oraz ICT służących podniesieniu jakości sprzedaży, promocji oraz komunikacji w Kastrze Spożywczym Południowej Wielkopolski: <i>Opracowanie i wdrożenie Strategii Promocji i Marketingu Klastra wraz z Programem Internacjonalizacji 2011 r.</i> – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	Dokument Strategii Promocji Klastra zawierający: • cele szczegółowe strategii promocji dla Klastra i jego członków, • instrumenty promocji, • harmonogram działań promocyjnych, • harmonogram targów krajowych i zagranicznych, • wizualizacja Logo Klastra, • kolorystyka Klastra, • wizualizacja środków identyfikacji Klastra: (wizytówki, papier firmowy, teczki, banery reklamowe, torby reklamowe, rollupy, naklejki, kubki, czapki, długopisy, kalendarze, breloki, flagi, koszulki, znaczki itp.)

Wdrażanie nowoczesnych technologii IT oraz ICT służących podniesieniu jakości sprzedaży, promocji oraz komunikacji w Kłastrze Spożywczym Południowej Wielkopolski <i>Opracowanie i wdrożenie Wirtualnej Giełdy Towarowej</i> – 2011 r. Media Power	Opracowanie i uruchomienie kompleksowego systemu informatycznego „Wirtualnej Giełdy Towarowej”, będącego głównym portalem internetowym Kłastry Spożywczej Południowej Wielkopolski, integrującym wszystkich użytkowników poprzez współdzielone aplikacje między innymi konta pocztowe, komunikatory itp. narzędzie wykorzystywane do prezentacji firmy, jej produktów oraz sprzedaży on line.
Opracowanie długoterminowej strategii naukowo-badawczej składającej się z dwóch komponentów <i>Opracowanie koncepcji funkcjonowania Laboratorium Badawczo – Rozwojowego Kłastry Spożywczej Południowej Wielkopolski</i> – 2014 r. Instytut Logistyki i Magazynowania, Pion Zapewnienia Jakości	1. Przeprowadzenie procesu audytorskiego, którego celem było określenie zapotrzebowania członków powiązania kooperacyjnego oraz otoczenia biznesowego na usługi laboratoryjne, w tym usługi badawcze zlecane innym laboratorium; 2. Zdefiniowanie na podstawie założeń nowej perspektywy finansowej UE na lata 2014-2020 ewentualnych źródeł sfinansowania budowy laboratorium (montaż finansowy); 3. Możliwości i sposób wykorzystania wiedzy i doświadczeń zaproszonych do współpracy jednostek wyróżniających się wysokim stopniem innowacyjności i zaangażowaniem w procesy rozwojowe i badawcze
Opracowanie długoterminowej strategii naukowo-badawczej: <i>Opracowanie w oparciu o audyt koncepcji współpracy podmiotów gospodarczych Kłastry z Jednostkami B+R</i> – 2014 r. Instytut Logistyki i Magazynowania, Pion Zapewnienia Jakości.	1. Dokument strategii branżowej zawierający dwie zasadnicze części: analityczną i strategiczną, służący lepszemu ukierunkowaniu inwestycji infrastrukturalnych w przyszłości oraz pełniejszemu wykorzystaniu funduszy strukturalnych przeznaczonych na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności przedsięwzięć klastrowych. 2. Ocena potencjału badawczego jednostek współpracujących z Klastrem oraz określenie pożądanych kierunków współpracy z kolejnymi jednostkami B+R, uwzględniających specyfikę Kłastry i jego podmiotów. 3. Wytyczne dla przedsiębiorców dotyczące kierunków i narzędzi poszukiwania jednostek B+R do podejmowania i wdrażania strategicznej współpracy innowacyjnej.
<i>Badania innowacyjnej, naturalnej żywności funkcjonalnej przeznaczonej dla prewencji i terapii chorób cywilizacyjnych „voucher dla inicjatyw klastrowych”</i> – 2014 r. Instytut Biotechnologii Przemysłu Rolno-Spożywczego w Poznaniu	1. Raport wyników badań. 2. Zestaw diet klinicznych dla osób w trakcie chorób nowotworowych i w okresie rekonwalescencji, z zaburzeniami metabolizmu, trawienia, nadwagi, otyłości, celiakii, wspierających układ odpornościowych na bazie produktów firm klastrowych.

„Promocja produktów Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski” – współpraca dla innowacyjności, najwyższej jakości, i nowoczesnych technologii branży spożywczej. <i>Wykreowanie na bazie surowców firm klastrowych innowacyjnej żywności będącej marką Klastra 2014 r.</i> Centrum Edukacji BIO-medycznej w Poznaniu	Opracowanie wafelka „Fit” składającego się z komponentów wytwarzanych przez podmioty Klastra z wykorzystaniem istniejącej technologii produkcji. Uczestnicy projektu: • firma Elena –liofilizaty owocowe, • Młyn Niedźwiady –mielona łuska gryki, • Colian S.A. – technologia produkcji. Produkt w trakcie komercjalizacji.
---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wtórnych Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski

3. Inicjatywy członków Klastra w zakresie współpracy z jednostkami B+ R

Firma **Złoto Polskie** jest producentem olejów „10-stopniowych”, które należą do najwyższej kategorii jakościowej produktów olejowych zwanych olejami dziewiczymi. Firma w ramach realizacji Vouchera dla Inicjatyw Klastrowych podjęła się we współpracy z Instytutem Biotechnologii Przemysłu Rolno-Spożywczego w Poznaniu realizacji dwóch zadań badawczo-naukowych, tj.:

- opracowania metody tłoczenia na zimno olejów o właściwościach prozdrowotnych w atmosferze beztlenowej,
- oznaczenia wartości odżywczych, oksydacyjnych oraz witamin w wyciekach w celu komponowania innowacyjnej żywności funkcjonalnej.

Wyniki parametrów produktów poddanych analizie oraz opracowana metoda pozwoliły firmie Złoto Polskie wykreować i zaoferować nowy produkt z serii olejów zimno tłoczonych sprzedawanych pod marką „Olandia”. Jednocześnie uzyskane wyniki badań parametrów produktowych poddanych analizie stanowią dla firmy istotny zasób wiedzy przy konfiguracji innych problemów badawczych wykorzystywanych do produkcji olejów.

Firma **Hortimex działająca w Koninie** jest producentem żywności w Polsce. Ponadto oferuje profesjonalne doradztwo technologiczne z zakresu **tworzenia nowych produktów spożywczych**, wyboru najlepszych składników i rozwiązań innym firmom należących do tego sektora. Celem podjętej współpracy firmy Hortimex z Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu było opracowanie i przeprowadzenie badań marketingowych na potrzeby projektu związanego z reedycją kompendium dodatków do żywności w formie portalu branżowego. Efektem współpracy jest funkcjonujący portal branżowy na temat dodatków do żywności.

„Młyn Niedźwiady” – **Sławomir i Violetta Mietliccy** – firma rodzinna, specjalizująca się w wytwarzaniu różnego rodzaju produktów przemiału zbóż podjęła się we współpracy z Instytutem Biotechnologii Przemysłu Rolno-Spożywczego w Poznaniu wykonania dwóch zadań badawczo-naukowych w ramach realizacji Vouchera dla Inicjatyw Klastrowych. Pierwsze zadanie miało na celu określenie

potencjału antyoksydacyjnego produktów takich jak: mielone otręby (owsiane, pszenne, żytnie orkiszowe) oraz mąki z odłuszczonego kakao. Drugie – zbadanie parametrów łuski gryczanej.

Własne obserwacje, zapoczątkowana współpraca z laboratorium Wydziału Nauki o Żywności Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie skłoniły właścicieli „Młyna Niedźwiady” do podjęcia bardziej szczegółowej współpracy badawczej, rozwoju obszaru produkcyjnego gryki w zakładzie oraz poświęceniu temu właśnie produktowi szczególnej uwagi. Przez wiele lat w młynie wykorzystywano wyłącznie środkową część nasion, z których wytwarzano kaszę i mąkę, a zewnętrzną warstwę – łuskę, traktowano jako odpad. Okazuje się jednak, że te niepozorne, lekkie okrywy posiadają wiele cennych właściwości mogących wpływać pozytywnie na funkcjonowanie organizmu ludzkiego. Na podstawie pogłębianych analiz parametrów łuski gryczanej dokonanych przez Instytut Biotechnologii Przemysłu Rolno-Spożywczego w Poznaniu oraz wcześniejszych, dokonanych przez Uniwersytet Warmińsko – Mazurski w Olsztynie, właściciele opracowali i zaoferowali do sprzedaży nowy produkt o nazwie: „Błonnik gryczany” – mielona łuska gryki – Młyn Niedźwiady, z sukcesem sprzedawany w sieci Rossmann w segmencie ze zdrową żywnością. Ponadto wyniki badań pozwoliły wskazać obszary zastosowania łuski gryki oraz produktów poddanych analizie jako komponentu dla tworzenia nowych produktów spożywczych przez firmy w segmencie fit.

Firma **Transvet** w ramach współpracy z Politechniką Wrocławską podjęła się realizacji trzyczasowego projektu:

- badawczego,
- badawczo-wdrożeniowego,
- wdrożeniowego,
- dotyczącego opracowania i wdrożenia środków enzymatycznych do mycia instalacji membranowych w przemyśle spożywczym i kosmetycznym.

Efekty współpracy przyczyniły się do:

- przebadania możliwości produkcji estrów jako środków enzymatycznych,
- wygenerowanie i komercjalizacja serii preparatów myjąco-dezynfekujących pod nazwą „**Polana**”, wykorzystywanych w przemyśle spożywczym i kosmetycznym,
- uruchomienia nowego podmiotu gospodarczego zatrudniającego około 30 pracowników,
- budowania zagranicznej sieci dystrybucji dla nowych produktów (Czechy i Słowacja).

Firma Edal – producent bakalii i herbat – we współpracy z Instytutem Biotechnologii Przemysłu Rolno-Spożywczego w Poznaniu podjęła się realizacji projektu, którego celem było opracowanie serii herbatek odchudzających. W efekcie firma zaoferowała swoim klientom nowy produkt o nazwie „herbata owocowa – odchudzanie” i tym samym poszerzyła swoją działalność o segment dotychczas nieobsługiwany.

Fabryka Maszyn Spożywczych Spomasz – Pleszew S.A. od wielu lat jest producentem urządzeń do cieplnej obróbki żywności. Sztandarowym produktem

firmy są sterylizatory do żywności. Silna konkurencja na rynku maszyn i urządzeń do przetwórstwa żywności rodzi potrzebę do rozwijania wdrażanych koncepcji. Dlatego też na bazie wieloletnich doświadczeń zrodził się pomysł opracowania innowacyjnego, uniwersalnego urządzenia do sterylizacji. Zadanie to podjęto się zrealizować w ramach konsorcjum, we współpracy z Przemysłowym Instytutem Maszyn Rolniczych (PIMR) i Politechniką Poznańską. Istotą podjętego projektu było opracowanie i przebadanie konstrukcji urządzenia, które pozwoliło na obniżenie parametrów procesu sterylizacji przy zachowaniu wartości odżywczej produktu i braku uszkodzeń opakowania.

Należy podkreślić, że jak dotąd, żadna firma w Polsce nie produkowała opisanych urządzeń, a realizacja przedłożonej koncepcji przyniosła różnorakie korzyści:

- konsument otrzymuje żywność o lepszych właściwościach odżywczych (krótszy czas oddziaływania wysokich temperatur). Ponadto mniejsze zapotrzebowanie na energię elektryczną spowoduje pozytywne skutki dla środowiska;
- zakłady produkujące sterylizatory do żywności mają dużą szansę uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku żywności, przez co mogą również generować dodatkowe miejsca pracy;
- w skali mikro – rozwój produkcji sterylizatorów wzmocni podstawy funkcjonowania FMS „Spomasz”. Powstaną nowe miejsca pracy dla młodzieży, m.in. absolwentów Politechniki Poznańskiej;
- pracownicy Politechniki Poznańskiej dodatkowo zyskują doświadczenie wdrożeniowe, dzięki czemu studenci mogą zostać lepiej przygotowani do podjęcia pracy w zakładach produkcyjnych;
- wartością dodaną jest istnienie sprawnie działającego konsorcjum rozwiązującego trudne problemy naukowo – techniczne.

Ponadto ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, przy współpracy z Naczelną Organizacją Techniczną, pozyskano środki w wysokości 5,2 mln zł na opracowanie koncepcji/modelu i wdrożenie do produkcji 3 rodzajów urządzeń. Udało się zrealizować założone projekty przy wsparciu instytucji badawczych: Przemysłowego Instytutu Maszyn Rolniczych w Poznaniu i Politechniki Poznańskiej. Efektem współpracy jest:

- typoszereg pomp zębatych do przetłaczania płynów nienewtonowskich,
- zestaw urządzeń do schładzania mas cukierniczych (2013r. laureat konkursu Marszałka Województwa Wielkopolskiego „Innowacja Wielkopolski, 2014r – Marka Wielkopolski”),
- wielkogabarytowe urządzenie do zintensyfikowanych procesów pasteryzacji i sterylizacji z ergonomicznym systemem załadunku i wyładunku kosza.

Spółdzielnia Mleczarska Lazur w Nowych Skalmierzycach zakończyła w 2012 r. wdrożenie w nowej hali najnowocześniejszej w świecie linii produkcyjnej do wytwarzania serów z przerostem i porostem szlachetną pleśnią niebieską. Projekt zrealizowany został we współpracy Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Warmińsko – Mazurskiego Uniwersytetu w Olsztynie oraz niemieckiej firmy ALPMA.

Głównym aparatem tej linii serowarskiej jest koagulator stanowiący unikalne i innowacyjne rozwiązanie o kluczowym znaczeniu dla tej produkcji. Pozwala on na zmienne stosowanie różnych technologii oraz uzyskiwanie gęstwy serowej o jednakowych właściwościach fizykochemicznych.

Dotychczasowy dorobek i restrukturyzacja miały wpływ na włączenie Spółdzielni do światowej elity producentów serów pleśniowych. Spółdzielnia uzyskała czwarte miejsce w rankingu światowych producentów serów pleśniowych, ocenianych podczas World Championship w Milwaukee w USA, w którym uczestniczyło 80 światowych producentów serów pleśniowych. Ponadto firma Lazur otrzymała w 2012 roku godło promocyjne *Teraz Polska* za produkcję serów z przerostem i porostem szlachetną pleśnią niebieską

Jam – Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom producentów papryki, firma „J.A.M. Inox Produkt” podjęła się opracowania i wdrożenia do produkcji innowacyjnego automatu wydrążająco-tnącego, który przyspieszyłby proces produkcyjny, zwiększając jego wydajność. Projekt zrealizowano przy współpracy z Przemysłowym Instytutem Maszyn Rolniczych w Poznaniu i Politechniką Poznańską. Automat został przystosowany do pracy w linii technologicznej. Głównym jego zadaniem jest wydrążanie części szypułkowej, a następnie pokrojenie papryki na 2, 4 lub 8 części w zależności od potrzeby. Produkt, który wychodzi z automatu, jest oczyszczony oraz przystosowany do dalszej obróbki, np. do krojenia w kostkę lub paski, mrożenia czy też może być przekazany do konserwacji.

Automat charakteryzuje się parametrami technicznymi odpowiadającymi, obowiązującym obecnie w Polsce normom i standardom europejskim. Ze względu na swoją specyfikę oraz przeznaczenie spełnia wymagania HACCP (Analiza Zagrożeń i Krytyczne Punkty Kontroli) oraz dyrektyw 2006/42/WE – Bezpieczeństwo maszyn, 2006/95/WE – Urządzenia elektryczne niskonapięciowe oraz zharmonizowane z nimi normy: PN-EN ISO 12100:2011 – Bezpieczeństwo maszyn – Ogólne zasady projektowania – Ocena ryzyka i zmniejszanie ryzyka PN EN 13208+A1:2010 – Maszyny dla przemysłu spożywczego – Wymagania z zakresu bezpieczeństwa i higieny.

4. Zakończenie

O ile w literaturze przedmiotu dość często znajdują odzwierciedlenie poruszane problemy badawcze mające ścisły związek z problematyką klastrów i koncepcji pokrewnych, jak: powiązania kooperacyjne, korzyści wynikające z przynależności do klastra, najlepsze praktyki polskich klastrów, wpływ klastrów na budowanie przewagi konkurencyjnej podmiotów i regionu oraz internacjonalizację, o tyle brak jest kompleksowych badań dotyczących wpływu klastrów na budowanie potencjału proinnowacyjnego ich uczestników. Przedsiębiorstwa klastrowe powinny dzielić się z innymi podmiotami swoimi rozwiązaniami innowacyjnymi, które mogą być wykorzystane przez innych członków klastra czy firmy spoza. Wydaje się zatem zasadne przeprowadzenie różnego rodzaju analiz, w tym jakościowych i ilościowych, które pozwolą spojrzeć całościowo na złożoność tematyki klastrowej bez pomijania aspektu proinnowacyjnego czy

proefektywnościowego. Można zatem założyć, że opisane w literaturze przedmiotu aspekty dotyczące wpływu klastrów na ich uczestników są niewyczerpujące i stanowią istotny materiał poznawczy.

Konkluzje, jakie nasuwają się po analizie powiązań między Klastrem Spożywczym Południowej Wielkopolski z instytucjami naukowo – badawczymi, a także charakterystyka przedsięwzięć realizowanych przez te podmioty, wspólnie pozwalają na poruszenie następujących kwestii:

- dzięki współpracy z B+R Klaster zyskał nie tylko profesjonalnie opracowaną dokumentację badawczą, ale stanowi ona nadal istotne źródło wiedzy i inspiracji dla firm klastrowych,
- wynikiem podejmowanych projektów badawczych była komercjalizacja ich efektów w postaci innowacyjnych produktów i technologii,
- współpraca wpłynęła korzystnie na usprawnianie procesów wytwarzania poprzez instalowanie najnowocześniejszych linii technologicznych do produkcji, przetwarzania i przechowywania;
- wzrosła liczba zgłaszanych patentów i rozwiązań racjonalizatorskich w branży spożywczej. W odniesieniu do zagadnień związanych z szeroko rozumianą mechaniką wyjątkowe miejsce zajmują przedsiębiorstwa, których przedmiotem działań rynkowych jest właśnie projektowanie i produkcja maszyn dla branży spożywczej, jak JAM Inox Produkt Sp. z o.o. (aktualnie AZET Products) czy też Fabryka Maszyn Spożywczych „Spomasz” Pleszew S.A. Podmioty te oprócz prac realizowanych wewnętrznie prowadzą również intensywną współpracę z wiodącymi ośrodkami naukowymi, np.:
 - Politechnika Poznańska,
 - Przemysłowy Instytut Maszyn Rolniczych w Poznaniu,
 - Instytut Obróbki Plastycznej w Poznaniu,
 - Instytut Spawalnictwa w Gliwicach,
 - czy też Politechnika Warszawska.

Charakter tej współpracy nie ma z zasady podłoża komercyjnego, lecz opiera się na realizowanych wspólnie projektach badawczych finansowanych ze źródeł zewnętrznych (np.: Komisję Europejską, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Narodowe Centrum Nauki czy też Naczelną Organizację Techniczną),¹⁰

- wzrosły możliwości ekspansji firm klastrowych na nowe segmenty oraz dywersyfikacji obszaru ich działań,
- wymierne korzyści wizerunkowe potwierdzone zostały licznymi nagrodami i certyfikatami dla firm wdrażających innowacje,
- na skutek podjętych działań promocyjnych, wynikających z przyjętej przez Klaster strategii, zwiększono szanse na internacjonalizację firm poprzez możliwość ich uczestnictwa w targach międzynarodowych i krajowych. W Europie i na świecie tematyka klastrowa rozwijana jest przez

¹⁰ Opracowanie długoterminowej strategii naukowo-badawczej, koncepcji współpracy z jednostkami B+R, oraz funkcjonowania laboratorium Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2014, s. 7-8.

znacznie dłuższy czas niż w Polsce i z pewnością doświadczenie klastrów spoza granic Polski może mieć kluczowe znaczenie dla rozwoju tej grupy w kraju. Kontakty europejskie Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski koncentrowały się na nawiązaniu współpracy z klastrami działającymi w podobnej branży z Francji, Hiszpanii, Portugalii i Niemiec. Wizyta w Portugalii w siedzibie klastra Agrocluster pozwoliła na zapoznanie się z funkcjonującym w klastrze wspólnym laboratorium, z zakresem świadczonych usług oraz zasadami działania, 11

- wzrosła świadomość i wiedza członków Klastra dotycząca źródeł i narzędzi finansowania projektów w ramach współpracy B+R, co pozwoliło na pełne wykorzystanie środków unijnych do wdrażania rozwiązań innowacyjnych.

Zgodnie z diagnozą przeprowadzoną przez Instytut Logistyki i Magazynowania, jednostki można podzielić na trzy główne obszary, w ramach których członkowie Klastra prowadzą działania badawczo-rozwojowe:¹²

1. Obszar technologii żywności i żywienia, biotechnologii, biochemii oraz badań sensorycznych, w którym współpraca może być rozwijana z Uniwersytetem Przyrodniczym oraz Instytutem Biotechnologii Przemysłu Rolno-Spożywczego.
2. Obszar mechaniki, w którym partnerami są: Politechnika Poznańska oraz Przemysłowy Instytut Maszyn Rolniczych.
3. Obszar logistyki, gdzie wsparcie zapewnia Instytut Logistyki i Magazynowania.
4. Obszar marketingu, gdzie partnerem jest Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Zdecydowanie najsilniej rozwiniętym w chwili obecnej polem współpracy w Klastrze Spożywczym Południowej Wielkopolski jest obszar pierwszy, ze względu na specyfikę branży, jednakże w trakcie audytu bardzo często przywoływane były kwestie problemów związanych z obszarem marketingu produktów oraz obszarem logistyki i wykorzystania efektu skali współpracy przedsiębiorstw, w zakresie których z pewnością można rozwinąć, rozszerzyć i zintensyfikować współpracę.

Bibliografia

1. Baranowska, Anna. 2009. *Klasy zaawansowanych technologii jako instrument wsparcia rozwoju i konkurencyjności regionów – analiza i wnioski dla polityki regionalnej oraz polityki spójności*. Warszawa: IBS.
2. Europa 2020. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska. Bruksela 2010, COM (2010).
3. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. 2012. *Szczegółowy Opis Priorytetów Programu, Operacyjnej Innowacyjnej Gospodarki*. Warszawa.

¹¹ Tamże, 25.

¹² Tamże, 20.

4. Porter, Michael E. 2007. *Aligning Public Policy with the New Economics of Competition*. Harvard Business School. ISC White Paper. Nowember.
5. Regulamin konkursu „Vouchery dla przedsiębiorstw”, Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego.
6. Różański, Jerzy (red.). 2013. *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Biblioteka.
7. strona internetowa www.ncbr.gov.pl dostęp 25.04.2017.
8. strona internetowa www.wrpo.wielkopolskie.pl, WRPO dostęp 25.04.2017.
9. strona internetowa www.clusterobservatory.eu
10. strona internetowa www.pi.gov.pl/PARP/data/klastry/index.html
11. Szczegółowy opis priorytetów programu operacyjnego, *Wielkopolski Regionalny Program Operacyjny na lata 2007-2013*.
12. Sölvell, Orjan, Lindqvist, Goran, Ketels, Christian. 2003. *The Cluster Initiative Greenbook*.
13. *Opracowanie długoterminowej strategii naukowo-badawczej, koncepcji współpracy z jednostkami B+R, oraz funkcjonowania laboratorium Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski*. 2014. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.
14. Mikurenda, Katarzyna, Spychalska, Małgorzata. 2015. „Rola klastrów w budowaniu potencjału innowacyjnego regionu Południowej Wielkopolski”. W: *Transformacja społeczno-gospodarcza w Południowej Wielkopolsce – doświadczenia ćwierćwiecza*, red. Zbyszko Szmaj. Kalisz: wyd. PWSZ im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu.

MONIKA MAJCHRZAK
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
mmonika.majchrzak@wp.pl

SPOSOBY PRZEPROWADZANIA SAMOOCENY ORAZ PREZENTACJA I WYKORZYSTANIE JEJ WYNIKÓW W PROCESIE ZARZĄDZANIA JEDNOSTKĄ ORGANIZACYJNĄ

STRESZCZENIE

Wieloaspektowość działań w instytucji sektora finansów publicznych wymaga systematycznej obserwacji i tym samym wpływania na realizację przyjętych celów zgodnie z prawem, podnoszenia efektywności jednostki i standardów oraz zapobieganiu wystąpieniu potencjalnie niepożądanych odchyleń.

Wnioski z samooceny jednostki doskonalą proces zarządzania oraz wpływają na kulturę jakości pracy pod warunkiem, że samoocena ta jest niezależna, obiektywna i profesjonalna oraz uwzględnia zasady etyki.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja problematyki samooceny jako narzędzia weryfikacji zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w organizacji. W opracowaniu dokonano prezentacji tego elementu kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych oraz nakreślono zasady jego audytowania. Ponadto przedstawiono samoocenę jako narzędzie pozwalające ocenić sposób funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostce organizacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem metody ankietowej samooceny.

Słowa kluczowe: samoocena, samoocena kontroli zarządczej, kontrola zarządcza, audyt wewnętrzny, sektora finansów publicznych

SUMMARY

The multifaceted nature of activities in the public finance sector requires a truly systematic scrutiny and at the same time influencing the realization of the posited goals according to the law, escalating the effectiveness of an individual and standards and preventing potentially adverse deviations.

The conclusions from the self-evaluation of an individual refine the management process and impact the culture of work quality provided that the self-evaluation is independent, objective and professional and that it allows for the principles of ethics.

The objective of the following study is the presentation of the issues of the self-evaluation as a tool for verification of the rules of how the internal control functions in an organization. The study presented this very element of the internal control in the public finance sector units and it sketched the principles of auditing it. Moreover, the self-evaluation was depicted as a tool allowing to assess how the internal control functions in a business unit with particular reference to the method of the surveyed self-evaluation.

Keywords: self-assessment, self-assessment of management control, management control, internal audit, public finance sector

1. Wstęp

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. poz. 1240 z późn. zm.) wprowadziła do porządku prawnego pojęcie kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych określając ją jako działania podejmowane dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Samoocena, prowadzona w instytucjach sektora finansów publicznych jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych procesów, w wyniku którego wszyscy pracownicy uczestniczą w procesie zarządzania i dokonują oceny funkcjonowania kontroli zarządczej, podstawowego komponentu wymaganego i niezbędnego w nowoczesnym zarządzaniu firmami, zakładami, przedsiębiorstwami i uczelniami. Nabiera ona istotnego znaczenia dla tych jednostek, w których, np. ze względu na sytuację finansową, funkcjonuje audyt wewnętrzny w formie szczytkowej lub w ogóle nie istnieje, zatem brakuje możliwości niezależnego i opartego na dobrych praktykach zawodowych dokonania oceny funkcjonowania systemu zarządzania i jego komponentu – kontroli zarządczej. Poza tym, samoocena stanowi rzeczywiste źródło informacji dla kierowników jednostek, które są zobowiązane do sporządzania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej na podstawie art. 70 ust. 4 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.).

Jednym z warunków zapewnienia adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej jest monitorowanie i ocena jej funkcjonowania. Ocena taka może być dokonana między innymi w drodze samooceny kontroli zarządczej. Taka forma zalecana jest w „Standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku, Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84), zwanych dalej Standardami.

Zgodnie ze Standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych stanowiącymi załącznik do Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów zaleca się przeprowadzenie, co najmniej raz w roku, samooceny systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające i pracowników jednostki.

2. Standardy kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego

Jednostki sektora finansów publicznych to podmioty zaangażowane w tworzenie i wydatkowanie środków publicznych, zgodnie z literą prawa działania te wymagają kontroli alokacji zasobów. Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienia działalności operacyjnej organizacji. Polega na systematycznej i dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego oraz przyczynia się do poprawy działania. Pomaga on organizacji osiągnąć cele, dostarczając zapewnienia o skuteczności tych procesów, jak również poprzez doradztwo¹.

¹ Antoni Sekuła, *Kryteria oceny ustaleń stanu faktycznego w audycie wewnętrznym* (Warszawa: Wydawnictwo Polskiego Instytutu Kontroli Wewnętrznej Sp. z o.o., 2015), 9.

Kontrola zarządcza wywodzi się z angielskiego terminu *internal control*, odnoszącego się do wewnętrznego mechanizmu sterowania organizacją². Pojęcie kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych wprowadzone zostało Ustawą z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych. W artykule 68 tej ustawy ustawodawca stwierdził, że kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Ponadto w ustawie określono cele kontroli zarządczej, jako zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procesami wewnętrznymi,
- 2) skuteczności i efektywności działania
- 3) wiarygodności sprawozdań,
- 4) ochrony zasobów,
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- 7) zarządzania ryzykiem³.

Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych określają podstawowe wymagania, których celem jest promowanie wdrażania jednolitego, zgodnego, zgodnego z międzynarodowymi standardami w tym zakresie (COSO) modelu, z uwzględnieniem specyficznych zadań jednostki. Standardy, zgodne ze strukturą COSO, przedstawiane są w grupach, odpowiadających poszczególnym elementom kontroli zarządczej. Do każdej grupy elementów kontroli zarządczej określono dodatkowo standardy szczegółowe.

Przedstawiają się one następująco:

- 1) Środowisko wewnętrzne (przestrzeganie wartości etycznych, kompetencje zawodowe, struktura organizacyjna, delegowanie uprawnień).
- 2) Cele i zarządzanie ryzykiem (misja, określenie celów i zadań oraz monitorowanie i ocena ich realizacji, identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, reakcja na ryzyko).
- 3) Mechanizmy kontroli (dokumentowanie systemu kontroli zarządczej, nadzór, ciągłość działalności, ochrona zasobów, szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych).
- 4) Informacja i komunikacja (bieżąca informacja, komunikacja wewnętrzna, komunikacja zewnętrzna).
- 5) Monitorowanie i ocena (monitorowanie systemu kontroli zarządczej, samoocena, audyt wewnętrzny, uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej)⁴.

² Zbigniew Derdziuk, Adam Niedzielski, „Koordynacyjna funkcja kontrolingu”, *Kontrola Państwowa* 6 (2011): 9.

³ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 o finansach publicznych, (Dz. U. z 2009, Nr 157, poz. 1240, art. 68)

⁴ Sekuła, *Kryteria*, 17-20.

Prawidłowe i skuteczne funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej zależy przede wszystkim od właściwego jego przygotowania i wdrożenia. Wdrożenie kontroli zarządczej należy traktować jako projekt, który różni się od wielu innych projektów przeprowadzanych w organizacji swoją wagą, złożonością oraz koniecznością zaangażowania w zasadzie wszystkich członków organizacji. Taki projekt powinien być przeprowadzony w trzech etapach:

1) Etap przygotowań.

Jest to etap planistyczny, przygotowujący do etapu właściwej realizacji. Niezbędna jest na tym etapie inwentaryzacja wszelkich niezbędnych źródeł informacyjnych, ale także określenie struktury organizacyjnej projektu, odpowiedzialności oraz zaangażowania kluczowych członków organizacji. Podstawowym zadaniem zespołu projektowego, tworzonego w tym etapie, powinno być opracowanie koncepcji kontroli zarządczej w organizacji. Koncepcja taka powinna zawierać przynajmniej podział odpowiedzialności oraz omówienie procesu kontroli zarządczej.

2) Etap realizacji.

Obejmuje on w zasadzie przeprowadzenie wszystkich czynności umożliwiających realizację projektu, tj. identyfikację celów i procesów (mapowanie procesów), identyfikację i ocenę ryzyka, identyfikację i ocenę mechanizmów kontroli, ustalenie akceptowanego poziomu ryzyka, utrzymywanie rejestru ryzyka i raportowanie do kierownictwa.

3) Etap oceny.

Jest to etap, na którym otrzymywana jest informacja zwrotna na temat efektywności i skuteczności ustanowionego procesu kontroli zarządczej. W trakcie tego etapu następuje także sprawdzenie realizacji działań rekomendowanych w trakcie procesu kontroli zarządczej. Należy także wziąć w tym etapie pod rozwagę uwagi i obserwacje poczynione zarówno przez wewnętrzne, jak i zewnętrzne instytucje kontroli i audytu⁵.

Ocena systemu kontroli zarządczej stanowi podstawowe zagadnienie po jej wdrożeniu w jednostce sektora finansów publicznych. Aby ocena ta była skuteczna i prawidłowo przeprowadzona, niezbędne są odpowiednio skonstruowane i właściwie dobrane mierniki.

Jednym z elementów oceny może być audyt wewnętrzny. Służy on ocenie systemu kontroli zarządczej poprzez wykonywane zadania zapewniające i doradcze, zawarte w planie rocznym audytu lub pozaplanowe. Powinien on także oceniać całość systemu kontroli zarządczej w jednostce⁶.

Pojęcie audytu wewnętrznego oraz standardy audytu wewnętrznego określone zostały w Komunikacie Nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 roku

⁵ Konrad Knedler, Mirosław Stasik, *Audyt wewnętrzny w praktyce. Audyt operacyjny i finansowy* (Warszawa: Auditsolution i Akademia Kształcenia Kadr, 2014), 103-104.

⁶ Adam Bela, *Mierniki oceny systemu kontroli zarządczej w Polsce* (Warszawa: Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej Sp. z o.o., 2011), 7.

w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych⁷. W komunikacie tym wykorzystano Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego.

Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną, obiektywnie zapewniającą i doradczą, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Pomaga on organizacji w osiąganiu jej celów poprzez systematyczne i zdyscyplinowane podejście do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i governance.

Celem standardów jest:

- a) określenie podstawowych zasad właściwej praktyki audytu wewnętrznego,
- b) dostarczenie ramowych zasad wykonywania i upowszechniania szerokiego zakresu działań audytu wewnętrznego przysparzających organizacji wartości dodanej,
- c) stworzenie podstaw oceny działalności audytu wewnętrznego,
- d) troska o lepsze procesy i działania w organizacji.

Standardy audytu wewnętrznego obejmują Standardy Atrybutów, Standardy Działania oraz Standardy Wdrożenia.

Standardy Atrybutów określają cechy organizacji oraz osób wykonujących działania audytu wewnętrznego w następujących przedziałach:

- a) cel, uprawnienia i odpowiedzialność,
- b) niezależność i obiektywizm,
- c) biegłość i należyta staranność zawodowa,
- d) program zapewnienia i poprawy jakości.

Standardy Działania opisują charakter działań audytu wewnętrznego oraz określają kryteria jakościowe służące ich ocenie. Dotyczą one następujących rodzajów działań:

- a) zarządzanie audytem wewnętrznym,
- b) charakter pracy,
- c) planowanie zadania,
- d) wykonywanie zadania,
- e) informowanie o wynikach,
- f) monitorowanie postępów,
- g) informowanie o akceptacji ryzyka.

Standardy Atrybutów i Standardy Działania istnieją w jednym zestawie. Odpowiada im kilka zestawów Standardów Wdrożenia, po jednym dla każdego z głównych typów działań audytu wewnętrznego.

3. Samoocena jako narzędzie audytowania

Samoocena kontroli zarządczej, zwana dalej „samooceną”, to proces, w którym dokonywana jest ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez pracowników

⁷ Dziennik Urzędowy Ministra Finansów z 24 czerwca 2013 roku, Poz. 15

i kierownictwo jednostki. Jest to narzędzie, które w stosunkowo krótkim czasie może dać ogólny obraz funkcjonowania kontroli zarządczej.

Samooceńca może objąć swoim zakresem całą jednostkę, wybrane obszary jej działalności, lub określone zagadnienia kontroli zarządczej, np. zabezpieczenie systemów informatycznych, czy efektywność komunikacji wewnętrznej. W szczególności powinna być jednak skoncentrowana na obszarach, które są związane z realizacją kluczowych celów i zadań jednostki. Widoczne wsparcie kontroli zarządczej ze strony kierownika jednostki i kadry zarządzającej powinno w sposób skuteczny zapewnić obiektywne opinie pracowników o ocenianych obszarach działalności jednostki.

Samooceńca jest bowiem procedurą, której podlegają pracownicy i kierownictwo jednostki. Między innymi dlatego jest ona skutecznym narzędziem monitoringu funkcjonowania kontroli zarządczej. Poprzez udział w procesie samooceny pracownicy jednostki są bezpośrednio angażowani w proces oceny ryzyka i mechanizmów kontroli, co może przyczynić się do stałego doskonalenia systemu kontroli zarządczej. Uczestnictwo w samoocenie poprawia komunikację pomiędzy kierownictwem a pracownikami i wzmacnia świadomość odpowiedzialności za funkcjonowanie kontroli zarządczej⁸.

Nie ma wątpliwości, że bezpośredni wpływ na każdy sposób monitorowania kontroli wewnętrznej, a więc także na efektywność samooceny ma to, jak kierownictwo organizacji wyraża swoje poglądy na temat monitorowania. Podejście kierownictwa wpływa na sposób, w jaki pracownicy przeprowadzają i reagują na każdy sposób monitorowania⁹.

Działania mieszczące się w pojęciu samooceny traktowane są niekiedy jako kontrola samoczynna, realizowana w sposób automatyczny. Jej znaczącą cechą jest ekonomiczność, a ponadto kryje ona w sobie szczególnie dużo możliwości w zakresie poprawy jakości działania. Ujawnianie niedociągnięć i ich natychmiastowa likwidacja traktowane są jako podstawowe jej atuty. Jej wewnętrzny charakter jest tak dalece istotną cechą, że żadna kontrola „z zewnątrz” z reguły nie da lepszych efektów. Możliwość dokonywania samooceny uznawana jest jako silna potrzeba psychiczna każdego człowieka, a pozytywny jej wynik, potwierdzony społecznie, a więc oparty na obiektywnych miernikach, staje się źródłem głębokiej satysfakcji¹⁰.

Należy jednak pamiętać, że samoocena nie może być uznawana za substytut innych narzędzi oceny kontroli zarządczej, np. audytu wewnętrznego, a raczej powinna być uważana za jedno z narzędzi stosowanych w ramach monitoringu kontroli zarządczej.

⁸ Kazimiera Winiarska, Teresa Kiziukiewicz, Maria Hass-Symotiuk, Bożena Nadolna, „Wykorzystanie badań ankietowych do oceny funkcjonowania kontroli zarządczej”, w: *Kontrola zarządcza oraz audyt wewnętrzny w teorii i praktyce*, red. Kazimiera Winiarska, (Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2015), 335.

⁹ Piotr Grzybowski, *Przewodnik – jak monitorować systemy kontroli wewnętrznej* (Warszawa: WEMA Wydawnictwo – Poligrafia Sp. z o.o., 2011), 98.

¹⁰ Stanisław Kałużny, *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka* (Warszawa: Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej, 2016), 98-99.

Audyt wewnętrzny może brać udział w procesie samooceny w ramach wykonywania czynności doradczych.

Rola audytu wewnętrznego w procesie samooceny może być bardzo różna:

- od bardzo dużego zaangażowania w ten proces, obejmującego przygotowanie i przeprowadzenie samooceny,
- poprzez mniejsze, ale nadal aktywne zaangażowanie w postaci przeprowadzenia szkoleń, udzielania merytorycznego wsparcia osobom koordynującym i przeprowadzającym samoocenę, angażowania kierownictwa jednostki w samoocenę, dostarczania wiedzy z zakresu oceny, wdrażania i efektywności mechanizmów kontroli, którą audytorzy wewnętrzni wykorzystują w trakcie realizacji zadań audytowych,
- do roli niewielkiej, jako konsultanta całego procesu i weryfikatora ocen sporządzanych przez osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie samooceny; audyt wewnętrzny może też skupić się na syntezie informacji zgromadzonych z poszczególnych części jednostki.

Należy zaznaczyć, że audytorzy wewnętrzni uczestnicząc w procesie samooceny powinni stosować odpowiednie standardy audytu wewnętrznego (Standardy Atrybutów i odpowiednie Standardy Działania, dotyczące przeprowadzania czynności doradczych). Zatem, niezależnie od roli, jaką będzie pełnił audyt wewnętrzny w procesie samooceny, audytorzy wewnętrzni powinni postępować bezstronnie i zachowywać obiektywizm, tak jak w trakcie realizacji podstawowych zadań z zakresu audytu wewnętrznego. Wraz ze wzrostem zaangażowania w proces samooceny, kierujący komórką audytu wewnętrznego powinien zwracać szczególną uwagę na obiektywizm audytorów, aby ich nastawienie nie wpływało na wyniki procesu samooceny lub późniejszych zadań audytowych.

Należy pamiętać, że podstawowym zadaniem audytora wewnętrznego jest dostarczanie kierownikowi jednostki niezależnej oceny funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostce. Udział audytora wewnętrznego w procesie samooceny nie może wpływać na realizację jego podstawowych zadań, ani nie powinien wpływać na jego obiektywizm czy niezależność.

Rola audytu wewnętrznego w procesie samooceny powinna zostać pisemnie uzgodniona pomiędzy audytem wewnętrznym, kierownikiem jednostki oraz osobą odpowiedzialną za koordynację samooceny oraz być przestrzegana przez wszystkie te osoby w praktyce.

Audytorzy wewnętrzni również powinni korzystać z wyników samooceny, jako istotnego źródła informacji o ryzykach i mechanizmach kontroli. Wykorzystywanie wyników samooceny może wzmocnić współpracę pomiędzy kierownictwem i pracownikami jednostki oraz pomóc w bardziej efektywnym wykorzystywaniu zasobów audytu wewnętrznego.

Poprzez udział w procesie samooceny pracownicy jednostki są bezpośrednio angażowani w ocenę ryzyka i mechanizmów kontroli, co może przyczyniać się do stałego doskonalenia systemu kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem. Należy bowiem pamiętać, że w jednostce zawsze istnieją obszary, które mogą lepiej i sprawniej funkcjonować, a samoocena może wskazywać te obszary.

Samoocena może przyczynić się także do poprawy komunikacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami jednostki oraz może wzmacniać świadomość odpowiedzialności kierownictwa i pracowników jednostki za funkcjonowanie kontroli zarządczej.

Dzięki samoocenieniu możliwe jest także bardziej efektywne wykorzystanie zasobów audytu wewnętrznego, bowiem audyt wewnętrzny, posiadając więcej informacji o stanie kontroli zarządczej, będzie mógł lepiej planować swoją pracę, np. koncentrować uwagę na tych obszarach, których nie obejmowała samoocena czy prowadzić bardziej wnikliwe badania w tych obszarach, w których samoocena wskazała na istotne niedoskonałości systemu kontroli zarządczej lub istotne ryzyka.

Proces samooceny jest ze swej istoty obarczony ryzykiem otrzymania niewiarygodnych wyników, gdyż w założeniu opiera się na subiektywnej ocenie uczestników samooceny. Zwiększone ryzyko otrzymania niewiarygodnych wyników może występować w mniejszych jednostkach (np. z zatrudnieniem poniżej 100 osób), ze względu na zwiększone obawy uczestników samooceny co do możliwości identyfikacji autorów odpowiedzi. Poniżej przedstawiono najistotniejsze czynniki, które mogą wpływać na zwiększenie ryzyka nieskutecznego przeprowadzenia samooceny:

- brak widocznego, mocnego wsparcia ze strony kierownictwa jednostki,
- wybór osoby koordynującej samoocenę, która nie posiada odpowiedniej wiedzy i umiejętności,
- zbyt duże ograniczenie zakresu samooceny,
- niezrozumienie przez pracowników jednostki celu samooceny,
- niedoszacowanie zasobów (czas, ludzie) koniecznych do sprawnego przeprowadzenia i udokumentowania samooceny,
- kultura organizacyjna w jednostce, w tym styl zarządzania, skłaniająca pracowników do udzielania raczej oczekiwanych niż szczerych odpowiedzi.

Do czasu wprowadzenia ww. ustawy jednostki sektora finansów publicznych przeprowadzały samoocenę kontroli finansowej, zgodnie z obowiązującymi wówczas przepisami prawa oraz odpowiednimi standardami. Jednakże, ponieważ kontrola zarządcza obejmuje swoim zakresem działalność całej jednostki, a jej podstawowym celem jest zapewnienie realizacji celów i zadań, pojawia się konieczność wydania wytycznych z zakresu samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych aby jednostki te mogły w prawidłowy sposób przygotować się do tego procesu, przeprowadzić go i udokumentować oraz przede wszystkim skutecznie wykorzystać go jako narzędzie do oceny funkcjonowania kontroli zarządczej i ciągłego usprawniania funkcjonowania jednostki.

Na podstawie art. 69 ust. 4 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych Minister Finansów w formie komunikatu określił wytyczne w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych¹¹.

¹¹ Komunikat Nr 3 Ministra Finansów z 16 lutego 2011 w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, (Dziennik Urzędowy MF z 2011 r., poz.11)

Na podstawie zaprezentowanych informacji można sformułować następujące wnioski dotyczące stosowania samooceny jako narzędzia audytowania kontroli zarządczej:

- 1) Poprzez udział w procesie samooceny pracownicy jednostki są bezpośrednio angażowani w ocenę ryzyka i mechanizmów kontroli, co może przyczyniać się do stałego doskonalenia systemu kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem.
- 2) W jednostce zawsze istnieją obszary, które mogą lepiej i sprawniej funkcjonować, a samoocena może wskazywać te obszary.
- 3) Samoocena może przyczynić się także do poprawy komunikacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami jednostki oraz może wzmacniać świadomość odpowiedzialności kierownictwa i pracowników jednostki za funkcjonowanie kontroli zarządczej.

4. Samoocena przeprowadzana metodą ankietową

Jedną z metod przeprowadzenia samooceny jest wykorzystanie do tego celu ankiet (kwestionariuszy). Samoocena kontroli zarządczej jest dokonywana wówczas poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania sformułowane w ankietach. Metoda ta może być wykorzystywana w szczególności w przypadku, gdy samoocena jest przeprowadzana w stosunkowo dużej jednostce lub pracownicy są rozproszeni w różnych lokalizacjach. Wykorzystanie ankiet należy rozważyć także w sytuacji, gdy kultura organizacyjna jednostki nie sprzyja otwartej dyskusji, co uniemożliwia w praktyce zastosowanie innej popularnej metody samooceny – warsztatów samooceny. Wykorzystanie ankiet może być także dobrym rozwiązaniem, jeżeli kierownictwo jednostki chce zminimalizować czas i koszty gromadzenia informacji dotyczących funkcjonowania kontroli zarządczej. Przeprowadzenie samooceny za pomocą ankiet może być dobrym rozwiązaniem dla jednostek, które nie przeprowadzały do tej pory samooceny w żadnej formie.

Podstawowym narzędziem badań ankietowych jest kwestionariusz. Do badań dotyczących stanu kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych mogą być stosowane różnego rodzaju ankiety. Według podstawowej typologii wyróżnia się ankiety jawne i anonimowe (kryterium: identyfikacja adresata), a także ankiety audytoryjne, środowiskowe, prasowe, pocztowe, rozdawane, ogólnie dostępne (kryterium: sposób rozpowszechniania). Spośród tych rodzajów ankiet do badań na potrzeby samooceny stanu kontroli zarządczej najbardziej przydatne wydają się ankiety rozpowszechniane audytoryjnie, środowiskowo, rozdawane osobiście bądź rozprowadzane drogą pocztową.

Przed przystąpieniem do formułowania pytań ankietowych należy określić:

- a) główny cel badań i wynikające z niego cele szczegółowe,
- b) adresatów ankiet,
- c) sposób i zasady rozpowszechniania ankiet,
- d) metody opracowania i prezentacji uzyskanych danych.

Głównym celem badań ankietowych w zakresie kontroli zarządczej działającej w jednostkach sektora finansów publicznych mogą być przykładowo:

- 1) Ocena obecnego stanu kontroli zarządczej.
- 2) Ocena relacji pomiędzy kontrolą zarządczą a audytem wewnętrznym.
- 3) Ocena wpływu systemu zarządzania jednostką na efektywność kontroli zarządczej¹².

Działania wstępne – przygotowawcze oraz kolejne etapy procedury prowadzenia samooceny kontroli zarządczej wynikają z Komunikatu Ministra Finansów, który wprowadził wytyczne w zakresie samooceny kontroli zarządczej¹³.

Kierownik jednostki wyznacza osobę lub zespół odpowiedzialny za koordynację samooceny (przygotowanie, przeprowadzenie oraz opracowanie jej wyników). Jeżeli w jednostce został wyznaczony koordynator ds. kontroli zarządczej lub zarządzania ryzykiem, zaleca się, aby osoba taka koordynowała także działania związane z przeprowadzeniem samooceny. Jeżeli w jednostce nie ma takiej osoby, do czasu wypracowania innego rozwiązania, zadania te może wykonywać przejściowo audytor wewnętrzny. W każdym przypadku należy dołożyć starań, aby była to osoba posiadająca jak największą wiedzę z zakresu kontroli zarządczej oraz działalności jednostki.

Pracownicy jednostki powinni zostać poinformowani przez kierownika jednostki o planowanym przeprowadzeniu samooceny oraz wyznaczeniu osoby koordynującej ten proces, jej zadaniach i uprawnieniach. Kluczowe dla powodzenia samooceny jest widoczne wsparcie tego przedsięwzięcia ze strony kierownika jednostki oraz kadry zarządzającej wysokiego szczebla przez cały czas trwania samooceny. Kierownik jednostki powinien w wyraźny sposób zakomunikować pracownikom, że zależy mu na szczerej opinii pracowników o ocenianych obszarach działalności jednostki, a pracownicy nie będą ponosić żadnych negatywnych konsekwencji związanych z przedstawioną przez nich opinią. Wybór anonimowych ankiet, jako narzędzia do przeprowadzenia samooceny, powinien sprzyjać uzyskaniu szczerych odpowiedzi i opinii w procesie samooceny.

Samoocena może objąć swoim zakresem całą jednostkę, wybrane obszary jej działalności lub też wybrane zagadnienia kontroli zarządczej (np. zabezpieczenia systemów informatycznych, efektywność komunikacji wewnętrznej, zarządzanie ryzykiem). Należy przyjąć, że samoocena powinna obejmować przynajmniej te obszary działalności, które służą realizacji kluczowych dla jednostki celów i zadań. Jeżeli wyniki samooceny mają stanowić jedno ze źródeł informacji o funkcjonowaniu kontroli zarządczej na potrzeby złożenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, należy dążyć do objęcia samooceną wszystkich elementów kontroli zarządczej w całej jednostce.

¹² Winiarska, Kiziukiewicz, Hass-Symotiuik, Nadolna, *Wykorzystanie*, 338.

¹³ Komunikat Nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, (Dziennik Urzędowy MF z 2011 r., poz. 11)

Po ustaleniu zakresu samooceny należy określić zbiór osób, do których skierowane zostaną ankiety. Zbiór ten powinien być adekwatny do zakresu samooceny. Jeżeli:

- 1) Samoocena obejmuje funkcjonowanie kontroli zarządczej w całej jednostce.

W tym przypadku ankiety można skierować do wszystkich pracowników jednostki, w tym osób na stanowiskach kierowniczych. Jeżeli wielkość zatrudnienia w jednostce jest znaczna (np. powyżej 1000 osób) można przyjąć różne rozwiązania ograniczające liczbę osób wypełniających ankiety, np. wybór losowy z populacji wszystkich pracowników, wszystkie osoby na stanowiskach kierowniczych oraz losowo wybrani pracownicy czy też losowy wybór z wszystkich komórek organizacyjnych itp. Jednocześnie grupa respondentów nie powinna być zbyt mała, aby wyniki samooceny nie były zaburzone przez skrajne opinie.

- 2) Samoocena obejmuje funkcjonowanie kontroli zarządczej w niektórych obszarach działalności jednostki.

W tym przypadku ankiety można skierować do wszystkich pracowników jednostki z wybranych komórek organizacyjnych oraz nieco inaczej sformułowane ankiety do komórek współpracujących nieobjętych samooceną, np. w samoocenie biorą udział komórki odpowiedzialne za realizację jednego z podstawowych celów jednostki oraz komórki odpowiedzialne za operacje finansowe oraz zarządzanie zasobami informatycznymi.

- 3) Samoocena obejmuje określone elementy kontroli zarządczej w jednostce, np. efektywność komunikacji wewnętrznej.

Aby uzyskać jak największą korzyść z samooceny zalecany sposób rozwiązania jest objęcie samooceną całej jednostki.

Samoocena może objąć swoim zakresem także sprawdzenie czy planowane działania, jakie zostały określone w wyniku poprzednich samoocen, zostały wykonane.

Niezależnie od powyższych wariantów, należy zdecydować czy ankiety będą skierowane tylko do kierownictwa (wyższego i średniego szczebla) czy też do pracowników wszystkich szczebli w jednostce. W przypadku dokonywania samooceny wyłącznie w oparciu o opinie osób na stanowiskach kierowniczych istnieje zwiększone ryzyko otrzymania niewiarygodnych wyników, z uwagi na ocenianie przez te osoby efektów własnej pracy.

Ankiety mogą być zredagowane w różny sposób, pytania w ankiecie mogą mieć charakter otwarty lub zamknięty, w ankiecie mogą być też stawiane tezy, z którymi osoba wypełniająca ankietę będzie się zgadzać albo nie.

Przygotowując ankietę należy rozważyć, czy ankiety będą jednolite dla wszystkich respondentów, czy też zestaw pytań będzie zróżnicowany dla różnych grup respondentów, np. kierowników komórek organizacyjnych i pozostałych pracowników jednostki. Ponadto, należy również rozważyć możliwość rozszerzenia ankiet kierowanych do pracowników jednostki zajmujących się sprawami finansowymi lub informatycznymi o bardziej szczegółowe pytania z zakresu mechanizmów kontroli w operacjach finansowych lub systemów informatycznych.

Przygotowując ankiety należy dołożyć szczególnych starań, aby sformułowane pytania były zrozumiałe dla osób, które będą na nie odpowiadać, a które nie posługują się fachowym słownictwem z zakresu kontroli zarządczej. Należy zatem unikać technicznych sformułowań takich jak środowisko kontroli, mechanizm kontroli, komunikacja pozioma, pionowa itp.. Zanim ankiety zostaną wykorzystane w procesie samooceny zaleca się przetestowanie, czy pytania zostały sformułowane w jasny i zrozumiały sposób, np. poprzez próbne wypełnienie przez osoby, które nie brały udziału w przygotowaniu ankiet. Jeżeli nie uda się uniknąć terminów technicznych, należy rozważyć przygotowanie słowniczka, jako elementu ankiety, aby wszyscy uczestnicy samooceny posługiwali się tymi samymi pojęciami i rozumieli co się pod nimi kryje.

Istotnym elementem przygotowania samooceny jest przeszkolenie osób, które będą uczestniczyć w tym procesie, aby posiadały one przynajmniej podstawową wiedzę o kontroli zarządczej, rozumiały cele samooceny oraz zapoznały się ze sposobem jej przeprowadzenia. Takie szkolenie przełoży się na bardziej wiarygodne rezultaty procesu samooceny. Można też wziąć pod uwagę zapewnienie uczestnikom samooceny doraźnej pomocy, np. poprzez wyznaczenie osoby do bieżącego kontaktu. W przypadku dużej liczby respondentów, można rozważyć opracowanie szkolenia w formie elektronicznej lub co najmniej opracowanie instrukcji wyjaśniającej cel samooceny i sposób wypełniania ankiet.

Szkolenia takie mogą być również dobrą okazją do zademonstrowania przez kierownictwo jednostki poparcia dla samego procesu samooceny oraz zapewnienia, że wyniki samooceny mają posłużyć do poprawy funkcjonowania jednostki.

Przygotowując samoocenę należy odpowiednio zaplanować czas niezbędny na jej przeprowadzenie, w tym przygotowanie, dystrybucję, wypełnienie i zebranie ankiet oraz analizę i udokumentowanie wyników. Należy też uwzględnić ewentualną potrzebę przeprowadzenia dodatkowych warsztatów lub dodatkowego wykorzystania bardziej szczegółowych ankiet w tych obszarach działalności jednostki, w których zidentyfikowano poważne problemy, aby poznać przyczyny ich wskazania przez uczestników samooceny.

Jeżeli wyniki samooceny będą wykorzystywane przez kierownika jednostki do dokonania oceny przed sporządzeniem oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, wyniki samooceny powinny być opracowane z odpowiednim wyprzedzeniem, aby oświadczenie mogło zostać złożone we właściwym terminie.

Przed przystąpieniem do analizy ankiet należy określić, w porozumieniu z kierownikiem jednostki, próg, którego przekroczenie będzie wskazywało na słabość kontroli zarządczej w danym obszarze, np. przynajmniej 50% negatywnych odpowiedzi spośród wszystkich otrzymanych na konkretne pytanie.

Po dokonaniu analizy ankiet może zająć konieczność przeprowadzenia dodatkowych badań, aby poznać przyczyny wskazania przez uczestników samooceny ryzyk lub słabości kontroli wewnętrznej oraz wskazanie działań naprawczych.

Wyniki samooceny należy opracować w formie pisemnej. Raport powinien zawierać przynajmniej następujące informacje:

- cel przeprowadzanej samooceny,
- zakres samooceny (zarówno przedmiotowy, jak i podmiotowy),

- wyniki samooceny:
 - a) ogólna ocena stanu kontroli zarządczej (jeżeli można taką wypracować),
 - b) zidentyfikowane ryzyka, słabości kontroli zarządczej (jeżeli takie zostały zidentyfikowane),
 - c) proponowane działania naprawcze (w przypadku zidentyfikowaniu ryzyk czy słabości kontroli zarządczej).

Wzory ankiet wykorzystanych w procesie samooceny mogą zostać załączone do raportu.

Przygotowany raport powinien zostać przekazany kierownikowi jednostki oraz wspólnie omówiony, a także przekazany audytowi wewnętrznemu oraz komitetowi audytu.

5. Zakończenie

Kontrola zarządcza stanowi niezwykle ważny element funkcjonowania każdej jednostki sektora finansów publicznych. Obowiązek jej prowadzenia wynika z przepisów, a przede wszystkim z Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych. W komunikatach Ministra Finansów, wydanych w nawiązaniu do rozstrzygnięć ustawowych, określone zostały nie tylko standardy kontroli zarządczej, ale także szczegółowe wytyczne w zakresie samooceny kontroli zarządczej.

Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych prezentowane są w pięciu grupach: środowisko wewnętrzne, cele i zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, informacja i komunikacja, monitorowanie i ocena. Wytyczne Ministra Finansów w zakresie samooceny kontroli zarządczej wskazują nie tylko na konieczne do podjęcia działania, na korzyści i zagrożenia, ale także zaprezentowane w wytycznych zostały przykładowe ankiety. Zostały one opracowane zgodnie z obszarami wynikającymi ze standardów kontroli zarządczej przy założeniu, że samoocena obejmuje całą jednostkę. Ostateczna decyzja w zakresie wykorzystania tych przykładowych ankiet należy zawsze do osób odpowiedzialnych za proces samooceny w jednostce.

Skuteczność kontroli zarządczej zależy od wielu czynników, występujących zarówno w fazie przygotowania, wdrażania, a także w fazie bieżącego jej funkcjonowania. Jej efektywność uzależniona jest ponadto od podejścia do kontroli zarządczej oraz do jej monitorowania kierownictwa jednostki organizacyjnej.

Samoocena kontroli zarządczej stanowi w instytucji sektora finansów publicznych jeden z elementów działań zmierzających do utrzymywania na właściwym poziomie zasad funkcjonowania, do ujawniania ewentualnych obszarów wymagających poprawy, a także do ciągłego doskonalenia procesów zapewniających coraz lepszą realizację wyznaczonych zadań i celów.

Bibliografia

Literatura

1. Bela Adam. *Mierniki oceny systemu kontroli zarządczej w Polsce*. Warszawa: Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej Sp. z o.o., 2011.
2. Gabrusewicz Tomasz, Marchewka-Bartkowiak Kamilla, Wiśniewski Marcin. *Rachunkowość i finanse, Audyt i Kontrola. Studium przypadków sektora publicznego i prywatnego*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., 2013.
3. Grzybowski Piotr. *Przewodnik – jak monitorować system kontroli wewnętrznej*. Warszawa: WEMA Wydawnictwo – Poligrafia Sp. z o.o., 2011.
4. Kałużny Stanisław. *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka*. Warszawa: Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej, 2016.
5. Knedler Konrad, Stasik Mirosław. *Audyt Wewnętrzny w praktyce. Audyt operacyjny i finansowy*. Warszawa: AuditSolutions i Akademia Kształcenia Kadr, 2014.
6. Sekuła Antoni. *Kryteria oceny ustaleń stanu faktycznego w audycie wewnętrznym*. Warszawa: Wydawnictwo Polskiego Instytutu Kontroli Wewnętrznej Sp. z o.o., 2015.
7. Winiarska Kazimiera. Teresa Kiziukiewicz, Maria Hass-Symotiuk, Bożena Nadolna, „Wykorzystanie badań ankietowych do oceny funkcjonowania kontroli zarządczej”. W: *Kontrola zarządcza oraz audyt wewnętrzny w teorii i praktyce*, red. Kazimiera Winiarska, 335. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2015).

Źródła prawa

1. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2005 r., Nr 164, poz.1365 z późn. zm.)
2. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r., Nr. 157. poz. 1240 z późn. zm.).
3. Komunikat Nr 2 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dziennik Urzędowy MF z 2009 r., Nr 15, poz.84)
4. Komunikat nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 roku w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dziennik Urzędowy MF z 2011 r., poz.11).
5. Komunikat nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 roku w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem, (Dziennik Urzędowy MF z 2012 r., poz.56)
6. Komunikat Nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 roku w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych (Dziennik Urzędowy MF z 2013 r., poz. 15)

Pozostałe źródła

1. Zbigniew Derdziuk, Adam Niedzielski. „Koordynacyjna funkcja kontrolingu”, *Kontrola Państwowa* 6 (2011): 9.

dr inż. ZBYSZKO SZMAJ
PANSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
szzbyszko@pro.onet.pl

mgr JAROSŁAW PIETRZAK
burmistrz@ugdobrzyca.pl

SAMORZĄDOWA DZIAŁALNOŚĆ SPOŁECZNA W SUBREGIONIE KALISKIM W LATACH 2010 I 2015

STRESZCZENIE

W artykule omówiono działalność samorządu gminnego w układzie powiatowym w sferze społecznej w subregionie kaliskim w latach 2010 i 2015. Z analizy wyłączono duże gminy powyżej 40 tys. mieszkańców. Analizę sfery społecznej przeprowadzono w zakresie pomocy społecznej, opieki zdrowotnej, oświaty, kultury i sportu. W każdej z wymienionych dziedzin sfery społecznej, bazując na danych statystycznych, obliczono dynamikę i przyjęto dane z roku 2010 jako 100. Artykuł zakończono ogólnymi wnioskami, szczegółowe wnioski zawarte zostały przy omawianiu poszczególnych dziedzin.

Słowa kluczowe: samorząd gminny, samorządowa działalność społeczna, pomoc społeczna, opieka zdrowotna, oświata, kultura, sport.

ABSTRACT

The following article presents the activity of a commune self – government in the district system in the social sphere of Kalisz Subregion in 2010 and 2015. The analysis excludes big communes of more than 40 thousand inhabitants. The analysis of the social sphere was conducted in terms of social welfare, healthcare, education, culture and sport. In each of the above – mentioned fields of social sphere, basing on statistical data, the dynamism was measured, with the assumption that the data from 2010 was 100. The article concludes with some general findings, whereas more detailed findings were presented while discussing individual fields.

Keywords: commune self – government, local government social activity, social assistance, healthcare, education, culture, sport, war, hybrid war, fight, the content of the name, the scope of the name.

1. Wstęp

Celem artykułu jest przeprowadzenie analizy działalności społecznej realizowanej przez samorządy gminne w układzie powiatowym na terenie subregionu kaliskiego pod kątem zakresu i poziomu nakładów budżetowych.

Analiza została ograniczona do gmin małych i średnich w poszczególnych powiatach subregionu. Takie zawężenie analizy ma zapewnić większą porównywalność wyników działalności społecznej prowadzonej przez samorządy w poszczególnych powiatach.

Istotą działalności samorządu gminnego jest zaspokajanie potrzeb wspólnoty przez świadczenie usług publicznych. Autorzy w niniejszym artykule skupią się w szczególności na usługach społecznych. Klasyfikację usług publicznych przedstawiono w Tab. 1.

Tab. 1. Klasyfikacja usług publicznych

Kategorie usług publicznych	Rodzaje usług
Usługi i e-usługi administracyjne	Wydawanie dokumentów niebędących decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami, koncesjami.
	Wprowadzanie do baz danych uzyskiwanych bezpośrednio od klientów.
	Wydawanie zezwoleń i decyzji w trybie zgodnym z kodeksem postępowania administracyjnego
	Wydawanie zezwoleń i koncesji dotyczących działalności gospodarczej reglamentowanej przez państwo
Usługi i e-usługi społeczne	Ochrona zdrowia
	Oświata i wychowanie
	Kultura
	Kultura fizyczna i rekreacja
	Pomoc i opieka społeczna
	Mieszkalnictwo
	Bezpieczeństwo publiczne
Usługi techniczne	Transport – usługi i infrastruktura
	Zaopatrzenie w wodę i kanalizacja
	Gospodarka odpadami oraz utrzymania czystości i porządku
	Cmentarnictwo
	Zaopatrzenie w energię (elektroenergetyka, gazownictwo, ciepłownictwo)
	Zieleń publiczna

Źródło: B. Kozuch, A. Kozuch „Istota współczesnych usług publicznych” [w:] *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, pod red. B. Kozuch i A. Kozucha, Kraków 2011, s. 41.

W niniejszym opracowaniu poświęconym analizie statystycznej nakładów na działalność w kategorii usług publicznych, jakim są usługi ze sfery społecznej wymienionych w tab. 1., pominięto usługi dotyczące mieszkalnictwa jak i bezpieczeństwa publicznego. Ograniczenie wynika z powszechnie rozumianej sfery społecznej jak i faktycznego zaangażowania samorządów.

Przyjmuje się, że gminy małe zamieszkuje do 15 tys. osób, a gminy średnie od 15 do 40 tys. mieszkańców. Stąd z analizy będą wyłączone w subregionie kaliskim Miasto Kalisz, w powiecie jarocińskim Miasto i Gmina Jarocin, w powiecie krotoszyńskim Miasto i Gmina Krotoszyn oraz w powiecie ostrowskim Miasto Ostrów Wielkopolski.

Tabela 2. Podział gmin w subregionie kaliskim na małe i średnie ze względu na liczbę mieszkańców:

Powiat	Gminy	
	Małe	Średnie
jarociński	Jaraczewo	
	Kotlin	
	Żerków	
kaliski (ziemski)	Blizanów	
	Brzeziny	
	Ceków Kolonia	
	Godziesze Wielkie	
	Koźminek	
	Lisków	
	Mycielin	
	Opatówek	
	Stawiszyn	
	Szczytniki	
	Żelazków	
kępiński	Baranów	Miasto i Gmina Kępno
	Bralin	
	Lęka Opatowska	

	Perzów	
	Rychtal	
	Trzcinica	
krotoszyński	Kobylin	
	Koźmin Wielkopolski	
	Rozdrażew	
	Sulmierzyce	
	Zduny	
ostrowski	Odolanów	Miasto i Gmina Nowe Skalmierzyce
	Ostrów Wielkopolski	Gmina
	Przygodzice	
	Raszków	
	Sieroszewice	
	Sośnie	
ostrzeszowski	Czajków	Miasto i Gmina Ostrzeszów
	Doruchów	
	Grabów nad Prosną	
	Kobyła Góra	
	Kraszewice	
	Mikstat	
pleszewski	Chocz	Miasto i Gmina Pleszew
	Czermin	
	Dobrzyca	
	Gizałki	
	Gołuchów	
W subregionie	42	4

Źródło: opracowane własne

W subregionie przeważają gminy małe. Czy te gminy w zakresie świadczonych usług społecznych lepiej czy gorzej zaspokajają potrzeby swych wspólnot? Odpowiedzi na to pytanie autorzy poszukiwali, analizując wydatki w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Uzyskane wyniki pozwoliły również na porównanie poszczególnych powiatów w zakresie świadczonych usług społecznych.

Tabela 3. Liczba mieszkańców gmin małych i średnich w powiatach subregionu kaliskiego

Powiaty	Gminy					
	Małe			Średnie		
	Liczba gmin	Liczba mieszkańców	% w subregionie	Liczba gmin	Liczba mieszkańców	% w subregionie
kaliski (ziemski)	11	82838	20,4	-	-	
kępiński	6	31770	7,8	1	24657	6,1
krotoszyński	5	31920	7,9	-	-	
ostrowski	6	73536	18,2	1	15264	3,8
ostrzeszowski	6	31499	7,8	1	23910	5,9
pleszewski	5	33051	8,2	1	30201	7,4
jarociński	3	26137	6,5	-	-	
subregion	42	310751	76,8	4	94032	23,2

Źródło: opracowanie własne *Województwo wielkopolskie: podregiony, powiaty i gminy na podstawie*: Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2016, s.110-135.

W subregionie kaliskim funkcjonuje 7 powiatów, 42 gminy małe i 4 średnie oraz 4 gminy duże, w tym Kalisz na prawach powiatu. Najwięcej gmin małych jest zlokalizowanych w powiecie kaliskim (11), a najmniej w powiecie jarocińskim (3). Przeciętna mała gmina liczy ok. 7.400 mieszkańców, a średnia gmina ok. 23.500 mieszkańców.

Występuje duża rozbieżność w ilości mieszkańców gmin w poszczególnych powiatach. Wśród gmin małych przeciętna gmina w powiecie ostrowskim liczy 12.256 mieszkańców, a w powiecie ostrzeszowskim zaledwie 5.250 mieszkańców i niewiele więcej w powiecie kępińskim 5.295.

Gminy średnie nie występują w powiatach: kaliskim, krotoszyńskim i jarocińskim. Najwięcej mieszkańców wśród gmin średnich ma Miasto i Gmina Pleszew (30.201), a najmniej Miasto i Gmina Nowe Skalmierzyce w powiecie ostrowskim (15.264).

2. Opieka społeczna

Zadania z zakresu opieki społecznej na szczeblu gminy realizują ośrodki pomocy społecznej, które w zależności od statusu gminy noszą nazwę GOPS (gminny ośrodek pomocy społecznej), M – GOPS (miejsko-gminny ośrodek

pomocy społecznej) i MOPS (miejski ośrodek pomocy społecznej). W subregionie kaliskim w grupie małych i średnich gmin występują wszystkie wymienione statusy Ośrodków Pomocy Społecznej¹.

Jednym z istotnych mierników zaangażowania samorządów w niesieniu pomocy społecznej mieszkańców jest udział procentowych wydatków budżetowych na pomoc społeczną w wydatkach ogółem, a także w przeliczeniu na jednego mieszkańca.

Tabela 4. Nakłady gmin małych i średnich w subregionie kaliskim na opiekę społeczną w roku 2010

Powiat	Gminy małe					Gminy średnie				
	Wydatki na opiekę społeczną	Ogółem wydatki budżetowe	Udział op. społ. w budż. (%)	ludność	na osobę	Wydatki na opiekę społeczną	Ogółem wydatki budżetowe	Udział op. społ. w budż. (%)	ludność	Na osobę
Kaliski	36697,8	207016,1	17,28	81388,0	451	–	–	–	–	–
kępiński	14434,7	110362,4	13,08	31491,0	458	12329,5	63740,2	19,3	24557	502
Krotoszyński	11869,4	79660,9	14,96	36928,0	321	–	–	–	–	–
Ostrowski	36224,1	199351,5	18,17	72033,0	502	6494,0	37644,4	17,2	15226,0	427
Ostrzeszowski	18471,6	109531,6	16,87	31433,0	588	11381,6	57959,0	19,6	23614,0	482
Pleszewski	21435,5	99950,1	21,44	32586,0	657	16750,0	75264,1	22,5	29977	559
Jarociński	14204,1	79633,9	17,84	26081,0	544	–	–	–	–	–
w subregionie	153337,7	885507	17,1	311940	503	34526,5	234607,4	19,8	93374	493

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, *Budżety jednostek samorządu terytorialnego w województwie wielkopolskim w 2010 roku*.

Wydatki na pomoc społeczną w subregionie w grupie gmin małych w stosunku do wydatków ogółem stanowią 17,1%, a w grupie gmin średnich wyższe, bo aż 19,8%. Niestety, nie znajduje to potwierdzenia w wydatkach na pomoc społeczną w przeliczeniu na osobę, które wynoszą w gminach małych 503 zł/osobę, a w gminach średnich 493 zł/osobę.

¹ Gmina Sulmierzyce zaliczana jest do gmin małych mających status gminy miejskiej

W grupie gmin małych, jak już wspomniano, dla subregionu kaliskiego wydatki na pomoc społeczną wyniosły w 2010 roku 503 zł/na osobę. Poniżej tej kwoty znalazły się e gminy z powiatu: krotoszyńskiego (321 zł), kaliskiego (451 zł) i kępińskiego (458 zł), natomiast powyżej średniej dla subregionu gminy z powiatu pleszewskiego (657 zł), ostrzeszowskiego (588 zł) i jarocińskiego (544 zł).

Tabela 5. Nakłady gmin małych i średnich w subregionie kaliskim na opiekę społeczną w roku 2015

Powiat	Gminy małe					Gminy średnie				
	Wydatki na op. sp.	Wydatki ogółem	Udział op. sp. w budżecie	Liczba ludności	Na osobę	Wydatki na op. sp.	Wydatki ogółem	Udział op.sp. w budżecie	Liczba ludności	Na osobę.
kaliski (ziemski)	92206,9	302341,1	30,5	82838	1113,1	–	–	–	–	–
kępiński	36552,7	129335,9	28,26	31770	1150,5	27514,1	97790,4	28,14	24657	1115,9
krotoszyński	41663,7	133810,4	31,14	37111	1122,7	–	–	–	–	–
ostrowski	84699,6	273048,6	31,02	73536	1151,8	16731,3	75075,9	22,29	15264	1096,1
ostrzeszowski	37435,9	122992,4	30,44	31499	1188,4	25405,7	82112,0	30,94	23910	1069,5
pleszewski	44568,3	127049,5	35,08	33051	1348,5	36328,8	102139,6	35,58	30201	1202,9
jarociński	33454,6	102973,7	32,49	26137	1280,0	–	–	–	–	–
Ogółem w subregionie	3705817,0	1191552,6	31,07	315942	1172,9	105979,9	357117,9	29,6	94032	1121,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, *Budżety jednostek samorządu terytorialnego w województwie wielkopolskim w 2016 r.*

Wydatki gmin małych w subregionie kaliskim na pomoc społeczną kształtowały się na poziomie około 1/3 globalnych wydatków budżetowych, a więc w porównaniu do 2010 w wartościach bezwzględnych nakłady zostały co najmniej podwojone, co również ma odzwierciedlenie w wydatkach na mieszkańca. Skłonni jesteśmy tę okoliczność przypisać wzmocnieniu funkcji redystrybucyjnej budżetów gmin w tym zakresie, aniżeli zwiększeniu samodzielności gmin w wypełnianiu zadania niwelowania dysproporcji dochodowych na obszarze swoich właściwości i samodzielności w dokonywaniu transferów dochodowych.

Tabela 6. Udział wydatków gmin w układzie powiatowym subregionu kaliskiego na pomoc społeczną w ujęciu dynamicznym

Powiaty	Klasyfikacja gmin					
	Małe		2010=100	Średnie		2010=100
	2010	2015		2010	2015	
kaliski (ziemski)	17,28	30,5	177			
kępiński	13,08	28,26	216	19,3	28,14	146
krotoszyński	14,96	31,14	208	-	-	
ostrowski	18,17	31,02	171	17,2	22,29	130
ostrzeszowski	16,87	30,44	180	19,6	30,94	158
pleszewski	21,44	35,08	164	22,5	35,58	158
jarociński	17,84	32,49	177	-	-	
Ogółem w subregionie	17,1	31,07	182	19,8	29,6	149

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 6. przedstawiono dynamikę świadczenia pomocy społecznej. W subregionie większy wskaźnik dynamiki wykazały małe gminy (182) niż gminy średnie (149).

W grupie gmin małych największy wskaźnik – gminy z powiatu kępińskiego (216), a najmniejszy – gminy z powiatu pleszewskiego (164).

Pośród gmin średnich wyższy wskaźnik dynamiki uzyskały: Miasto i Gminy Pleszew, Miasto i Gmina Ostrzeszów na poziomie 158, najmniejszy Miasto i Gmina Nowe Skalmierzyce z powiatu ostrowskiego (130).

Analiza wykresu 1. pozwala na porównanie wydatków na pomoc społeczną w kategorii gmin małych i średnich w latach 2010 i 2015 oraz porównawczo w tych latach.

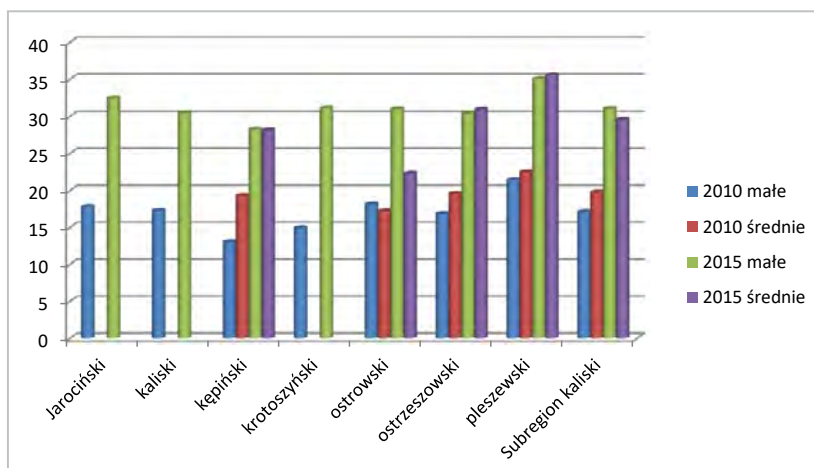
Stosunkowo niewielkie zróżnicowanie wskaźników wydatków na pomoc społeczną w subregionie wydaje się wskazywać na ograniczony wpływ jednostek gminnych na kształtowanie wielkości nakładów na tę dziedzinę. Uzasadnione to jest w większości otrzymywanymi środkami z budżetu centralnego na podstawie wcześniej przygotowanych przez gminy szacunków potrzeb, a różnice ilościowe w nakładach to odzwierciedlenie nieco wyższego poziomu życia w gminach średnich.

Możliwości oddziaływania gmin na politykę społeczną w zakresie pomocy społecznej są z reguły mocno ograniczone z powodu przyznawania środków mniejszych od wnioskowanych.

W ramach wydatków budżetowych na pomoc społeczną gminy przez swoje Ośrodki Pomocy Społecznej wykonują zadania przy pomocy bezgotówkowych

usług oraz pieniężnych świadczeń, przyznawanych po rozpoznaniu sytuacji życiowej osoby ubiegającej się o takie świadczenie.

Wykres 1. Procentowy udział wydatków na pomoc społeczną w budżecie gmin w układzie powiatowym do wydatków ogółem w latach 2010 i 2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabel 4 i 5

Ustawą określającą uprawnienia i zobowiązania stron umowy, w ramach wspólnie podejmowanych działań zmierzających do przezwyciężenia trudnej sytuacji życiowej osoby lub rodziny². Celem kontraktu socjalnego jest wzmocnienie aktywności i samodzielności życiowej, zawodowej lub przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu³.

Zadaniem własnym o charakterze obowiązkowym jest także organizowanie i świadczenie usług opiekuńczych, w tym specjalistycznych w miejscu zamieszkania.

3. Opieka medyczna i zdrowie

Nakłady gmin na opiekę medyczną i ochronę zdrowia stanowią minimalny udział w wydatkach budżetowych. Ochrona zdrowia jest zadaniem własnym gmin, służącym zaspokajaniu potrzeb mieszkańców⁴. Same gminy nie finansują jednak potrzeb zdrowotnych mieszkańców, mimo to obsługują katalog zadań⁵, które obejmują:

² Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, DU 2004, Nr 64, poz. 593 z późn. zm.

³ Tamże, art. 108.

⁴ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym, DU 1990, Nr 16, poz. 95, z późn. zm., art. 7.,

⁵ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych, DU 2004, Nr 210, poz. 2135 z późn. zm., art. 6.

- tworzenie warunków funkcjonowania systemu ochrony zdrowia,
- analizę i ocenę potrzeb zdrowotnych oraz czynników powodujących ich zmiany,
- promocję zdrowia i profilaktykę (tworzenie warunków sprzyjających zdrowiu),
- finansowanie w trybie i na zasadach określonych ustawą świadczeń opieki zdrowotnej.

Tabela 7. Udział wydatków gmin subregionu kaliskiego na ochronę zdrowia w wydatkach budżetowych ogółem z podziałem na gminy małe i średnie w układzie powiatowym (2010)

Powiat	Gminy 2010									
	Małe					Średnie				
	Wydatki budżetowe ogółem (w tys. zł)	Wydatki na ochronę zdrowia	Udział w budżecie (%)	Ludność	Na osobę zł.	Wydatki budżetowe ogółem (w tys. zł)	Wydatki na ochronę zdrowia	Udział w budżecie (%)	Ludność	Na osobę zł.
kaliski	302341,1	1140,7	0,37	81388,0	14	-	-	-	-	-
kępiński	129335,9	443,7	0,34	31491,0	14	97790,4	412,6	0,4	24657	17
krotoszyński	133810,4	444,4	0,33	36928,0	12	-	-	-	-	-
ostrowski	273048,6	930,3	0,34	72033,0	13	75075,9	176,2	0,2	15264	12
ostrzeszowski	122992,4	544,1	0,44	31433,0	17	82112,0	535,9	0,7	23910	22
pleszewski	127049,5	498,4	0,39	32586,0	15	102139,6	399,9	0,4	30201	13
jarociński	102973,7	285,3	0,28	26081,0	11	-	-	-	-	-
w subregionie	1191551,6	4286,9	0,36	311940	14	3571179	1524,6	0,4	94032	16

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, *Budżety jednostek samorządu terytorialnego w województwie wielkopolskim w 2010 r.*

Udział wydatków na ochronę zdrowia w strukturze budżetu gmin małych w układzie powiatowym w subregionie w 2010 roku wynosił 0,36% i 14 zł w przeliczeniu na mieszkańca. W grupie gmin średnich 0,4% i 16 zł na mieszkańca

Rozpiętość wynosiła od 0,28 (gminy w powiecie jarocińskim) do 0,44% (gminy w powiecie ostrzeszowskim), co w przeliczeniu na mieszkańca odpowiednio

wyniosło 11, zł i 22 zł. W gminach średnich wydatki na ochronę zdrowia w budżecie stanowiły 0,2% (Miasto i Gmina Nowe Skalmierzyce) do 0,7% (Miasto i Gmina Ostrzeszów). W przeliczeniu na osobę odpowiednio 12 zł i 22 zł (Tabela 7).

Tabela 8. Nakłady gmin małych i średnich w subregionie kaliskim na ochronę zdrowia (stan na 2015 rok)

Powiat	Gminy									
	Małe					Średnie				
	Wydatki budżetowe ogółem	ludność	Wydatki na ochronę zdrowia	udział w budżecie	Na osobę	Wydatki budżetowe ogółem	ludność	Wydatki na ochronę zdrowia	udział w budżecie	Na osobę
kaliski	302341,1	82838	1680,3	0,56	20,28	-	-	-	-	-
kępiński	129335,9	31770	501,8	0,39	15,8	97790,4	24657	664,5	0,67	26,95
krotoszyński	133810,4	37111	546,9	0,41	14,5	-	-	-	-	-
ostrowski	273048,6	73536	3419,1	1,25	46,5	75075,9	15264	206,0	0,27	13,5
ostrzeszowski	122992,4	31499	547,2	0,44	17,38	82112,0	23910	455,8	0,55	19,06
pleszewski	127049,5	33051	385,6	0,3	11,67	102139,6	30201	495,1	0,48	16,39
jarociński	102973,7	26137	418,1	0,41	16	-	-	-	-	-
w subregionie	1191551,6	315942	7499,0	0,54	20,3	357117,9	94032	1821,4	0,49	18,98

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, *Budżety jednostek samorządu terytorialnego w województwie wielkopolskim w 2016 r.*

W subregionie w grupie gmin małych w roku 2015 wydatki na ochronę zdrowia wzrosły i wyniosły 0,54% i w przeliczeniu na osobę 20,3 zł. W grupie gmin średnich nieco mniej, bo 0,49% i na osobę 18,98 zł (Tab. 8).

W grupie gmin małych najmniej przeznaczały na ochronę zdrowia gminy z powiatu pleszewskiego – 0,3%, co w przeliczeniu na mieszkańca wynosiło 11,67 zł. Najwięcej gminy z powiatu ostrowskiego – 1,25%, w przeliczeniu na mieszkańca przypadła kwota 46,5 zł. W grupie gmin średnich najmniej w budżecie przeznaczyło Miasto i Gmina Nowe Skalmierzyce wydając na ochronę zdrowia 0,27%, co w przeliczeniu na mieszkańca przypadła kwota 13,5 zł. Najwięcej swego budżetu przeznaczyło Miasto i Gmina Kępno – 0,67%. Na mieszkańca przypadła kwota 26,95 zł.

Tabela 9. Udział wydatków gmin w układzie powiatowym subregionu kaliskiego na zdrowie w ujęciu dynamicznym

Powiaty	Klasyfikacja gmin					
	Małe		2010=100	Średnie		2010=100
	2010	2015		2010	2015	
kaliski (ziemski)	0,37	0,56	151			
kępiński	0,34	0,39	115	0,4	0,67	168
krotoszyński	0,33	0,41	124	-	-	
ostrowski	0,34	1,25	368	0,2	0,27	135
ostrzeszowski	0,44	0,44	100	0,7	0,55	79
pleszewski	0,39	0,3	77	0,4	0,48	120
jarociński	0,28	0,41	146	-	-	
Ogółem w subregionie	0,36	0,54	150	0,4	0,49	123

Źródło: opracowanie własne

Wskaźnik dynamiki nakładów na zdrowie, podobnie jak w przypadku pomocy społecznej, większy miały w subregionie małe gminy (150) niż gminy średnie (123).

W grupie gmin małych wskaźnik dynamiki nakładów na zdrowie, podobnie jak w przypadku wskaźnika na pomoc społeczną, uzyskały gminy z powiatu kępińskiego (168). Natomiast najmniejszy wskaźnik uzyskały gminy z powiatu pleszewskiego (77). Wskaźnik wskazuje, że nakłady na zdrowie były w 2015r. mniejsze niż w 2010 r.

Najlepszym wskaźnikiem nakładów w grupie gmin średnich legitymuje się Miasto i Gmina Kępno (168), najmniejszym Miasto i Gmina Ostrzeszów (79). Do usług socjalnych zalicza się⁶:

- specjalistyczne poradnictwo prawne (np. prawne, psychologiczne, rodzinne) udzielane osobom i rodzinom, które mają trudności życiowe. Korzystanie z poradnictwa jest nieodpłatne i nie jest uzależnione od jakichkolwiek kryteriów formalnych;
- interwencja kryzysowa, zespół interdyscyplinarnych działań podejmowanych w stosunku do osób i rodzin, które znajdują się w stanie kryzysu. Celem tych działań jest przywrócenie równowagi psychicznej i umiejętności samodzielnego radzenia sobie.

W ramach świadczeń socjalnych wyodrębnia się następujące rodzaje zasiłków⁷:

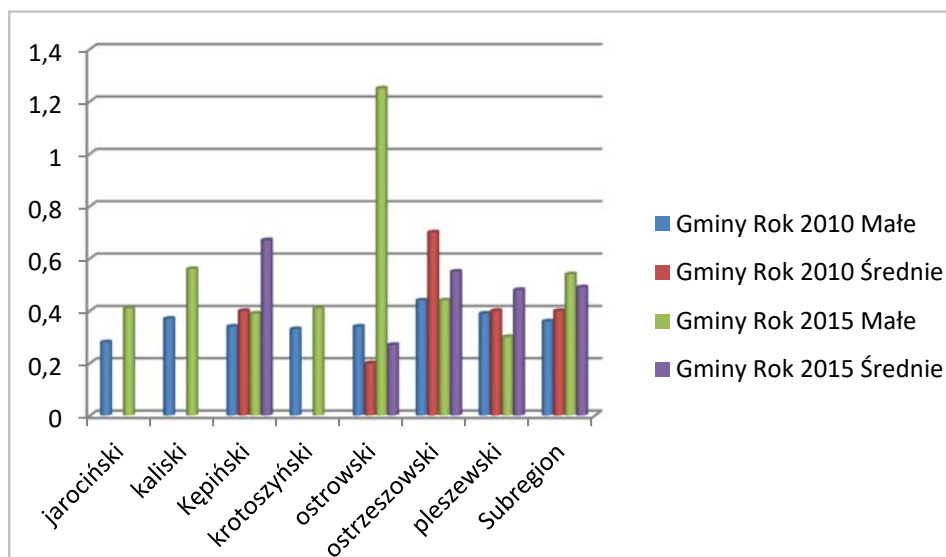
⁶ Ocena zasobów pomocy społecznej województwa wielkopolskiego za rok 2016, opr. S. Szpyrka, M. Zaręba, K. Czub. Załącznik do Uchwały Nr XXXII/818/17 Sejmiku Województwa Wielkopolskiego z dnia 19 czerwca 2017, Poznań 2017 r., 54–56.

⁷ Tamże, s. 63 – 68.

- zasiłek stały,
- zasiłek okresowy,
- zasiłek celowy.

Ważnym instrumentem gmin w podnoszeniu efektywności wykorzystania środków na pomoc społeczną, w celu skutecznego przewyższania trudności życiowych beneficjentów, jest kontrakt socjalny. Zgodnie z definicją tego pojęcia kontraktem socjalnym określa się pisemną umowę zawartą przez pracownika socjalnego z osobą ubiegającą się o pomoc.

Wykres 2. Wydatki na ochronę zdrowia gmin w układzie powiatowym w latach 2010 i 2015



Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane z tabeli 7. i 8.

W sposób graficzny wydatki na ochronę zdrowia w wydatkach ogółem przedstawiono na powyższym wykresie.

4. Oświata i szkolnictwo i jej instytucje

Zadania w zakresie oświaty i wychowania stanowią, obok wydatków na opiekę społeczną, największy udział w globalnych wydatkach gmin. Oświata i wychowanie należy do zadań własnych gminy, finansowanych ze środków własnych, uzupełnianych ze środków centralnych, mających formę części oświatowej subwencji ogólnej.

Wielkość subwencji oświatowej, zwłaszcza w gminach słabszych finansowo, determinuje realizację zadań w obszarze oświaty i wychowania, tak w wymiarze ilościowym jak i jakościowym. Oznacza to, iż w większości przypadków gminy mają ograniczone możliwości realizacji zadań oświatowych zgodnie z realnie

dostrzeganymi potrzebami, zwłaszcza w sferze infrastruktury, wyposażenia szkół czy wyrównywania szans edukacyjnych. Uwagi te dotyczą wszystkich gmin z analizowanego subregionu.

Tabela 10. Nakłady gmin małych i średnich w subregionie kaliskim na oświatę i wychowanie w roku 2010

Powiat	Gminy									
	Małe					Średnie				
	Wydatki budżetowe ogółem	Wydatki na oświatę i wychowanie	Udział w budżecie (%)	ludność	na osobę (w zł)	Wydatki budżetowe ogółem	Wydatki na oświatę i wychowanie	Udział w budżecie (%)	ludność	na osobę
kaliski	207016,1	86906,4	41,98	81388,0	1068	-	-	-	-	-
kępiński	110362,4	34322,2	31,1	31491,0	1089	63740,2	23589,2	37,0	24557	961
krotoszyński	79660,9	41010,3	51,48	36928,0	1111	-	-	-	-	-
ostrowski	199351,5	80234,2	40,25	72033,0	1114	37644,4	15578,3	41,4	15226,0	1023
ostrzeszowski	109531,6	37358,6	34,11	31433,0	1189	57959,0	21491,6	37,1	23614,0	910
pleszewski	99950,1	27516,9	27,53	32586,0	844	75264,1	27864,5	37,02	29977	930
jarociński	79633,9	24725,0	31,05	26081,0	948	-	-	-	-	-
Subregion	885506,5	332073,6	36,79	311940	1052	234607,7	88523,6	38,1	63374	956

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, *Budżety jednostek samorządu terytorialnego w województwie wielkopolskim w 2010 r.*

Wydatki na oświatę i wychowanie w gminach małych w strukturze budżetu w 2010 r. w subregionie stanowiły 36,79%, co w przeliczeniu na mieszkańca zamykało się kwotą 1052 zł.

W gminach średnich w subregionie wydatki na oświatę były jeszcze większe i pochłonięły 38,1% budżetu, choć w przeliczeniu na mieszkańca kwota była niższa

i wynosiła 956 zł. Funkcjonowanie oświaty i wychowania w globalnych wydatkach gmin stanowiły największą pozycję (Tab. 10).

Z analizy wydatków na oświatę i wychowanie według układu powiatowego gmin wynika, że rozpiętość dla małych gmin jest bardzo duża. Najniższe wydatki odnotowano w gminach powiatu pleszewskiego. Wydatki w tych gminach na oświatę i wychowanie kształtowały się na poziomie 27,53% budżetu i 844 zł na osobę. Najwięcej w gminach powiatu krotoszyńskiego 51,48% i 1111 zł na osobę.

W gminach średnich w 2010 r. najmniej kosztował budżet Miasta i Gminy Kępno, bo 37,00% i 961 zł/ mieszkańca. Najwięcej Miasto i Gminę Nowe Skalmierzyce z powiatu ostrowskiego 41,4% i 1023 zł na osobę.

Tabela 11. Nakłady gmin małych i średnich w subregionie kaliskim na oświatę i wychowanie w roku 2015

Powiat	Gminy 2015									
	Małe					Średnie				
	Wydatki budżetowe ogółem	Wydatki na oświatę i wychowanie	Udział w budżecie (%)	Ludność	na osobę (w zł)	Wydatki budżetowe ogółem	Wydatki na oświatę i wychowanie	Udział w budżecie (%)	ludność	na osobę
kaliski	302341,1	105910,1	35,03	82838	1279	-	-	-	-	-
kępiński	129335,9	42903,1	33,17	31770	1350	97790,4	30981,2	31,68	24657	1257
krotoszyński	133810,4	46670,4	34,88	37111	1258	-	-	-	-	-
ostrowski	273048,6	101101,9	37,03	73536	1375	75075,9	21711,2	28,92	15264	1422
ostrzeszowski	122992,4	40237,6	35,72	31499	1277	82112,0	33965,5	41,36	23910	1421
pleszewski	127049,5	40730,4	32,06	33051	1232	102139,6	32376,5	31,7	30201	1072
jarociński	102973,7	32262,2	31,33	26137	1234	-	-	-	-	-
W subregionie	17022107	409615,7	34,17	315942	1286	357117,9	119034,4	33,42	94032	1293

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, *Budżety jednostek samorządu terytorialnego w województwie wielkopolskim w 2016 r.*

W grupie gmin małych w roku 2015 w porównaniu do 2010 roku wydatki na oświatę i wychowanie w strukturze globalnych wydatków budżetowych w subregionie stanowią mniejszy udział, bo 34,17%. Wzrosła natomiast kwota wydatków w przeliczeniu na mieszkańca z 1052 do 1286 zł. Natomiast w grupie gmin średnich procentowo udział wydatków na oświatę zmalał z 38,1% do 33,42%. Kwotowo w przeliczeniu na mieszkańca wzrósł z 956 zł do 1293 zł (Tab. 11)

Najmniejszy udział procentowy w wydatkach budżetowych odnotowały gminy z powiatu jarocińskiego 31,33, a największy – gminy z powiatu ostrowskiego 37,03. W grupie gmin średnich najniższy Miasto i Gmina Nowe Skalmierzyce 28,92%, największy Miasto i Gmina Ostrzeszów 41,36. W przeliczeniu na mieszkańca tak w przypadku gmin małych jak i średnich kwoty są wyższe niż w 2010 roku.

Tabela 12. Udział wydatków gmin w układzie powiatowym subregionu kaliskiego na oświatę w ujęciu dynamicznym

Powiaty	Klasyfikacja gmin					
	Małe		2010=100	Średnie		2010=100
	2010	2015		2010	2015	
kaliski (ziemski)	41,98	35,03	83			
kępiński	31,1	33,17	107	37,0	31,68	86
krotoszyński	51,48	34,88	68	-	-	
ostrowski	40,25	37,03	92	41,4	28,92	70
ostrzeszowski	34,11	35,72	105	37,1	41,36	111
pleszewski	27,53	32,06	116	37,02	31,7	86
jarociński	31,05	31,33	101	-	-	
Ogółem w subregionie	36,79	34,17	93	38,1	33,42	88

Źródło: opracowanie własne

Wskaźnik nakładów na oświatę w grupie gmin małych i średnich informuje o zmniejszeniu nakładów w budżetach w porównaniu do roku 2010 i wynoszą odpowiednio 93 i 88 (Tab. 12).

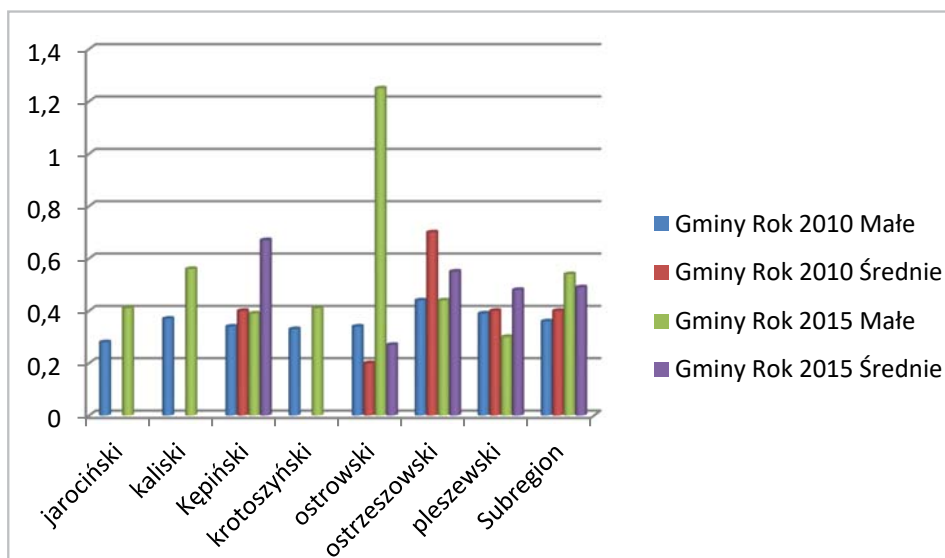
W grupie gmin małych wskaźnik wskazujący na wzrost nakładów uzyskały gminy z powiatu pleszewskiego (116), najmniejszy gminy z powiatu krotoszyńskiego (68), a więc bardzo znaczące zmniejszenie nakładów na oświatę. Może

to wynikać z niżu demograficznego lub przeprowadzenia daleko idącej racjonalizacji sieci placówek oświatowych.

Na wzrost nakładów wskazuje wskaźnik dla Miasta i Gminy Ostrzeszów (111), a zmniejszenie w Mieście i Gminie Nowe Skalmierzyce (79).

Jak wynika z powyższych danych, istnieje znaczące zróżnicowanie nakładów w poszczególnych powiatach.

Wykres 3. Udział wydatków na oświatę i wychowanie w budżecie gmin w układzie powiatowym subregionu kaliskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabel 9. i 10.

5. Kultura (biblioteki, muzea, izby pamięci, domy kultury, świetlice wiejskie)

Wydatki gmin na udział określony w klasyfikacji budżetowej jako kultura i dziedzictwo narodowe obejmują koszty ponoszone przez gminy na utrzymanie lokalnych instytucji kultury (biblioteki, domy kultury, świetlice wiejskie itp.) oraz instytucje realizujące zadania w zakresie dokumentowania ciągłości tradycji oraz ochrony dziedzictwa narodowego, np. muzea, izby pamięci związane z tradycjami lokalnymi.

Tabela 13. Nakłady gmin małych i średnich w subregionie kaliskim na kulturę i dziedzictwo narodowe w roku 2010

Powiat	Gminy									
	Małe					Średnie				
	Wydatki budżetowe ogółem	Wydatki na kulturę i dziedzictwo narodowe	Udział w budżecie (%)	ludność	na osobę (w zł)	Wydatki budżetowe ogółem	na kulturę i dziedzictwo narodowe	Udział w budżecie (%)	ludność	na osobę
kaliski	207016,1	5974,1	2,9	81388	73	-	-	-	-	-
kępiński	110362,4	3808,7	3,5	31491	121	63740,2	1459,5	2,3	24557	59
krotoszyński	79660,9	6273	7,9	36928	170	-	-	-	-	-
ostrowski	199351,5	9400,7	4,7	72033	130	37644,4	1240,2	3,3	15226,0	81
ostrzeszowski	109531,6	2041,2	1,9	31433	65	57959,0	1616,8	2,8	23614,0	68
pleszewski	99950,1	3794,9	3,8	32586	116	75264,1	2976	4,0	29977	99
jarociński	79633,9	6399,7	8,0	26081	245	-	-	-	-	-
W subregionie	885506,5	37692,3	4,7	311940	131	234607,7	7292,5	3,1	93374	77

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, *Budżety jednostek samorządu terytorialnego w województwie wielkopolskim w 2010 r.*

Wielkość nakładów gmin na kulturę w grupie gmin małych w subregionie kaliskim w roku 2010 wykazują znaczące różnice, np. wskaźnik procentowy nakładów gmin w powiecie ostrzeszowskim wyniósł 1,9% w budżecie, gdy w tym samym roku gminy w powiecie jarocińskim przeznaczyły 8% swego budżetu. W przeliczeniu na mieszkańca odpowiednio 65 zł przeznaczyły gminy w powiecie ostrzeszowskim, a w powiecie jarocińskim 245 zł (Tab. 13).

W subregionie kaliskim wskaźnik nakładów na kulturę w 2010 r. kształtował się na poziomie 4,7% i 131 zł na mieszkańca.

W grupie gmin średnich zróżnicowanie w nakładach było mniejsze. Miasto i Gmina Ostrzeszów przeznaczyło ze swego budżetu 2,8% a Miasto i Gmina Pleszew 4% przy 3,1% dla subregionu.

Tabela 14. Nakłady gmin małych i średnich w subregionie kaliskim na kulturę i dziedzictwo narodowe w roku 2015

Powiat	Gminy 2015									
	Małe					Średnie				
	Wydatki budżetowe ogółem	Wydatki na kulturę i dziedzictwo narodowe	Udział w budżecie (%)	ludność	na osobę (w zł)	Wydatki budżetowe ogółem	na kulturę i dziedzictwo narodowe	Udział w budżecie (%)	ludność	na osobę
kaliski	302341,1	7059,8	2,3	82838	85	-	-	-	-	-
kępiński	129335,9	2607,1	2,1	31770	82	97790,4	4720,7	4,8	24657	191
krotoszyński	133810,4	4425,8	3,3	37111	119	-	-	-	-	-
ostrowski	273048,6	10260,7	3,8	73536	140	75075,9	5150	6,9	15264	337
ostrzeszowski	122992,4	2619,2	2,3	31499	83	82112,0	1678,8	2,0	23910	70
pleszewski	127049,5	3196	2,5	33051	97	102139,6	2629	2,6	30201	87
jarociński	102973,7	4193,5	4,1	26137	166	-	-	-	-	-
W subregionie	1088577,9	34362,1	2,9	315942	110	357117,9	14178,5	4,1	94032	171

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, *Budżety jednostek samorządu terytorialnego w województwie wielkopolskim w 2015 r.*

W roku 2015 nakłady na kulturę w grupie gmin małych zmalały i uległy spłaszczeniu. Przy 2,9% w subregionie kaliskim najmniejsze nakłady odnotowano w gminach powiatu kępińskiego (2,1%) i największe w gminach powiatu jarocińskiego (4,1%) (Tab. 14).

Natomiast widoczny jest wzrost nakładów w gminach średnich. W subregionie nastąpił wzrost z 3,1% do 4,1%. Najmniejsze nakłady na kulturę przeznaczono w Mieście i Gminie Ostrzeszów (2,0%), a największe w Mieście i Gminie Nowe Skalmierzyce (6,9%) (Tab. 14).

Na wykresie 4. pokazano procentowy udział wydatków na kulturę i dziedzictwo narodowe w gmin małych i średnich w układzie powiatowym w latach 2010 i 2015, co ułatwia dokonywanie analizy i porównań.

Tabela 15. Udział wydatków gmin w układzie powiatowym subregionu kaliskiego na kulturę w ujęciu dynamicznym

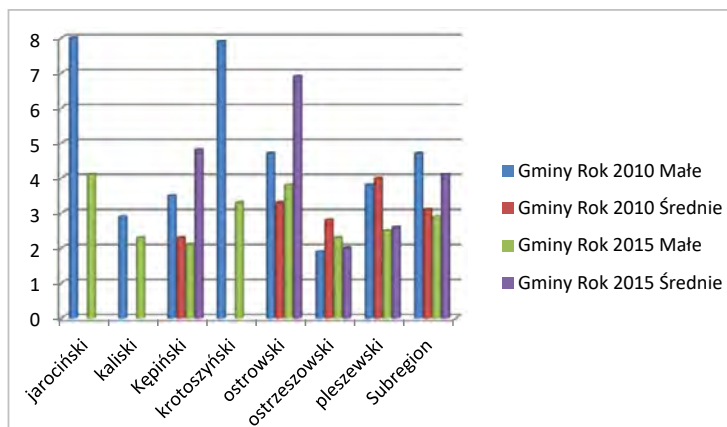
Powiaty	Klasyfikacja gmin					
	Małe		2010=100	Średnie		2010=100
	2010	2015		2010	2015	
kaliski(ziemski)	2,9	2,3	79			
kępiński	3,5	2,1	60	2,3	4,8	209
krotoszyński	7,9	3,3	42	-	-	
ostrowski	4,7	3,8	81	3,3	6,9	209
ostrzeszowski	1,9	2,3	121	2,8	2,0	71
pleszewski	3,8	2,5	66	4,0	2,6	65
jarociński	8,0	4,1	51	-	-	
Ogółem w subregionie	4,7	2,9	62	3,1	4,1	132

Źródło: opracowanie własne

Wskaźnik w ujęciu dynamicznym nakładów na kulturę w subregionie w gronie gmin małych wskazuje na znaczne obniżenie (62). Poza gminami z powiatu ostrzeszowskiego, w których nakłady wzrosły (121), wszystkie pozostałe gminy mają ujemną wartość, a najniższą – gminy z powiatu krotoszyńskiego (42) (Tab. 15)

W gminach średnich wystąpiło znaczne zróżnicowanie przy średniej dla subregionu 132. W miastach i gminach Kępno i Nowe Skalmierzyce nakłady wzrosły do poziomu 209, natomiast najniższe nakłady zostały przeznaczone w Mieście i Gminie Pleszew (65), w a Mieście i Gminie Ostrzeszów niewiele mniej, bo wskaźnik wynosi 71.

Wykres 4. Nakłady na kulturę i dziedzictwo narodowe w gminach subregionu kaliskiego w latach 2010 i 2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabel 11 i 12

6. Kultura fizyczna, sport i turystyka

Wydatki na kulturę fizyczną, sport i turystykę obejmują nakłady na utrzymanie istniejącej infrastruktury poprzez remonty, modernizację, a także nakłady na tworzenie nowych obiektów. Również w ograniczonym zakresie środki w tym dziale służą wspieraniu działalności bieżącej określonych form organizacyjnych (kluby, sekcje sportowe legitymujące się znaczącymi efektami). Dane dotyczące wydatków gmin na kulturę fizyczną, sport i turystykę zawarto w tab. 16.

Tab. 16. Nakłady gmin małych i średnich w subregionie kaliskim na sport, kulturę fizyczną i turystykę w roku 2010

Powiat	Gminy 2010									
	Małe					Średnie				
	Wydatki budżetowe ogółem	Wydatki na sport, kulturę fizyczną, turystykę	Udział w budżecie (%)	ludność	na osobę (w zł)	Wydatki budżetowe ogółem	Wydatki na sport, kulturę fizyczną, turystykę	Udział w budżecie (%)	ludność	na osobę (w zł)
kępiński	129335,9	2986,2	2,31	31770	94	97790,4	1756,6	1,8	24657	71
krotoszyński	133810,4	2642,0	2,0	37111	71	-	-	-	-	-
ostrowski	273048,6	4049,1	1,5	73536	55	75075,9	265,2	0,8	15264	17
ostrzeszowski	122992,4	6161,9	5,0	31499	196	82112,0	217,5	0,3	23910	9
pleszewski	127049,5	2335,4	1,8	33051	71	102139,6	3796	3,7	30201	126
jarociński	102973,7	4551,2	4,4	26137	174	-	-	-	-	-
W subregionie	889210,5	22725,8	2,84	233104	110	357117,9	6035,3	1,7	94032	56

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, *Budżety jednostek samorządu terytorialnego w województwie wielkopolskim w 2010 r.*

W 2010 roku w małych gminach na sport wydano średnio w subregionie 2,84% globalnych budżetów. Najmniej wydano w gminach powiatu ostrowskiego 1,5%. Najwięcej w gminach powiatu ostrzeszowskiego 5% i jarocińskiego 4,4%. Zaskakujące są wydatki w gminach średnich. W subregionie 1,7%. Najmniej na sport, kulturę fizyczną itd. wydano w Mieście i Gminie Ostrzeszów, bo zaledwie 0,3%, a w małych gminach powiatu ostrzeszowskiego, jak już podano: 5,0%. Największe nakłady odnotowano w 2010 r. w Mieście i Gminie Pleszew (3,7%).

Tabela 17. Nakłady gmin małych i średnich w subregionie kaliskim na sport, kulturę fizyczną i turystykę w roku 2015

Powiat	Gminy									
	Małe					Średnie				
	Wydatki budżetowe ogółem	Wydatki na sport i kulturę fizyczną	Udział w budżecie (%)	ludność	na osobę (w zł)	Wydatki budżetowe ogółem	Wydatki na sport i kulturę fizyczną	Udział w budżecie (%)	ludność	na osobę (w zł)
kaliski	302341,1	2075,5	0,7	82838	25	-	-	-	-	-
kępiński	129335,9	2673,8	2,1	31770	84	97790,4	1659	1,7	24657	67
krotoszyński	133810,4	2233,1	1,7	37111	60	-	-	-	-	-
ostrowski	273048,6	2422,7	0,9	73536	33	75075,9	5488,5	7,3	15264	360
ostrzeszowski	122992,4	753,2	0,6	31499	24	82112,0	264,9	0,3	23910	11
pleszewski	127049,5	1422,3	1,1	33051	43	102139,6	2509,2	2,5	30201	83
jarociński	102973,7	1218,8	1,2	26137	46	-	-	-	-	-
W subregionie	119551,6	12799,4	1,2	315942	45	315117,9	9921,6	3	94032	130

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, *Budżety jednostek samorządu terytorialnego w województwie wielkopolskim w 2016 r.*

W grupie gmin średnich w 2015 r. Miasto i Gmina Nowe Skalmierzyce przeznaczyło aż 7,3% swego budżetu na sport, kulturę fizyczną i turystykę przy średniej w subregionie 3%, mniej o 0,3% niż Miasto i Gmina Ostrzeszów. Przytoczone dane dotyczące nakładów w Ostrzeszowie nie odpowiadają potocznej obserwacji tej sfery życia społecznego w tym mieście. Nie wdając się w szczegółowe poszukiwanie przyczyn tego stanu rzeczy, przyczyna tkwi w sposobie organizacji sportu polegająca na likwidacji przed kilkunastu laty Ośrodka Sportu i Rekreacji i przekazaniu jego zadań do realizacji przez spółkę komunalną. Stało się to w roku przystąpienia do budowy krytej pływalni. W budżecie gminy przewidziane są nakłady na wspieranie bieżącej działalności podmiotów zajmujących się sportem i rekreacją.

Tabela 18. Udział wydatków gmin w układzie powiatowym subregionu kaliskiego na kulturę w ujęciu dynamicznym

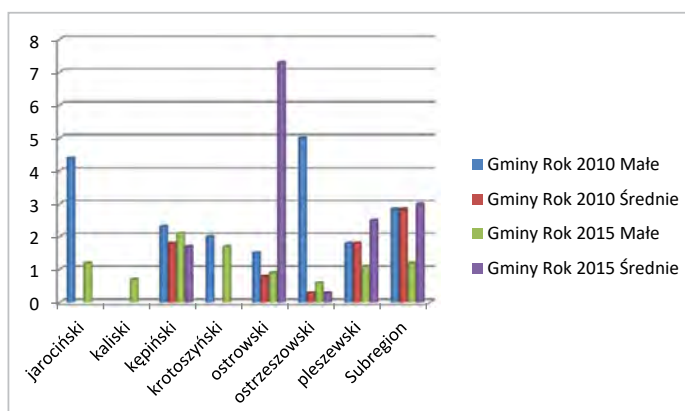
Powiaty	Klasyfikacja gmin					
	Małe		2010=100	Średnie		2010=100
	2010	2015		2010	2015	
kaliski	b.d.	0,7	b.d.			
kępiński	2,31	2,1	91	1,8	1,7	94
krotoszyński	2,0	1,7	85	-	-	
ostrowski	1,5	0,9	60	0,8	7,3	913
ostrzeszowski	5,0	0,6	12	0,3	0,3	100
pleszewski	1,8	1,1	61	3,7	2,5	68
jarociński	4,4	1,2	27	-	-	
Ogółem w subregionie	2,84	1,2	42	1,7	3	176

Źródło: opracowanie własne

Podobnie jak w nakładach na kulturę, nakłady na sport w gminach małych we wszystkich powiatach zmalały. Średnie dla subregionu w tej kategorii gmin wyniosły 42 (przy braku danych dla gmin z powiatu kaliskiego). Najniższe i to bardzo znacząco w gminach powiatu ostrzeszowskiego (12). Najwyższy (91) gminy z powiatu kępińskiego.

W gminach średnich rozrzut jest najwyższy spośród wszystkich dziedzin działalności społecznej samorządów. Przy średniej dla subregionu wskaźnik dynamiki ukształtował się na poziomie 176, przy najmniejszym wskaźniku dla Miasta i Gminy Pleszew (68) do najwyższego dla Miasta i Gminy Nowe Skalmierzyce, wynoszącego 913.

Wykres 5. Nakłady na kulturę fizyczną, sport, turystykę w gminach w układzie powiatowym subregionu kaliskiego w latach 2010 i 2015.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabel 13. i 14.

Na wykresie 5. widoczne są znaczące różnice w nakładach na sport i rekreację w poszczególnych powiatach jak i w każdym powiecie, a także w grupie gmin małych jak i średnich. Zbliżony procentowy poziom nakładów w grupie gmin małych i średnich w latach 2010 i 2015 miał miejsce w powiecie kępińskim. Najniższy w powiecie ostrzeszowskim poza rokiem 2010 w grupie gmin małych.

Tabela 19. Nakłady na sferę społeczną w gminach małych i średnich w latach 2010 i 2015

Subregion	Gminy			
	Rok 2010		Rok 2015	
	Małe	Średnie	Małe	Średnie
Pomoc społeczna	17,1	19,8	31,07	29,60 zł
Opieka zdrowotna	0,36	0,4	0,54	0,49
Oświata	26,79	38,1	34,17	33,42
Kultura	4,7	3,1	2,9	4,1
Sport	2,84	1,7	1,2	3
Subregion	51,79	63,1	69,88	70,61

Źródło: opracowanie własne

Nakłady na sferę społeczną (Tab. 19) były najniższe w subregionie kaliskim w grupie gmin małych w roku 2010 i wynosiły 51,79% budżetu gmin. Natomiast w grupie gmin średnich były znacznie wyższe i kształtowały się na poziomie 63,1%. Z przytoczonych danych wynika, że samorzady gmin średnich subregionu przeznaczały większe środki na sferę społeczną. Szczególnie jest to widoczne w wydatkach na oświatę. Gminy średnie przeznaczyły 38,1% swego budżetu na oświatę. Natomiast gminy małe 26,79%.

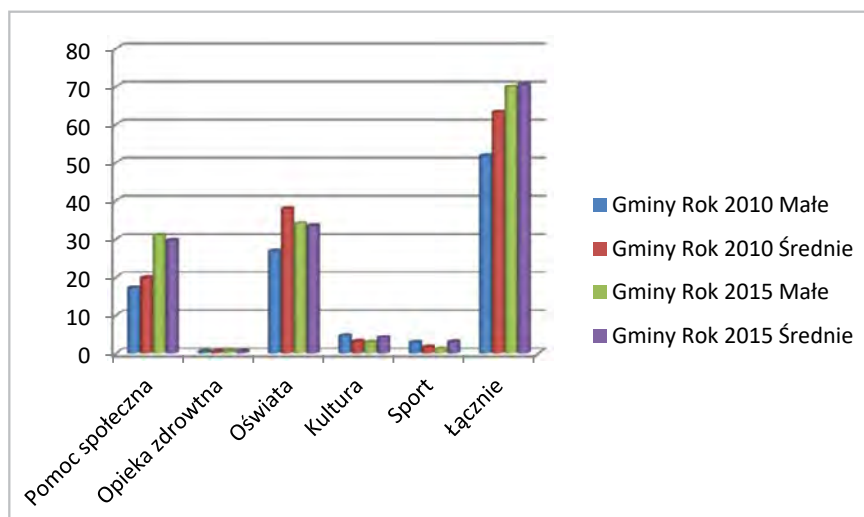
W roku 2015 nakłady na sferę społeczną w grupie gmin małych i średnich kształtowały się na zbliżonym poziomie, przeznaczając odpowiednio 69,88% i 70,61%.

Przytoczone dane procentowe nakładów świadczą równocześnie o znaczącym wzroście nakładów na sferę społeczną w porównaniu do roku 2010. W grupie gmin małych wzrost był największy i wynosił ok. 18%, a grupie gmin średnich nieco ponad 7%.

W obu porównywanych latach jak i grupach gmin największe nakłady były dokonywane na oświatę i wychowanie, a w drugiej kolejności na pomoc społeczną. Nakłady na kulturę, sport i opiekę zdrowotną można określić jako marginalne. W grupie gmin małych wynosiły w roku 2010 7,9%, a grupie gmin średnich jeszcze mniej, bo zaledwie 5,2%. W roku 2015 w grupie gmin małych 4,64%, w gminach średnich 7,59%. A więc w porównywalnych latach proporcje się odwróciły. Więcej nakładów przeznaczono w gminach średnich niż małych.

Na wykresie 6. relacje nakładów są przedstawione w sposób graficzny.

Wykres 6. Nakłady na sferę społeczną w gminach małych i średnich w latach 2010 i 2015



Źródło: opracowanie własne

Tabela 20. Nakłady na sferę społeczną w gminach małych i średnich subregionu kaliskiego w latach 2010 i 2015 w ujęciu dynamicznym

Subregion	Klasyfikacja gmin					
	Małe		2010=100	Średnie		2010=100
	2010	2015		2010	2015	
Pomoc społeczna	17,1	31,07	182	19,8	29,60 zł	149
Opieka zdrowotna	0,36	0,54	150	0,4	0,49	123
Oświata	26,79	34,17	128	38,1	33,42	88
Kultura	4,7	2,9	62	3,1	4,1	132
Sport	2,84	1,2	42	1,7	3	176
Subregion	51,79	69,88	135	63,1	70,61	120

Źródło: opracowanie własne

Wskaźnik nakładów na sferę społeczną w subregionie (Tab. 20), tak w grupie gmin małych, jak średnich jest dodatni. Dla gmin małych wynosi 135 i jest większy od wskaźnika dla gmin średnich wynoszącego 120. Wartości wskaźnika dla poszczególnych dziedzin są znacząco zróżnicowane.

W grupie gmin małych największą dynamikę wykazują nakłady na pomoc społeczną (182) i opiekę zdrowotną (150), a najmniejsze i zarazem ujemne wartości wskaźnika na kulturę (62) i sport (42).

Wskaźniki dynamiki nakładów dla gmin średnich mają mniejszą rozpiętość niż dla gmin małych. Wskaźnik świadczący o najmniejszych nakładach na poziomie 88, a więc mniejszych niż w roku 2010, dotyczył oświaty, a najbardziej wzrastających nakładów na sport i wynosił 176. W tym przypadku byłby też mniejsze, jak wcześniej podano, bardzo wysokie nakłady w Mieście i Gminie Nowe Skalmierzyce na sport z dynamiką 913.

7. Zakończenie

Przeprowadzona analiza nakładów na sferę społeczną, którą ograniczono do takich dziedzin, jak pomoc społeczna, opieka zdrowotna, oświata, kultura i sport wskazuje, że ta sfera jest dominująca w strukturze budżetów gmin. Dotyczy to tak gmin małych jak i średnich. Szczególnie znaczącą rolę odgrywają wydatki na oświatę i pomoc społeczną.

Widoczny jest znaczący wzrost nakładów szczególnie w gminach małych.

Sfera społeczna jest w chwili obecnej liczącym się narzędziem w walce politycznej. Stąd tendencja do wzrostu nakładów na sferę społeczną, które i tak są nadal niewystarczające, w stosunku do potrzeb.

Bibliografia

Literatura

1. *Encyklopedia samorządu terytorialnego*, 2011. Miaskowska-Daszkiewicz Katarzyna (red.). Warszawa: Wolters Kluwer
2. Hausner, Jerzy, *Zarządzanie publiczne*. 2008. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
3. Marody, Mirosława, Giza-Poleszczuk, Anna. 2004. *Przemiany więzi społecznych. Zarys teorii zmiany społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
4. Mayntz, Renate, Holm, Kurt, Hübner, Peter. 1985. *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*. Warszawa: PWN.
5. Miszczuk, Andrzej, Miszczuk, Magdalena, Żuk, Krzysztof. 2011. *Gospodarka samorządu terytorialnego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
6. Sztompka, Piotr. 2002. *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
7. Weber, Max. 2002. *Gospodarka i społeczeństwo*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
8. Zalewski, Alojzy. 2005. „Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego”, w: A. Zalewski (red.) *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. Warszawa: SGH.

Ustawy

1. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym (D. U. 1990, Nr 16, poz. 95, z późn. zm.).
2. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jedn. Dz. U. z 2013 r., Nr 594, z późn. zm.).
3. Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, (D. U. 2004, Nr 64, poz. 593 z późn. zm.).
4. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych, (D. U. z 2004 r., Nr 210, poz. 2135 z późn. zm.).

Inne źródła

1. *Ocena zasobów pomocy społecznej województwa wielkopolskiego za rok 2016*, opr. S. Szpyrka, M. Zaręba, K. Czub.
2. Załącznik do Uchwały Nr XXXII/818/17 Sejmiku Województwa Wielkopolskiego z dnia 19 czerwca 2017, Poznań 2017 r.

dr MONIKA ANDRZEJCZAK
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
monika.andrzejczak5@wp.pl

dr ANNA LUDWICZAK
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
a.ludwiczak@pwsz.kalisz.pl

ZRÓŻNICOWANIE GMIN POWIATU KALISKIEGO: STUDIUM PRZYPADKU – ANALIZA CEN TRANSAKCYJNYCH NIERUCHOMOŚCI GRUNTOWYCH NIEZABUDOWANYCH PRZEZNACZONYCH POD ZABUDOWĘ MIESZKANIOWĄ JEDNORODZINNĄ (LATA 2007-2013)

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań realizowanych w ramach badań własnych na Wydziale Nauk Społecznych i Humanistycznych w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Kaliszu. Odnosiły się ona do cen nieruchomości oraz ich zmienności. Niniejszy artykuł stanowi ich fragment. Jest on studium przypadku: analizą zróżnicowania cen transakcyjnych nieruchomości gruntowych niezabudowanych przeznaczonych pod zabudowę mieszkaniową jednorodzinną w powiecie kaliskim w poszukiwaniu czynników mających na nie wpływ.

Słowa kluczowe: rynek nieruchomości, zmienność cen.

ABSTRACT

The purpose of this article is to present the results of research carried out as part of our own research at the Faculty of Social Sciences and Humanities at the Higher Vocational State School in Kalisz. They referred to real estate prices and their volatility. This article is a part of them. It is a case study: an analysis of the differentiation of transaction prices for undeveloped land for single-family housing development in Poviát of Kalisz in search of factors affecting

Keywords: real estate market, price volatility.

„Historia rozwoju gospodarczego jest przede wszystkim historią zróżnicowania stylów życia i rodzajów dóbr oraz produkowanych i konsumowanych usług”¹

1. Wstęp

Teoria konwergencji², w myśl której w krajach biedniejszych dochody na mieszkańca rosną szybciej niż w krajach bogatych, skutkując w dłuższej perspektywie czasu zbliżeniem poziomów życia między krajami, nie wyklucza istnienia zjawiska zróżnicowania. Udowodniono, iż wzrost nierozzerwalnie związany jest właśnie ze zróżnicowaniem³. Ze względu na dostępność danych statystycznych badania w obszarze zróżnicowania przestrzennego w Polsce prowadzone są głównie dla województw, które po reformie z 1998 roku odpowiadają regionom według nomenklatury stosowanej w Unii Europejskiej (NUTS2)⁴. W literaturze przedmiotu występuje niedostateczna ilość materiałów zorientowanych na badania zróżnicowania na poziomie lokalnym, takim jak powiaty i gminy – zwłaszcza w obszarze rynku nieruchomości: szczegółowe analizy dotyczące segmentu działek budowlanych odnoszą się głównie do rynków mocno rozwiniętych, charakteryzujących się dużą liczbą transakcji. Brakuje analiz dotyczących obszarów nieobjętych miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego oraz obszarów cechujących się małą liczbą transakcji. W efekcie występują problemy z jednoznacznym określeniem w praktyce pojęć: „działka budowlana” i „grunt przeznaczony pod zabudowę mieszkaniową”⁵.

Celem badania jest identyfikacja cech wpływających na zróżnicowanie gmin w powiecie kaliskim pod kątem cen transakcyjnych nieruchomości gruntowych niezabudowanych przeznaczonych pod zabudowę mieszkaniową jednorodzinną⁶.

¹ Thomas Piketty, *Kapitał w XXI wieku* (Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej, 2015), 111.

² Szerzej na ten temat w: Karol Lutkowski, *Finanse międzynarodowe. Zarys problematyki* (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007), 129-148.

³ Piketty, *Kapitał*, 96-138.

⁴ Por. Paweł Kliber, Piotr Maćkowiak, Krzysztof Malaga, „Konwergencja i nierówności regionalne w Polsce. Analiza w kategoriach neoklasycznych modeli wzrostu”, w: *Metody ilościowe w ekonomii*, red. nauk. Marian Małłoka, Zeszyty Naukowe nr 64 (Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2005), 185-209.

⁵ Por. :Małgorzata Krajewska, „Cenność gruntów w świetle uwarunkowań planistycznych”, w: *Nieruchomość w przestrzeni*, Sławomir Pawlicki, red. nauk. (Kalisz: Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, 2015), 194-195.

⁶ Nieruchomości gruntowe stanowią podstawę ewidencji gruntów i budynków, która z kolei prowadzona jest w celu planowania gospodarczego i przestrzennego, ustalania wymiaru podatków (m.in. podatek od nieruchomości, podatek rolny) i świadczeń, statystyki państwowej oraz gospodarki gruntami i innych. Zgodnie z rozporządzeniem Ministra

Poziom cen transakcyjnych badanego segmentu stanowi kluczowy element wpływający na decyzję dotyczącą rozpoczęcia inwestycji związanej z budową domu. Migracja ludności z większego ośrodka miejskiego, w analizowanym przypadku – z Kalisza, powoduje nie tylko zmiany w zagospodarowaniu przestrzennym, ale wpływa na zmianę miejsca lokalizacji podmiotów gospodarczych (np. sklepy i zakłady usługowe towarzyszące zabudowie), wymusza zmiany w systemie komunikacji publicznej, powstanie placówek kulturalno-oświatowych oraz zmienia często charakter gminy – z typowo rolniczej na mieszkalną. Nie bez powodu nieruchomości przeznaczone pod zabudowę nazywane są w literaturze przedmiotu nieruchomościami rozwojowymi⁷. Z punktu widzenia celu niniejszego artykułu zasadne wydaje się także wskazanie wpływu zasiedlenia na finanse danej jednostki samorządu terytorialnego: podatek od nieruchomości jest podatkiem lokalnym, stanowiącym dochody budżetu gminy⁸. Podatek dochodowy jest wprawdzie podatkiem centralnym, jednak jego kwota globalna z danego obszaru wpływa na wielkość środków, jakie gmina może uzyskać z budżetu państwa, co z kolei może przełożyć się na zwiększenie jej potencjału rozwojowego. Z tego powodu uznać można, iż zróżnicowanie w zakresie cen transakcyjnych użytków rolnych przeznaczonych pod budownictwo mieszkaniowe może mieć wpływ na wytyczenie w przyszłości różnych kierunków w planowaniu gospodarczym i przestrzennym na terenie Powiatu Kaliskiego, co z kolei może skutkować wystąpieniem dysproporcji na tym obszarze.

Wybór okresu analizy (lata 2007-2013) nie był przypadkowy. Rok 2007 stanowił początek światowego kryzysu finansowego, który doprowadził do krachu na większości giełd światowych, bankructwa wielu instytucji finansowych oraz recesji gospodarczej w wielu krajach świata. Źródłem tych wydarzeń uznano konstrukcję systemu finansowania rynku nieruchomości w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej – głównie domów jednorodzinnych – której skutkiem był kryzys kredytów *subprime*⁹. Zwiększenie poziomu ryzyka na światowych rynkach finansowych, zwłaszcza na rynku akcji, powoduje zazwyczaj ucieczkę inwestorów w aktywa „twarde” bardziej bezpieczne – takie jak na przykład nieruchomości¹⁰. Jednak w tym okresie sytuację skomplikował fakt, iż to właśnie rynek nieruchomości, a dokładnie transakcje pochodne na tym

Rozwoju Regionalnego i Budownictwa z dnia 29 marca 2001 r. w sprawie ewidencji gruntów i budynków, Dz.U. 2016 Poz. 1034.

⁷ Zobacz: Krajewska, *Cenność*, 193.

⁸ Zobacz: <http://www.finanse.mf.gov.pl/podatki-i-oplaty-lokalne/podatki-od-nieruchomosci> [dostęp 26.10.2017]

⁹ Kredyt *subprime* – kredyt wysokiego ryzyka udzielany podmiotom o niskiej zdolności kredytowej. Więcej na ten temat w: Song Hongbing, *Wojna o pieniądze* (Bielany Wrocławskie: Wydawnictwo Wektory, 2017), 294-321; Nourie Roubini I, Stephen Mihm, *Ekonomia kryzysu* (Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2011), 84-111.

¹⁰ Adam Jagielnicki, *Inwestycje alternatywne. Pierwsze kroki na rynku pozagiełdowym* (Gliwice: Wydawnictwo HELION, 2011), 115-134.

rynku, stały się źródłem światowego kryzysu¹¹. Sytuacja ta miała także odzwierciedlenie w danych statystycznych dotyczących Polski. W roku 2007 nastąpił najwyższy przyrost pod kątem ilości i wartości transakcji nieruchomości gruntowych, następnie gwałtowny spadek trwający do roku 2009 zakończony wzrostami mającymi kulminację i załamanie w 2013 roku. Zatem okres lat 2007-2013 można uznać za pełny cykl na tym rynku (od szczytu do szczytu) w Polsce¹². Konsekwencją dokonanego wyboru okresu analizy były odniesienia w badaniach do statystyk z roku 2012/2013.

2. Metoda badawcza

Podstawowe pojęcia związane z nieruchomościami reguluje Rozporządzenie ministra rozwoju regionalnego i rolnictwa w sprawie ewidencji gruntów i budynków¹³. Zgodnie z Rozporządzeniem użytki gruntowe wykazywane w ewidencji dzieli się na następujące grupy: użytki rolne, grunty leśne oraz zadrzewione i zakrzewione, grunty zabudowane i zurbanizowane, użytki ekologiczne, nieużytki, grunty pod wodami i tereny różne¹⁴.

Potencjalnym przedmiotem badań w niniejszym artykule są użytki rolne przeznaczone pod zabudowę¹⁵ oraz grunty zurbanizowane. W praktyce gospodarczej pojawiają się transakcje gruntami ornymi, które niezgodne z ich ewidencją sprzedawane są z przeznaczeniem pod zabudowę jednorodzinną. Oznaczone są w ewidencji gruntów symbolem „R”. Zurbanizowane tereny niezabudowane oznaczone są w ewidencji gruntów symbolem „Bp”¹⁶.

W wyniku analizy aktów notarialnych zgromadzonych w Starostwie Powiatowym w Kaliszu zebrano informacje dotyczące transakcji niezabudowanych nieruchomości gruntowych przeznaczonych pod zabudowę mieszkaniową jednorodzinną w powiecie kaliskim z okresu 2007-2013¹⁷. Uwzględniono także transakcje użytkami rolnymi o powierzchni do 3000 m kwadratowych

¹¹ Millon Cornet Marcia, A. Adair Troy, Nosfinger John, *Finance: Applications & Theory* (New York: Mc Graw Hill Education, 2015), 5.

¹² GUS (2015), *Obrót nieruchomościami w 2013 r.*, Główny Urząd Statystyczny, 115

¹³ Dziennik Ustaw Nr 38 poz. 454 z dnia 29 marca 2001 roku.

¹⁴ Rozporządzenie ministra rozwoju regionalnego i rolnictwa z dnia 29 marca 2001 roku w sprawie ewidencji gruntów i budynków, Dziennik Ustaw Nr 38 poz. 454, § 67.

¹⁵ Użytek rolny w sposób bezpośredni służy produkcji rolnej. Do tej kategorii zalicza się: grunty orne, sady, łąki trwałe, pastwiska trwałe, grunty rolne zabudowane oraz grunty pod stawami. Cechą wyróżniającą grunty orne jest ich poddanie stałej uprawie mechanicznej mającej na celu produkcję ziemiopłodów rolniczych oraz ogrodniczych. Zalicza się też tu grunty, na których urządzone zostały ogrody działkowe oraz szklarnie i inspekty, plantacje chmielu, wikliny, drzew oraz szkółki drzew ozdobnych i krzewów a także ugory i odłogi. Ryszard Cymerman, Krystyna Kurowska, Cezary Kowalczyk, *Procedury wyłączania gruntów rolnych i lasów z produkcji (zadania rzeczoznawców majątkowych wynikające z Ustawy o ochronie gruntów rolnych i lasów)* (Olsztyn: Wydawca EDUCATERRA Sp. z o.o., 2002), 12.

¹⁶ Rozporządzenie ministra rozwoju regionalnego i rolnictwa z dnia 29 marca 2001 roku w sprawie ewidencji gruntów i budynków, Dziennik Ustaw Nr 38 poz. 454, § 67.

¹⁷ Zobacz: uzasadnienie wyboru okresu analizy w pkt. 1.

w sytuacji, gdy ich cena transakcyjna odbiegała znacznie¹⁸ od cen typowych przy sprzedaży gruntów ornych. W badaniu odrzucono nieruchomości zabudowane, gdyż charakter ich zabudowy oraz sposób wykończenia stanowią specyficzne walory niepoddające się jednoznacznej kwantyfikacji, więc włączenie ich mogłoby wprowadzić do badań elementy subiektywizmu.

Badania objęły następujące gminy: Blizanów, Brzeziny, Ceków Kolonia, Godziesze Wielkie, Koźminek, Lisków, Mycielin, Opatówek, Stawiszyn, Szczytniki, Żelazków. Uwzględniono transakcje posiadające następujące atrybuty: data transakcji, miasto, gmina, obręb, cena działki(ek), powierzchnia działki(ek), rodzaj użytku, klasa gruntu oraz opcjonalnie przeznaczenie w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego.

Wyselekcjonowane dane poddano dalszej analizie. Zgromadzone informacje zostały uszeregowane chronologicznie w podziale na gminy powiatu kaliskiego i ich obręby. Następnie w programie GRETL obliczono podstawowe statystyki opisowe cen jednostkowych transakcji i ich powierzchni. Kolejnym krokiem były poszukiwania istniejących różnic między wynikami otrzymanymi w analizowanych gminach. Ostatnim etapem badań była próba wskazania przyczyn istnienia ewentualnych różnic w cenach transakcyjnych nieruchomości gruntowych niezabudowanych przeznaczonych pod zabudowę mieszkaniową jednorodzinną w Powiecie Kaliskim w latach 2007-2013.

Z uwagi na opóźnienia i brak kompletności oficjalnych statystyk zgromadzone informacje mogą nie stanowić wszystkich informacji dotyczących Powiatu Kaliskiego w danym okresie, mimo to zebrany materiał posiada cechy reprezentatywności.

3. Charakterystyka gmin Powiatu Kaliskiego

Powiat Kaliski Ziemski położony jest w południowo-wschodniej części Województwa Wielkopolskiego. Z powodu rolniczego charakteru powiatu, zdecydowaną większość podmiotów gospodarczych na jego obszarze stanowiły w badanym okresie indywidualne gospodarstwa rolne¹⁹. W skład powiatu kaliskiego wchodzi 11 gmin wymienionych w punkcie 2. artykułu (zobacz rysunek 1).

¹⁸ Uwzględniono ceny wyższe niż 10 – krotność cen przeciętnych na obszarze danego obrębu ewidencyjnego, ze względu na praktykę sprzedawania użytków rolnych pod budowę domów jednorodzinnych.

¹⁹ Na koniec maja 2015 roku w powiecie kaliskim funkcjonowało około 13 tysięcy indywidualnych gospodarstw rolnych. Źródło: <http://www.powiat.kalisz.pl/> [dostęp 01.08.2017].

Rysunek 1. Gminy powiatu kaliskiego



Źródło: <http://www.powiat.kalisz.pl/> [dostęp 01.08.2017]

Poniżej dokonano ich krótkiej charakterystyki po kątem cech charakteryzujących się potencjalnym wpływem na decyzje inwestycyjne w zakresie budownictwa mieszkaniowego. Informacje dotyczące powierzchni i liczby ludności pochodzą z danych Głównego Urzędu Statystycznego, stan na koniec 2013 roku²⁰, podstawą pozostałych informacji były dane zamieszczone na oficjalnych stronach internetowych poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego.

Największą wiejską gminą powiatu kaliskiego była **Gmina Blizanów** o powierzchni 15.782 hektarów, zamieszkiwana przez blisko 9,6 tysiąca mieszkańców. Na terenie gminy nie funkcjonowały w analizowanym okresie zakłady przemysłowe, a działające przedsiębiorstwa w głównej mierze obsługiwały rolnictwo. Obszar ten posiadał atrakcyjne tereny uzbrojone w gaz, wodę, telefony i dogodne warunki komunikacyjne z Poznaniem, Łodzią i Wrocławiem²¹. Na terenie gminy Blizanów funkcjonowały w analizowanym okresie trzy zespoły szkół: w Blizanowie, Jankowie Pierwszym i Piotrowie, posiadające pełnowymiarowe hale sportowe oraz szkoła filialna w Brudzewie. Dzieci z Rychnowa i okolic uczęszczali do szkoły prowadzonej przez Rychnowskie Stowarzyszenie na Rzecz Dzieci i Młodzieży. Do sieci placówek oświatowych należały także przedszkola: w Jankowie Pierwszym, Jastrzębnikach i w Piotrowie. Stowarzyszenie rychnowskie prowadziło także niepubliczne przedszkole, a Stowarzyszenie na rzecz rozwoju wsi Jarantów „Od przedszkolaka do żaka” – niepubliczne przedszkole

²⁰ Źródło: <http://poznan.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne./województwo-wielkopolskie-podregiony-powiaty-gminy-2013,1,10.htm> [dostęp 01.08.2017].

²¹ Źródło: <http://www.blizanow.ug.gov.pl> [dostęp 13.07.2017].

i żłobek. W Blizanowie istniał posterunek policji, a poszczególne miejscowości obsługiwane były przez oddelegowanych specjalnie do tego celu dzielnicowych. Na terenie gminy powstało Centrum Informacji Medycznej. W badanym okresie wydawano średnio 1,5 mln zł rocznie na budowę i utrzymanie dróg, budowano chodniki z barierami ochronnymi, zatoki autobusowe i miejsca parkingowe. Na terenie gminy pracowały 2 oczyszczalnie ścieków, 7 stacji uzdatniania wody, wyposażonych w 12 studni głębinowych. Imprezy gminne i przedsięwzięcia edukacyjne realizowano w badanym okresie przy wykorzystaniu pozyskanego dofinansowania: z PROW na lata 2007-2013 działanie 413 „Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju” w zakresie tzw. „Małych Projektów” oraz z konkursów na realizację zadań publicznych ogłaszanych przez Urząd Marszałkowski Woj. Wielkopolskiego w Poznaniu. Gmina Blizanów wdrożyła liczne projekty edukacyjne dla dzieci i młodzieży, uzyskując dofinansowanie z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i wiele innych działań²²

Gmina Brzeziny miała charakter rolniczo-turystyczny. Jej powierzchnia wynosiła na koniec 2013 roku 12.705 ha, gminę zamieszkiwało blisko 5,8 tysięcy mieszkańców. Ze względu na walory środowiskowe na terenie gminy utworzono dwa rezerваты przyrody. Na jej terenie funkcjonowało jedno gimnazjum w Brzezinach oraz szkoły podstawowe w Aleksandrii, Brzezinach (zespół szkół), Dzieciołach, Sobiesękach oraz Publiczna Szkoła Podstawowa Stowarzyszenia Przyjaciół Szkół Katolickich w Czempiszu i jedno przedszkole w Brzezinach. W Brzezinach funkcjonowały również dwa NZOZ stanowiące Gminne Ośrodki Zdrowia. Obszar gminy Brzeziny charakteryzował się korzystnym klimatem lokalnym spowodowanym dużym zalesieniem (około 43% powierzchni gminy). Brak rozwiniętego przemysłu sprzyjał rozwojowi turystyki i wypoczynku. Głównymi drogami przebiegającymi przez obszar gminy to droga wojewódzka Wrocław-Łódź (449) oraz droga powiatowa Kalisz-Brzeziny (209). W celu równomiernego rozwoju obszaru gminy Brzeziny w latach 2005 – 2008 dokonano modernizacji i budowy większości dróg gminnych²³.

Gmina Ceków Kolonia zajmowała powierzchnię 8.800 ha, mieszkało tam około 4,7 tysiąca osób. Gospodarka gminy oparta była przede wszystkim rolnictwie i przetwórstwie rolno-spożywczym. Od 1991 roku na terenie gminy Ceków Kolonia została objęta ochroną prawną „Dolina Rzeki Śwędni” i należy ona do strefy chronionego krajobrazu. W miejscowości Ceków-Kolonia funkcjonowało przedszkole, zespół szkół, Gminne Centrum Promocji Kultury Sportu i Rekreacji oraz Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej. Ponadto mieszkańcy mieli do dyspozycji szkoły podstawowe w Morawinie i Kosmowie oraz zespół szkół w Kamieniu. Placówki oświatowe dysponowały salami gimnastycznymi i boiskiem sportowym. W Plewni Nowej i Prażuchach Starych istniały świetlice wiejskie²⁴.

²² Wieści z Naszej Gminy. Biuletyn Informacyjny Gminy Blizanów Nr3(3), kwiecień 2014. Źródło: http://www.blizanow.ug.gov.pl/images/PDF/nasza_gmina_2014.pdf [dostęp 27.10.2017]

²³ Stan na koniec 2013 roku. Źródło: <http://www.brzeziny-gmina.pl> [dostęp 27.07.2017].

²⁴ Źródło: <http://cekow.pl/> [dostęp 13.07.2017], <http://ug.cekow.ibip.pl/public/?id=640> [dostęp 21.11.2017].

Gmina Godziesze Wielkie zajmowała w badanym okresie obszar ponad 10,5 tysiąca ha i zamieszkiwana była przez około 9 tysięcy osób. W badanym okresie była to gmina typowo rolnicza z dość silnie rozwiniętymi działami specjalnymi rolnictwa – na jej terenie funkcjonowało około 1500 gospodarstw rolnych. W miejscowości Godziesze Wielkie znajdowało się przedszkole, szkoła podstawowa, zespół szkół, gimnazjum i liceum, w Woli Droszewskiej – szkoła podstawowa i gimnazjum oraz przedszkola, oddziały przedszkolne i szkoła podstawowa w Stobnie, Starej Kakawie, i Żydowie. Mieszkańcy gminy mogli także liczyć na wsparcie kilkunastu oddziałów Ochotniczej Straży Pożarnej. Najważniejszym miejscem pełniącym funkcję sportowo – rekreacyjną był Gminny Ośrodek Rekreacyjno – Sportowy w Szwacinie we wsi Godziesze Małe na polanie powstałej po wielkim pożarze kompleksu leśnego. Wybudowano tam stadion, na którym odbywały się różnego rodzaju imprezy gminne. Prężnie działały kluby sportowe przy Zespołach Szkół w Woli Droszewskiej i w Godzieszach Wielkich. Na terenie lasu we wsi Wolica istniała strzelnica myśliwska należąca do Polskiego Związku Łowieckiego, gdzie okresowo rozgrywano zawody strzeleckie²⁵.

Gmina Koźminek zajmowała na koniec 2013 roku 8.840 ha powierzchni, zamieszkiwało ją około 7,5 tysiąca mieszkańców i miała charakter rolniczy (użytki rolne zajmowały 85% jej powierzchni). W 1991 r. na terenie gminy Koźminek został utworzony obszar chronionego krajobrazu „Dolina Rzeki Śwędni”. Władze Gminy Koźminek upatrywały szans rozwoju w rozwoju turystyki i agroturystyki, szczególnie na terenach położonych w dolinie rzeki Śwędni oraz w rejonie miejscowości Krzyżówki i Młynisko mających charakter miejscowości lotniskowych. Na terenie gminy powstał Zbiornik Retencyjny Murowaniec. Gmina Koźminek charakteryzowała się dobrze rozwiniętą siecią dróg lokalnych. W badanym okresie położono nacisk na budowę i modernizację oczyszczalni ścieków oraz sieci wodociągowej. Gmina Koźminek posiadała bardzo dobrze rozwiniętą sieć placówek szkolnictwa podstawowego: jedno przedszkole publiczne w Koźminku, trzy szkoły podstawowe w miejscowościach: Koźminek, Nakwasin, Moskurnia oraz gimnazjum w Koźminku. Wszystkie placówki szkolne wyposażone były w sale gimnastyczne i pracownie informatyczne. Funkcjonujące na terenie gminy podmioty gospodarcze należały do grupy średnich i małych przedsiębiorstw. Od października 2001 r. działało Stowarzyszenie Rozwoju Gospodarczego Gminy Koźminek mające za zadanie wspieranie lokalnej przedsiębiorczości. W miejscowości Koźminek miały swoje siedziby, m.in. Urząd Gminy, Bank Spółdzielczy Ziemi Kaliskiej, Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej, Posterunek Policji, Dom Kultury z biblioteką, Spółdzielnia Kółek Rolniczych, Zakład Leczenia Uzależnień w Sokołówce oraz bardzo prężnie działające Ochotnicze Straże Pożarne w Koźminku i większych sołectwach²⁶.

Gmina Lisków zajmowała w analizowanym okresie obszar 7.580 ha. i zamieszkiwało ją około 5,4 tysiąca mieszkańców. Na terenie gminy funkcjonował trzynasty w kraju, a pierwszy w Wielkopolsce, Zakład Aktywności Zawodowej finansowany

²⁵ Źródło: <http://www.godzieszewielkie.pl> [dostęp 13.07.2017].

²⁶ Źródło: <http://www.kozminek.pl/pl/gospodarka.html> [dostęp 17.11.2017].

ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Dom Pomocy Społecznej i Środowiskowy Dom Samopomocy, Gminne Towarzystwo Dzieci Specjalnej Troski oraz Dom Dziecka w Liskowie. Mieszkańcy gminy mieli także do dyspozycji Publiczny Zakład Podstawowej Opieki Zdrowotnej w Liskowie wraz z laboratorium, gabinetem zabiegowym, ginekologicznym i poradnią K. Prężnie funkcjonował także Związek Emerytów, Rencistów i Inwalidów. W kwestii oświaty i edukacji gmina oferowała mieszkańcom trzy szkoły podstawowe w Liskowie, Zakrzynie i Strzałkowie oraz dostęp do biblioteki publicznej i Gminnego Ośrodka Sportu Kultury i Rekreacji w Liskowie²⁷.

Gmina Mycielin obejmowała obszar 11 tysiąca ha, zamieszkiwany przez około 5 tysięcy osób. Ponad 37% powierzchni gminy Mycielin zajmowały lasy obfitujące w bogate runo leśne, zwierzyinę i grzyby. Możliwość nabywania działek rekreacyjnych czyniła gminę atrakcyjną dla turystyki i rekreacji, ponadto władze gminy oferowały tereny pod budownictwo mieszkaniowe i działalność gospodarczą. Gmina była w pełni zwodociągowana, leżała daleko od głównych szlaków komunikacyjnych, nie było na jej terenie wielkiego przemysłu, rozwijał się handel i usługi prowadzone przez prywatnych przedsiębiorców.

Na terenie gminy istniał kompleks boisk sportowych „Moje boisko Orlik 2012” w Mycielinie, kluby sportowe w Dzierzbiniu, Mycielinie i Korzeniewie, kilkanaście oddziałów OSP i Kół Gospodyń Wiejskich, Stowarzyszenie Dzieci Specjalnej Troski w Mycielinie, Stowarzyszenie Seniorów Gminy Mycielin oraz dwa zespoły śpiewacze. Mieszkańcy gminy mieli także do dyspozycji bibliotekę publiczną w Mycielinie, Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Korzeniewie z filią w Dzierzbiniu, Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Mycielinie i szkołę podstawową w Mycielinie²⁸.

Gmina Opatówek posiadała charakter rolniczo-przemysłowy oraz turystyczno-rekreacyjny. Jej powierzchnia wynosiła 10,4 tysiąca ha i zamieszkiwało ją ponad 10 tysięcy mieszkańców. Teren gminy obejmował częściowo tereny dwóch parków krajobrazu chronionego: „Doliny Rzeki Swędrni” i „Doliny Rzeki Prosný”, a we wsi Szałe znajdowały się tereny rekreacyjne położone wokół zbiornika retencyjnego. Na terenie gminy Opatówek działało ponad 800 podmiotów gospodarczych prowadzących działalność produkcyjną, handlową i usługową oraz duży, nowoczesny zakład „Hellena”, należący do Grupy „Jutrzenka” S.A., produkujący soki i napoje. Od 1998 roku pod patronatem wójta Gminy Opatówek i starosty kaliskiego odbywały się Targi Ogrodniczo-Rolnicze i Działkowe „Pamiętajcie o ogrodach”. Na terenie gminy funkcjonowały w badanym okresie przedszkola i szkoły podstawowe w Opatówku, Sierzchowie, Chełmcach, Rajsku i Tłokini Wielkiej. W Opatówku znajdował się Zespół Szkół im. Stanisława Mikołajczyka, w ramach którego funkcjonowało liceum ogólnokształcące, technikum, szkoła policealna, branżowa szkoła I stopnia oraz możliwość odbycia kursów kwalifikacyjnych i filia łódzkiej Wyższej Szkoły Informatyki. Na terenie

²⁷ Źródło: http://www.liskow.pl/asp/pl_start.asp?typ=14&sub=24&menu=49&strona=1 [dostęp 17.11.2017].

²⁸ Źródło: <http://www.mycielin.pl/> [dostęp 01.08.2017].

gminy istniało boisko Orlik, hale sportowe i boiska wielofunkcyjne w miejscowościach Opatówek, Chełmce, Tłokini Wielkiej i Rajsku, place zabaw dla dzieci, Muzeum Historii Przemysłu, Gminny Ośrodek Kultury i biblioteka publiczna w Opatówku. W badanym okresie prężnie działał Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej oraz NZOZ Specjalistyczne Centrum Rehabilitacji w Opatówku. Gmina mogła poszczycić się rozwiniętą bazą noclegową (dwa motele i Pałac Tłokinia), kilkunastoma oddziałami OSP i Komisariatem Policji w Opatówku. Władze gminy podejmowały też szereg działań związanych z ochroną środowiska. Wykorzystywano finansowanie z funduszy europejskich²⁹.

Gmina i Miasto Stawiszyn zajmowały w okresie analizy powierzchnię 7.800 ha i zamieszkiwaną przez ponad 7,2 tysiąca osób. Na terenie gminy funkcjonowały dwie przychodnie lekarskie – w Stawiszynie i w Zbiersku, pogotowie ratunkowe i komisariat policji w Stawiszynie. Mieszkańcy mieli do dyspozycji dwa zespoły szkół i publiczne przedszkola – w Stawiszynie i Zbiersku, bibliotekę publiczną w Stawiszynie i w Petrykach oraz Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury w Zbiersku. Ponadto w Stawiszynie znajdowała się Hala Sportowo-Widowiskowa, boisko Orlik w Zbiersku i dwa kluby sportowe. Na terenie gminy funkcjonował także Miejsko-Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej i Gminna Komisja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych wraz z Zespołem Interdyscyplinarnym w Stawiszynie. Gmina Stawiszyn posiadała dość rozwiniętą bazę hotelową (Dom Weselny w Petrykach, hotel Maxim w Stawiszynie i Zajazd „Leśna Chata” w Zbiersku)³⁰.

Gmina Szczytniki obejmowała na koniec 2013 roku 10.0 tysięcy ha, posiadała typowo rolniczy charakter i była mało zalesiona – zaledwie 4% obszaru. Teren gminy zamieszkiwało ponad 7,9 tysiąca mieszkańców. Na terenie gminy znajdowało się pięć zespołów szkół (szkoła i przedszkole) wraz z salami i boiskami sportowymi w Iwanowicach, Stawie, Marchwaczu, Radliczycach i Szczytnikach, kompleks boisk Orlik w Szczytnikach, dwa ośrodki zdrowia w Iwanowicach i Stawie, Gminny Ośrodek Kultury w Popowie, Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej, Spółdzielnia Kółek Rolniczych i biblioteka w Szczytnikach, filia biblioteki w Iwanowicach i Stawie, Gminna Spółdzielnia „Samopomoc Chłopska” w Radliczycach, kilkanaście jednostek Ochotniczej Straży Pożarnej, posterunek policji, poczta. Przez teren gminy przebiega droga krajowa nr 12 (z Kalisza do Sieradza) oraz ważny szlak kolejowy z Łodzi do Ostrowa Wielkopolskiego³¹.

Gmina Żelazków zajmowała obszar 11.360 ha zamieszkiwany przez ponad 9,3 tysiąca mieszkańców. Miała ona charakter rolno – przemysłowy, obszary leśne zajmowały około 8% powierzchni. Na terenach gminy znajdowały się parki krajobrazowe wpisane do Państwowego Rejestru Zabytków oraz Ewidencji Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków. Część terenów gminy wchodziła w skład Obszaru Chronionego Krajobrazu „Dolina Rzeki Śwędrni”. Nie było

²⁹ Źródło: <http://www.opatowek.pl/> [dostęp 20.11.2017].

³⁰ Źródło: <http://stawiszyn.pl/strona/> [dostęp 01.08.2017].

³¹ Źródło: <http://szczytniki.ug.gov.pl/index.php?id=27> [dostęp 10.11.2017].

tam dużych zakładów wytwórczych i fabryk, ale funkcjonowały różnego rodzaju zakłady usługowe i produkcyjne. Przez gminę przebiegały dwie główne drogi: wojewódzka nr 470 (Kalisz – Turek – Koło), droga krajowa nr 25 (Kalisz – Konin) oraz sieć dróg powiatowych i gminnych. Na terenie gminy funkcjonowały dwa przedszkola samorządowe (Żelazków, Kokanin), pięć szkół podstawowych (Dębe, Skarszew, Goliszew, Żelazków, Russów) oraz gimnazjum w Russowie. Działalność kulturalno – oświatową realizowały Gminna Biblioteka Publiczna z siedzibą w Żelazkowie wraz z czterema filiami znajdującymi się w Dębem, Skarszewie, Kokaninie i Russowie oraz Gminny Ośrodek Kultury, przy którym funkcjonował zespół kabaretowo – ludowy „Niechcice” oraz kluby sportowe „Sparta Russów” i „Viktoria Skarszew”. W 2010 roku oddano do użytku kompleks boisk sportowych „Moje boisko Orlik 2012”, a w 2013 roku – kompleks edukacyjno – rekreacyjny w Kokaninie. Poza tym na terenie gminy działały: Bank Spółdzielczy Ziemi Kaliskiej, Zakład Komunalny, Spółdzielnia Kółek Rolniczych, oddział Poczty Polskiej, Zakład Podstawowej i Specjalistycznej Opieki Zdrowotnej, punkty apteczne, Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej, jednostki Ochotniczej Straży Pożarnej, posterunek Policji³².

W 2006 roku zostało wpisane do Krajowego Rejestru Sądowego Stowarzyszenie „LGD 7 – Kraina Nocy i Dni” obejmujące swoim działaniem sąsiadujące ze sobą gminy powiatu kaliskiego: Blizanów, Ceków-Kolonia, Godziesze Wielkie, Koźminek, Lisków, Mycielin, Opatówek, Stawiszyn, Żelazków oraz powiatu ostrowskiego: Sieroszewice. Stowarzyszenie „LGD 7 – Kraina Nocy i Dni” wybiera projekty do realizacji w ramach środków przyznanych przez Urząd Marszałkowski dotyczące następujących działań: różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej, tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw oraz odnowa i rozwój wsi i innych projektów zwanych „małymi projektami”. Celem jest wybór i realizacja projektów przyczyniających się do poprawy jakości życia lub większego zróżnicowania działalności gospodarczej na obszarze działania LGD. **Żadna z gmin nie spełnia dominującej roli wobec terenu całego powiatu**³³.

4. Kształtowanie się cen transakcyjnych nieruchomości gruntowych niezabudowanych przeznaczonych pod zabudowę mieszkaniową jednorodzinną w powiecie kaliskim w latach 2007-2013

Na podstawie analizy aktów notarialnych zgromadzonych w Starostwie Powiatowym w Kaliszu zebrano informacje dotyczące 451 transakcji niezabudowanymi nieruchomościami gruntowymi w powiecie kaliskim z okresu 2007-2013 (zobacz tabela 2).

³² Źródło: <http://www.zelazkow.pl/> [dostęp 01.08.2017].

³³ „LGD 7 – Kraina Nocy i Dni” jest organizacją działającą na podstawie przepisów ustawy z dn. 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach oraz ustawy z dn. 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. Stowarzyszenie Więcej na ten temat: <http://www.mycielin.pl/cat,55#txt> [dostęp 20.11.2017].

Tabela 1. Zakres czasowy i liczba transakcji niezabudowanymi nieruchomościami gruntowymi przeznaczonymi pod zabudowę w gminach powiatu kaliskiego

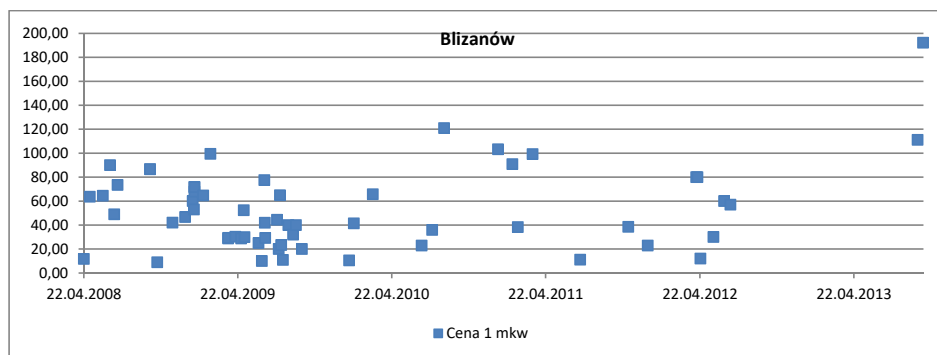
Gmina	Zakres czasowy	L. transakcji
Blizanów	kwiecień 2008 – październik 2013	59
Brzeziny	luty 2009 – czerwiec 2013	26
Ceków Kolonia	styczeń 2009 – luty 2012	27
Godziesze Wielkie	październik 2008 – czerwiec 2013	99
Koźminek	luty 2007 – grudzień 2012	39
Lisków	październik 2008 – styczeń 2012	9
Mycielin	wrzesień 2008 – sierpień 2012	5
Opatówek	wrzesień 2008 – lipiec 2012	71
Stawiszyn	czerwiec 2007 – czerwiec 2012	29
Szczytniki	luty 2009 – wrzesień 2010	8
Żelazków	listopad 2008 – czerwiec 2013	79

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy aktów notarialnych zgromadzonych w Starostwie Powiatowym w Kaliszu

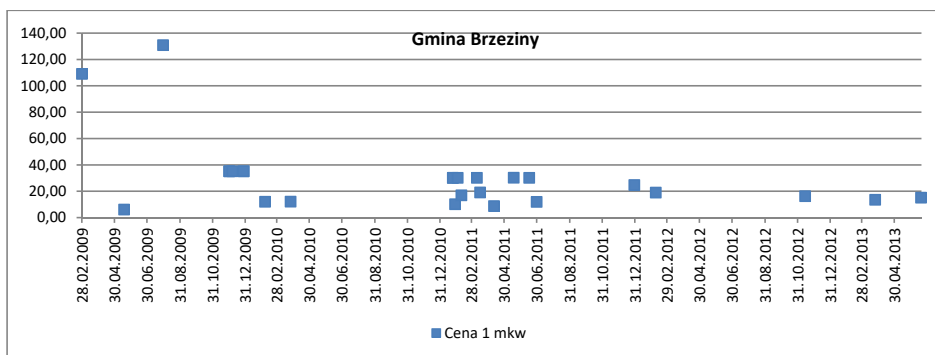
Kształtowanie się cen transakcji, których przedmiotem były analizowane nieruchomości podziane na gminy powiatu kaliskiego zostało zaprezentowane na rysunku 2. (cz. 1–11).

Rysunek 2 (cz.1–11). Kształtowanie się cen transakcyjnych 1m kwadratowy nieruchomości gruntowych niezabudowanych przeznaczonych pod zabudowę mieszkaniową w gminach powiatu kaliskiego w latach 2007-2013

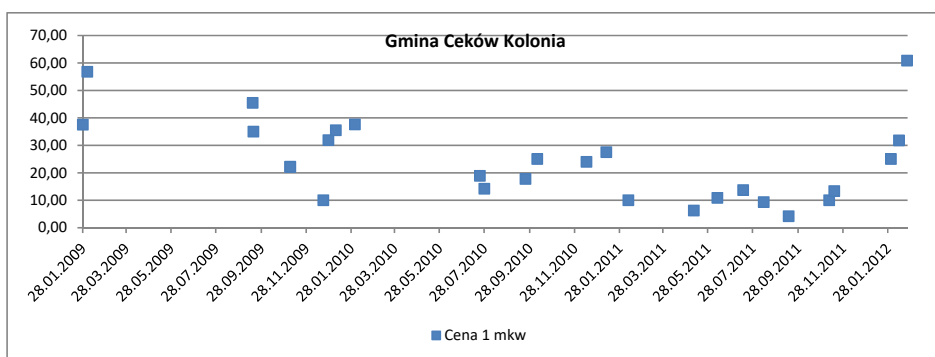
cz.1.



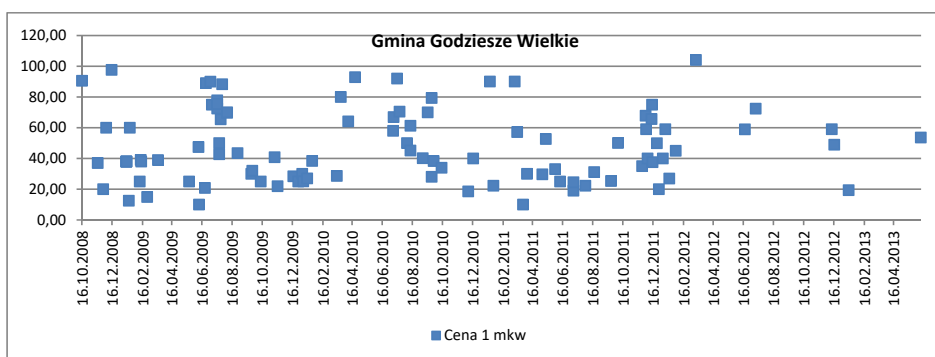
cz.2.



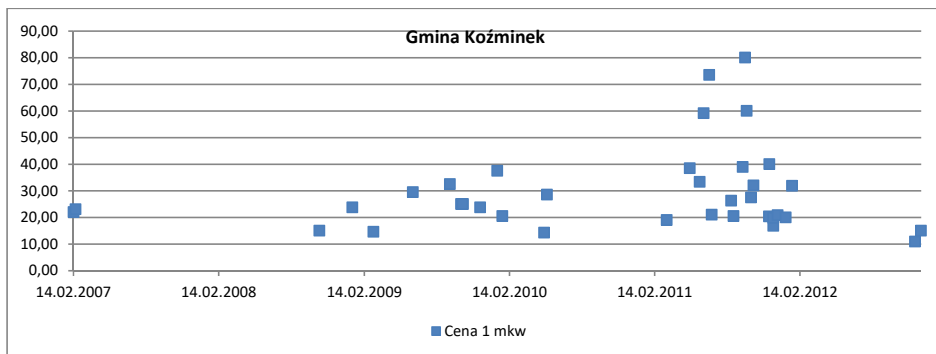
cz.3.



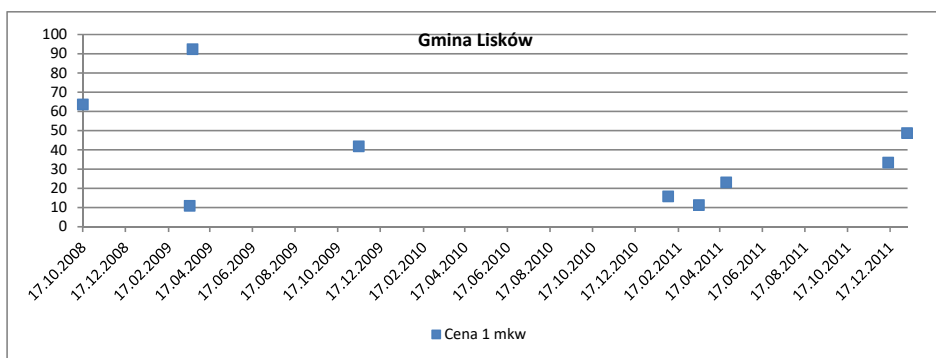
cz.4.



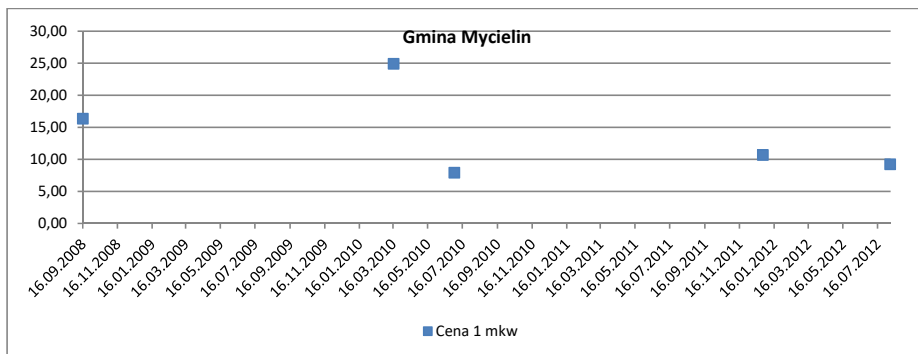
cz.5.



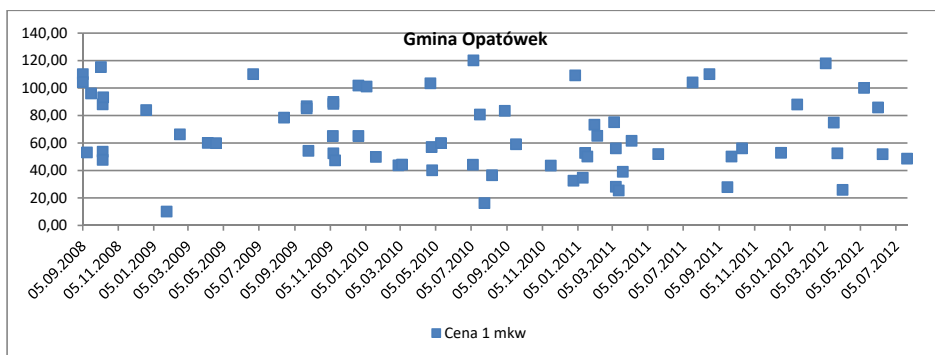
cz.6.



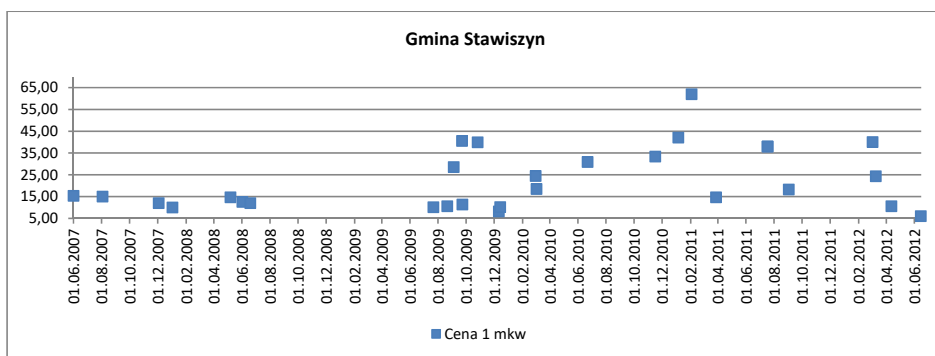
cz.7.



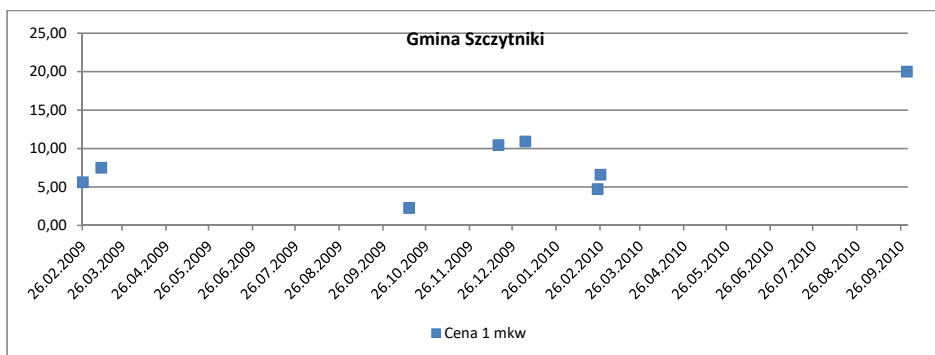
cz.8.



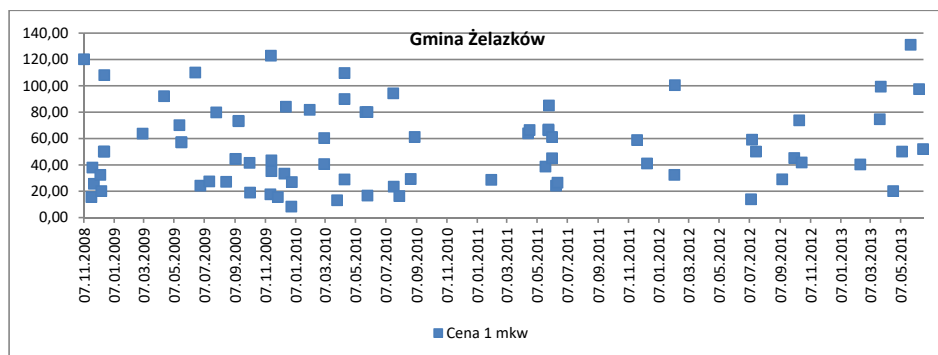
cz.9.



cz.10.



cz.11.



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy aktów notarialnych zgromadzonych w Starostwie Powiatowym w Kaliszu

W badanym okresie najwięcej transakcji zanotowano w gminach Godziesze Wielkie, Żelazków, Opatówek i Blizanów. Najmniej transakcji zanotowano w gminach Mycielin, Szczytniki i Lisków. Ze względu na występowanie różnic w cenach transakcyjnych, porównania cen oparto na ich medianach³⁴ (zobacz tabela 2.)

Tabela 2. Podstawowe statystyki dotyczące cen transakcyjnych analizowanych nieruchomości w gminach powiatu kaliskiego w latach 2007 – 2013

Gmina	Średnia cena	Mediana	Cena minim.	Cena maks.	Wsp. zmienn.
Blizanów	52,77	44,44	8,89	192,18	0,64639
Brzeziny	29,95	27,28	5,97	130,76	0,946010
Ceków Kolonia	24,32	22,24	4,16	60,85	0,609791
Godziesze Wielkie	47,76	40,13	10,00	104,05	0,488146
Koźminek	29,11	25,00	10,89	80,00	0,529271
Lisków	37,86	33,35	10,86	92,30	0,718719
Mycielin	13,82	10,68	7,92	24,91	0,505591
Opatówek	66,81	59,82	10,00	120,00	0,406675
Stawiszyn	22,46	15,31	6,02	61,95	0,624719
Szczytniki	8,51	7,04	2,25	20,00	0,641441
Żelazków	53,84	50,00	8,25	131,00	0,558587

Źródło: obliczenia własne w GRETL na podstawie analizy aktów notarialnych zgromadzonych w Starostwie Powiatowym w Kaliszu

³⁴ Mediana (wartość środkowa, przeciętna) – wartość cechy w szeregu uporządkowanym, powyżej i poniżej której znajduje się jednakowa liczba obserwacji.

Najwyższe jednostkowe ceny transakcyjne w badanym okresie zanotowano w gminach charakteryzujących się najwyższą liczbą transakcji w badanym okresie. Najniższe jednostkowe ceny transakcyjne zanotowano w dwóch gminach o najniższym obrocie badanymi nieruchomościami, tj. Szczytniki i Mycielin, oraz w gminie Stawiszyn. Istotne jest, iż występujące różnice cen były duże, mediany zawierały się w przedziale 7,04 PLN-59,82 PLN za 1 mkw. W gminach „najdroższych” (z badanej grupy) występowały ceny między 59,82 PLN a 40,13 PLN za 1 mkw. z kolei w gminach o najniższych jednostkowych cenach transakcyjnych zanotowano przedział 7,04 PLN – 15,31 PLN za 1 mkw. Na podstawie powyższych badań stwierdzić można, iż różnice cen transakcyjnych nieruchomości gruntowych niezabudowanych przeznaczonych pod zabudowę mieszkaniową w gminach powiatu kaliskiego dawały podstawy do stwierdzenia faktu wystąpienia istotnego zróżnicowania przestrzennego w tym zakresie.

Badaniu poddano kolejną składową transakcji zawartą w akcie notarialnym – **powierzchnię nieruchomości**. W tabeli 3. zostały zaprezentowane informacje dotyczące powierzchni nieruchomości gruntowych niezabudowanych przeznaczonych pod zabudowę mieszkaniową, będących przedmiotem niniejszych analiz. W przypadku powierzchni będących przedmiotem transakcji w gminach powiatu kaliskiego w latach 2007-2013 występujące rozpiętości między powierzchnią minimalną i maksymalną również uzasadniają oparcie analiz na medianach.

Tabela 3. Podstawowe statystyki dotyczące wielkości powierzchni analizowanych nieruchomości w gminach powiatu kaliskiego w latach 2007 – 2013 (w mkw).

Gmina	Średnia pow.	Mediana	Pow. minim.	Pow. maks.	Wsp. zmienn.
Blizanów	1476,4	1082,00	300,00	7092,00	0,72162
Brzeziny	1634,46	1091,00	585,00	4000,00	0,554120
Ceków Kolonia	1866,85	1493,00	450,00	4800,00	0,670631
Godziesze Wielkie	1674,58	1200,00	381,00	6000,00	0,672190
Koźminek	1668,92	1200,00	700,00	4000,00	0,553158
Lisków	1591,22	1900,00	616,00	2663,00	0,534555
Mycielin	1380,80	1300,00	281,000	2388,00	0,585127
Opatówek	1457,80	1145,00	459,00	6872,00	0,772358
Stawiszyn	1336,66	1133,00	226,00	4300,00	0,615189
Szczytniki	2080,50	1512,50	683,00	4878,00	0,734628
Żelazków	1497,76	1100,00	229,00	7703,00	0,742695

Źródło: obliczenia własne w GRETL na podstawie analizy aktów notarialnych zgromadzonych w Starostwie Powiatowym w Kaliszu

Największymi nieruchomościami handlowano w badanym okresie w gminach Lisków, Szczytniki i Ceków Kolonia, które należały do grupy charakteryzującej się najmniejszą liczbą transakcji przy niskich cenach jednostkowych. Gminami charakteryzującymi się najmniejszymi powierzchniami nieruchomości będących

przedmiotem transakcji były: Blizanów, Brzeziny i Żelazków. Gminy te (poza gminą Brzeziny) zaliczono do grupy o najwyższym obrocie przy najwyższych cenach transakcyjnych za 1 mkw. Mimo to mediana powierzchni transakcyjnej w powiecie kaliskim nieruchomości gruntowych niezabudowanych przeznaczonych pod zabudowę mieszkaniową zawierała się w przedziale 1082-1900 metrów kwadratowych. Zatem w przypadku cechy „powierzchnia nieruchomości” stanowiącej przedmiot transakcji nie można wskazać na **istnienie zróżnicowania przestrzennego** w gminach Powiatu Kaliskiego

5. Zakończenie

Biorąc pod uwagę strukturę demograficzną powiatu kaliskiego (zobacz tabela nr 4), stwierdzić można, iż na koniec okresu analizy gminy o najwyższych cenach jednostkowych transakcji nieruchomościami gruntowymi niezabudowanymi przeznaczonymi pod zabudowę mieszkaniową charakteryzowały się najwyższymi udziałami w powiecie takich cech, jak: udział liczby zawieranych małżeństw, urodzeń żywych i ludności w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym. Zgodność ta nie jest przypadkowa, ponieważ inwestycje polegające na budowie domów jednorodzinnych podejmowane są zazwyczaj przez ludzi młodych, posiadających małe dzieci. W tym przypadku wskaźniki struktury demograficznej stanowią skutek działań podejmowanych przez inwestorów.

Tabela 4. Wybrane wskaźniki struktury demograficznej gmin powiatu kaliskiego (stan na koniec 2013 roku, udziały w setnych)

Gmina	u_malz	u_urodz	u_ludność	u_pprod	u_prod
Blizanów	0,13	0,11	0,12	0,12	0,12
Brzeziny	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07
Ceków Kolonia	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Godziesze Wielkie	0,12	0,14	0,11	0,11	0,11
Koźminek	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Lisków	0,07	0,06	0,07	0,07	0,06
Mycielin	0,06	0,07	0,06	0,06	0,06
Opatówek	0,12	0,12	0,13	0,13	0,13
Stawiszyn	0,09	0,09	0,09	0,08	0,09
Szczytniki	0,10	0,11	0,10	0,10	0,10
Żelazków	0,11	0,10	0,11	0,11	0,11

Źródło: obliczenia własne na podstawie: <http://poznan.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne/wojewodztwo-wielkopolskie-podregiony-powiaty-gminy-2013,1,10.htm> [dostęp 01.08.2017]

Legenda: u_malz – udział zawieranych małżeństw; u_urodz – udział u.rodzeń żywych; u_ludność – udział ludności ogółem; u_pprod – udział ludności w wieku przedprodukcyjnym; u_prod – udział ludności w wieku produkcyjnym.

W przypadku **nieruchomości gruntowych niezabudowanych przeznaczonych pod zabudowę mieszkaniową jednorodzinną**, głównych cech wpływających na zróżnicowanie przestrzenne cen transakcyjnych jednego metra kwadratowego należy poszukiwać przede wszystkim w bliskości do głównego ośrodka miejskiego, czyli Kalisza. Wyniki badań potwierdzają znaczenie tej cechy: gminami o zanotowanej najwyższej liczbie transakcji w latach 2007-2013 były gminy o najwyższej cenie 1 m kwadratowych, czyli Opatówek, Żelazków, Blizanów i Godziesze Wielkie (uszeregowane od najwyższej ceny)³⁵. W tabeli 5. zaprezentowano obręby administracyjne w wymienionych gminach, które cechowały się w badanym okresie największą liczbą transakcji.

Tabela 5. Wykaz obrębów w gminach powiatu kaliskiego o najwyższej liczbie transakcji w badanym okresie

Obręb	L. transakcji	Średnia pow.	Średnia cena
Gmina Opatówek			
Szałe	23	1479,96	79,49
Opatówek	16	1484,75	57,16
Zduny	16	1101,88	76,16
Chełmce	9	1193,00	45,41
Gmina Żelazków			
Wojciechówka	23	1426,09	70,09
Żelazków	10	1354,70	24,99
Skarszew	9	1282,89	60,19
Kokanin	7	1007,71	64,64
Gmina Blizanów			
Pawłówek	18	1161,00	65,49
Pruszków	12	1562,83	49,88
Piotrów	6	1292,17	50,07
Warszówka	4	1012,25	67,12
Gmina Godziesze Wielkie			
Wolica	32	2034,88	59,92
Borek	24	1441,58	51,79
Józefów	8	1421,00	41,29
Stobno	7	1138,29	35,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy aktów notarialnych zgromadzonych w Starostwie Powiatowym w Kaliszu

³⁵ Na oficjalnej stronie internetowej Godziesze Wielkich odnaleźć można wzmianki na temat pozytywnego wpływu bliskości miasta Kalisza na sferę społeczną gminy, w szczególności w kwestii bliskości do rozrywki, szkolnictwa, ochrony zdrowia i rynku pracy.

Z kolei w gminach o najniższej liczbie transakcji współwystępowały najniższe poziomy cen. Są to ośrodki oddalone od Kalisza. W okresie badań nie zaobserwowano występowania znacznych różnic w zakresie powierzchni przedmiotu transakcji, najwyższe powierzchnie współwystępowały wprawdzie z najniższymi cenami jednostkowymi, i *vice versa*, jednak różnice między nimi były niewielkie, dlatego nie ma podstaw do wyciągania na tej podstawie konkluzji. Wyniki badań są zgodne z podobnymi badaniami dla innych województw. Mniejsze różnice cen występują na terenach silniej zurbanizowanych, charakteryzujących się lepszym dostępem do drogi publicznej, możliwością podłączenia do sieci infrastruktury technicznej³⁶.

Bibliografia

1. Cornet, Marcia, Millon, Adair., Troy A., Nosfinger, John. 2015. *Finance: Applications & Theory*, Mc Graw Hill Education, New York.
2. Cymerman, Ryszard, Kurowska, Krystyna, Kowalczyk, Cezary. 2002. *Procedury wyłączenia gruntów rolnych i lasów z produkcji (zadania rzeczoznawców majątkowych wynikające z Ustawy o ochronie gruntów rolnych i lasów)*, Wydawca EDUCATERRA Sp. z o.o., Olsztyn.
3. GUS. 2015. *Obrót nieruchomościami w 2013r.* Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
4. Hongbing, Song. 2017. *Wojna o pieniądź*. Bielany Wrocławskie : Wydawnictwo Wektory.
5. Jagielnicki, Adam. 2011. *Inwestycje alternatywne. Pierwsze kroki na rynku pozagiełdowym*. Gliwice: Wydawnictwo HELLON.
6. Kliber, Paweł, Maćkowiak, Piotr, Malaga, Krzysztof. 2005. "Konwergencja i nierówności regionalne w Polsce. Analiza w kategoriach neoklasycznych modeli wzrostu". w: *Metody ilościowe w ekonomii*. Matłoka Marian red. Zeszyty Naukowe nr 6 .Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
7. Krajewska, Małgorzata. 2005. „Cenność gruntów w świetle uwarunkowań planistycznych". w: *Nieruchomość w przestrzeni*. red. Palicki Sławomir. Kalisz: Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu.
8. Lutkowski, Karol. 2007. *Finanse międzynarodowe. Zarys problematyki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Piketty, Thomas,. 2005. *Kapitał w XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
10. Roubin,, Nouriel, Mihm, Stephen. 2011. *Ekonomia kryzysu*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
11. Rozporządzenie ministra rozwoju regionalnego i rolnictwa z dnia 29 marca 2001 roku w sprawie ewidencji gruntów i budynków, Dziennik Ustaw Nr 38 poz. 454, § 67.

³⁶Por.: Krajewska, *Cenność*, 205.

Źródła internetowe:

1. <http://cekow.pl/> [dostęp 13.07.2017],
2. <http://poznan.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne./wojewodztwo-wielkopolskie-podregiony-powiaty-gminy-2013,1,10.htm> [dostęp 01.08.2017].
3. <http://poznan.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne./wojewodztwo-wielkopolskie-podregiony-powiaty-gminy-2013,1,10.htm> [dostęp 01.08.2017].
4. <http://stawiszyn.pl/strona/> [dostęp 01.08.2017].
5. <http://szczytniki.ug.gov.pl/index.php?id=27> [dostęp 10.11.2017].
6. <http://ug.cekow.ibip.pl/public/?id=640> [dostęp 21.11.2017].
7. http://www.blizanow.ug.gov.pl/images/PDF/nasza_gmina_2014.pdf [dostęp 27.10.2017]
8. <http://www.brzeziny-gmina.pl> [dostęp 27.07.2017].
9. <http://www.finanse.mf.gov.pl/podatki-i-oplaty-lokalne/podatki-od-nieruchomosci> [dostęp 26.10.2017]
10. <http://www.godzieszewielkie.pl> [dostęp 13.07.2017].
11. <http://www.kozminek.pl/pl/gospodarka.html> [dostęp 17.11.2017].
12. http://www.liskow.pl/asp/pl_start.asp?typ=14&sub=24&menu=49&strona=1 [dostęp 17.11.2017].
13. <http://www.mycielin.pl/> [dostęp 01.08.2017].
14. <http://www.mycielin.pl/cat,55#txt> [dostęp 20.11.2017].
15. <http://www.opatowek.pl/> [dostęp 20.11.2017].
16. <http://www.powiat.kalisz.pl/> [dostęp 01.08.2017].
17. <http://www.zelazkow.pl/> [dostęp 01.08.2017].

dr ANNA MACZASEK
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
W KALISZU
anna.maczasek@wp.pl

STUDIA DUALNE – ZARYS PROBLEMATYKI

By pojąć, zrozumieć
– człowiek przyswaja wiedzę.
By pojąć, zrozumieć, odnaleźć się i adekwatnie zareagować
– stosuje posiadaną wiedzę.

STRESZCZENIE

Studia dualne to sposób kształcenia, który zakłada równoczesne zdobywanie przez studentów wiedzy – w uczelni i w przedsiębiorstwie, oraz doświadczenia zawodowego – w przedsiębiorstwie. Założeniem jest, by studia dualne przyniosły konkretne i wymierne efekty, to znaczy pozwoliły nabyć umiejętności, rozwinęły już posiadane poprzez zastosowanie wiedzy zdobytej w uczelni i wiedzy zdobywanej w przedsiębiorstwie, w warunkach rzeczywistych konkretnej organizacji.

Jest szansa, że krytyczne spojrzenie na ten sposób studiowania pozwoli zweryfikować poprawność wskazanego założenia.

Słowa kluczowe: studia, studiowanie, studia dualne

ABSTRACT

Dual studies is a method of education that provides simultaneous development of knowledge in university and in a company; and also provides the student with professional experience in a company. What's expected of these studies is to bring specific and measurable effects: to allow for new skills to be acquired, and to develop the ones already possessed by the student, by using them in real-life situations. There is a chance that a critical examination of this particular way of studying will verify how correct it is.

Keywords: studies, studying, dual studies.

1. Wstęp

Studia dualne są jednym ze sposobów studiowania, który może zaproponować uczelnia¹. Są one propozycją szczególną, ponieważ nakładają na uczelnie dużą

¹ Podstawowa jednostka organizacyjna uczelni prowadząca kształcenie na określonym kierunku studiów i poziomie kształcenia o profilu praktycznym jest obowiązana uwzględnić w programie kształcenia co najmniej trzymiesięczne praktyki zawodowe. Jednostka

odpowiedzialność, gdyż studiowanie jednocześnie w uczelni i w organizacji/przedsiębiorstwie wymaga, by uczelnia:

- odpowiednio i uważnie sformułowała spójne efekty kształcenia² właściwe dla obszaru lub obszarów kształcenia, zgodne z Polską Ramą Kwalifikacji. Uważnie, ponieważ student będzie je zdobywał w dwóch miejscach jednocześnie: w uczelni i w przedsiębiorstwie. Winny się one więc wzajemnie uzupełniać i jedno z drugich wynikać;
- odpowiednio i uważnie sformułowała opis procesu kształcenia prowadzącego do osiągnięcia tych efektów, uwzględniając, że realizowane będą wszystkie efekty kształcenia przewidziane w programie kształcenia dla tego kierunku i poziomu kształcenia;
- sformułowała program kształcenia przemienne, które zapewni studentom dualny udział w zajęciach na uczelni i w przedsiębiorstwie;
- przypisała do poszczególnych modułów punkty ECTS. Wszystko to dlatego, że studiowanie sposobem studiów dualnych ma doprowadzić do zdobycia przez studiującego kwalifikacji³, czyli uzyskania zakładanych efektów kształcenia poświadczonych dyplomem ukończenia studiów;
- zapewniła praktykę zawodową, w rozumieniu – rzeczywistych czynności w rzeczywistych warunkach danego przedsiębiorstwa/organizacji wykonywanych przez słuchacza studiującego tym sposobem;
- zadbała o kadre, która studentów będzie kształcić – w organizacji/przedsiębiorstwie;
- zadbała o dobór odpowiednich metod kształcenia;
- zadbała o infrastrukturę;
- nie zapomniała o obowiązku dokumentowania przebiegu studiów – w organizacji/przedsiębiorstwie;
- ustaliła adekwatne sposoby i metody weryfikacji efektów kształcenia, w przedsiębiorstwie/organizacji;
- stworzyła warunki, by studiujący systemem studiów dualnych efektywnie łączyli kształcenie z pracą;
- wzięła odpowiedzialność za losy wąsko wykształconego absolwenta, ponieważ student studiów dualnych poznaje rzeczywistość zawodową,

ta może organizować kształcenie przemienne w formie zajęć dydaktycznych realizowanych w uczelni i w formie praktyk odbywanych u pracodawcy, uwzględniając realizację wszystkich efektów kształcenia przewidzianych w programie kształcenia dla tego kierunku, poziomu i profilu kształcenia, Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, t. j. Dz. U. z 2017 r. poz. 2183, 2201, z 2018 r. poz. 138, 398, 650, 730. Art. 11. 1. 9.

² Efekty kształcenia – zasób wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych uzyskiwanych w procesie kształcenia w systemie studiów, Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, t. j. Dz. U. z 2017 r. poz. 2183, 2201, z 2018 r. poz. 138, 398, 650, 730. Art. 2. 1. 18c.

³ Kwalifikacje – efekty kształcenia, poświadczone dyplomem, świadectwem, certyfikatem lub innym dokumentem wydanym przez uprawnioną instytucję potwierdzającym uzyskanie zakładanych efektów kształcenia, Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, t. j. Dz. U. z 2017 r. poz. 2183, 2201, z 2018 r. poz. 138, 398, 650, 730. Art. 2. 1. 18b.

tylko jednego pracodawcy, bo sposobem studiów dualnych kształci się studenta na potrzeby, zgodnie z oczekiwaniami i wymaganiami jednego, konkretnego przedsiębiorstwa/organizacji.

Studia dualne to taki sposób kształcenia, który zakłada równoczesne zdobywanie przez studentów wiedzy w uczelni i w przedsiębiorstwie oraz doświadczenia zawodowego – w przedsiębiorstwie. Założeniem jest, by studia dualne przyniosły konkretne i wymierne efekty, to znaczy rozwijały umiejętności studentów, przez zastosowanie wiedzy zdobytej w uczelni i wiedzy w warunkach rzeczywistych konkretnego przedsiębiorstwa, by studiujący zdobywali wiedzę i doświadczenie, znacznie lepiej rozumieli działania branży, w której studiujący się kształci, aby uniknąć problemów w odnajdywaniu się na rynku pracy, zdobyć wiedzę i kontakty, które pozwolą w przyszłości łatwiej znaleźć odpowiednie zatrudnienie.

2. Studia, studiowanie

Pamiętać należy: studia dualne, to studia, a nie budowanie kariery sposobem od pucybuta do prezesa.

Elementarne, słownikowe znaczenie słowa studia: nauka na wyższej uczelni; proces zdobywania wiedzy, kształcenie się w uczelni. Studiować: kształcić się na wyższej uczelni, być studentem; gruntownie, dokładnie poznawać coś; potocznie: zgłębiać, wczytywać się w coś, zapoznawać się z czymś, przyglądając się czemuś uważnie lub czytając coś, zaś nauka – bez której nie ma ani studiów, ani studiowania, to wyjaśnianie funkcjonowania świata⁴.

Studia mają zapewnić studiującym rozwój intelektualny, powinny skłaniać do rozwoju intelektualnego, a dzięki temu do rozwoju osobistego i zawodowego. Studia i studiowanie wyklucza bezmyślne odklepywanie formułek, bo tak studia, jak i studiowanie oznaczają przyswajanie wiedzy i umiejętność wykorzystywania wiedzy. Posiadanej wiedzy, bo wiedzy, której się nie zdobyło, wykorzystać nie można. Studia mają rozwijać intelektualnie, więc stymulować do myślenia, tworzenia, rozwoju osobistego i sprawiać, by absolwenci byli w stanie – w przyszłości – rozwijać branże, w których po zakończeniu edukacji na poziomie wyższym będą pracować (lub dbać o kondycję branż). Bo uczelnie wyższe, to nie szkoły przyzakładowe. Bo uczelnie wyższe, to nie zawodówki, a absolwenci uczelni wyższych, to nie absolwenci szkół przyzakładowych – technikum albo zasadniczej szkoły zawodowej.

Można kształcić się jak należy, można w odmienny sposób, choć znane są przecież warunki dobrego, a więc efektywnego studiowania. Wśród nich wymienić można na pewno te opisane poniżej. Dobrze studiować oznacza między innymi:

- 1) zdobywać wiedzę i mieć pasję poznawania;
- 2) mieć ciekawość świata, ponieważ świat jest dużo większy niż tylko to, co dotyczy bezpośredniego samego studenta. Również dlatego studenci cenią sobie aktywność studencką i społeczną, uczestnictwo w rozmaitych przedsięwzięciach i inicjatywach;

⁴ Por.: *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/studia.html> [dostęp: 10 kwietnia 2018 r.].

- 3) umiejętność dyskusowania (nabywać i/lub doskonalić). Tego studiujący ma okazję nauczyć się na zajęciach, bo podczas zajęć artykułuje i broni swoich racji – w sposób kulturalny, z poszanowaniem zdań przeciwnych, nie potakując bezmyślnie i dla świętego spokoju, nie wiedząc o czym mowa;
- 4) rzetelnie oceniać własne wysiłki i dokonania oraz wysiłki i dokonania innych;
- 5) stosowanie zasad *savoir vivre*, oczywiście nie tylko podczas zajęć. Istotne, ponieważ człowiekiem wykształconym jest nie (tylko) ten, co dużo wie, ale przede wszystkim ten, kto umie zachować się odpowiednio do sytuacji, bo w każdych okolicznościach istotna jest kultura bycia i będąca jej częścią kultura słowa, w tym kultura korespondowania;
- 6) dbanie o dobro wspólne⁵.

3. Studia dualne

Studiować systemem studiów dualnych oznacza dążyć do uzyskania zakładanych efektów kształcenia jednocześnie dwoma równoległymi, wzajemnie uzupełniającymi się drogami: studiując na uczelni i studiując w przedsiębiorstwie/organizacji. To istotne, ponieważ są uczelnie, które nie ustrzegły się błędnego postrzegania tego sposobu kształcenia, proponując studentom, np.: „3 dni studiujesz, 2 dni pracujesz”⁶ lub „3 dni w tygodniu – wykształcenie, 2 dni w tygodniu – doświadczenie”⁷. Zamiast: studiujesz dualnie, czyli dwutorowo, równolegle, jednocześnie zdobywając wiedzę, umiejętności, kompetencje społeczne i doświadczenie zawodowe – w uczelni i u pracodawcy, naprzemiennie uczestnicząc we wszystkich zajęciach na uczelni i wykonując powierzone obowiązki zawodowe u pracodawcy (zgodnie z programem kształcenia⁸), oczywiście w systemie naprzemiennym (np. 3 dni – 2 dni; tydzień – tydzień, inny system).

„Korzyści ze studiów dualnych są dla każdej ze stron – wymierne dla studenta, który w danej firmie może wdrożyć praktycznie wiedzę teoretyczną zdobytą na uczelni oraz ma możliwość pracy z nowoczesnymi technologiami. Korzyści płyną także dla firmy, która zdobywa przeszkolonego pracownika,

⁵ Por.: http://www.pl2.ism.uw.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=2042&Itemid=19

⁶ Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, <http://www.wsb.edu.pl/3-dni-studiujesz-2-dni-pracujesz,m,abk,898,2916> [dostęp: 14 maja 2018 r.]

⁷ Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu we Wrocławiu, <https://www.mwsl.eu/studia/studia-dualne> [dostęp: 14 maja 2018 r.]

⁸ Program kształcenia – opis określonych przez uczelnię spójnych efektów kształcenia właściwych dla obszaru lub obszarów kształcenia, zgodny z Krajowymi Ramami Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego (dziś także z Polską Ramą Kwalifikacji – dopisek autorki) oraz opis procesu kształcenia prowadzącego do osiągnięcia tych efektów, wraz z przypisanymi do poszczególnych modułów tego procesu punktami ECTS, Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, t. j. Dz. U. z 2017 r. poz. 2183, 2201, z 2018 r. poz. 138, 398, 650, 730. Art. 2. 1. 14b

dostosowanego (już w trakcie studiów) do wymogów pracodawcy. Jest to idealny model win-win, w którym zyskuje każdy”⁹.

Dla studenta

Studia dualne mają przynieść rozstrzygnięcie nurtującego problemu: jak uczyć, żeby wykształcić ludzi, którzy potrafią wykonywać pracę niezbędną z punktu widzenia trwania społeczeństwa i jego rozwoju. W odniesieniu do uczelni wyższych pytanie to bywa formułowane również w następujący sposób: jak połączyć kształcenie akademickie z praktycznym doświadczeniem zawodowym? Odpowiedź (jedna z możliwych) brzmi: kształcić studentów na uczelni i u pracodawcy – jednocześnie, pozwalając tym samym i wymagając, by studenci:

- zdobywali wiedzę akademicką;
- mieli okazję na jej podstawie wykształcić umiejętności – równolegle, bo jednocześnie studiując i pracując;
- zdobywali doświadczenie zawodowe.

Są i tacy, którzy twierdzą, że tym sposobem studenci będą zdobywać praktyczne umiejętności... Nie można wówczas nie zapytać: a czy istnieją umiejętności niepraktyczne?

Proponując ten sposób edukacji, należy mieć na uwadze, że na cały okres studiów dualnych student wiąże się z jedną firmą, przedsiębiorstwem, organizacją, więc jest to bardzo wąskie, specjalistyczne kształcenie na potrzeby jednego pracodawcy. A przecież cechą czasów współczesnych jest zmiana, więc nie można przewidzieć, jakie kwalifikacje będą potrzebne za 5, 10 lat. A zatem, czy kształcenie wąskie, a dokładnie: wyuczenie zawodu zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami konkretnego pracodawcy, to nie jest zbyt duża odpowiedzialność dla uczelni? Przecież dziś większość studentów studiów dziennych (stacjonarnych zgodnie z nomenklaturą ustawy) pracuje. Fakt, w większości przypadków wykonując prace *studenckie*, tymczasowe, przejściowe – na czas studiów. Ale przecież tym sposobem studenci zdobywają doświadczenie – w rozmaitych organizacjach i zespołach ludzkich. Uczą się organizować sobie czas, godząc studiowanie z pracą, doceniać wartość pieniądza, konfrontując wiedzę wynoszoną z uczelni z rzeczywistością zawodową, cenić pracę (lub nie) itd., itp. Studenci studiów niestacjonarnych pracują – dziś, w roku 2018 – wszyscy. Może więc nie należy ulegać nadmiernej ekscytacji studiami dualnymi, bo ekscytacja ta może okazać się nieuzasadniona. Oczywiście są profesje, w których długie praktyki i staże znacząco podnoszą jakość kształcenia, np. zawody inżynierskie. Tym niemniej, podkreślić trzeba: nie ma – i to wcale nie od dziś, a od zawsze, kształcenia w uczelni wyższej bez odbycia praktyki – w rzeczywistym środowisku. Jednak mowa jest o praktykach i stażach, a nie o zdobywaniu zawodu u konkretnego pracodawcy, ponieważ to odróżnia studia wyższe od nauki zawodu na dowolnym innym, poza wyższym, poziomie kształcenia. Z drugiej strony, nie można odrzucać możliwo-

⁹ Jarosław Gowin, Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Seminarium „Uczelnie wyższe w otoczeniu społeczno-gospodarczym regionu Wielkopolskiego. Studia dualne – wymiana doświadczeń”, wystąpienie z 21 kwietnia 2016.

ści kształcenia studentów tym sposobem, ponieważ studia dualne – w założeniu – zapewniają, że część z tego, czego uczyli się na ćwiczeniach i w laboratoriach, będą nadal uczyć się w codziennej pracy – konstrukcyjnej, produkcyjnej, dowolnej innej. Oczywiście godząc pracę z kształceniem w uczelni.

Założeniem jest też, że student studiów dualnych ma w perspektywie miejsce zatrudnienia. I to konkretne miejsce. Ale – powtórzmy – tylko, w perspektywie, ponieważ żaden pracodawca nie ma obowiązku zatrudniać studenta, który u niego studiował podobnie, jak żaden student nie ma obowiązku podejmowania zatrudnienia u pracodawcy, u którego studiował. Tym niemniej, decydując się na studia dualne, student zna dokładnie to, co w uczelniach nazywamy sylwetką absolwenta, ponieważ jest ona spisem oczekiwań i potrzeb konkretnego pracodawcy. Wprawdzie jest tak, że wszystkie kierunki studiów mają zdefiniowaną sylwetkę absolwenta, ale mało który kandydat zwraca na nią uwagę, czując intuicyjnie, że zapisy te są wypełnieniem wymogów formalnych i tego, co dzieje się z człowiekiem podczas procesu kształcenia: te same treści przekazywane i przyswajane przez różne osoby mogą przynieść i przynoszą różne rezultaty... Natomiast sylwetka absolwenta studiów dualnych musi wskazywać, jaką po studiach absolwent będzie mógł wykonywać pracę, w jakim obszarze – np. przemyśle.

Dla kadry akademickiej

Dla pracowników uczelni studia dualne – w założeniu – mają oznaczać możliwość pracy naukowej w dwóch środowiskach: naukowym i biznesowym (a dokładniej: w otoczeniu uczelni, więc szerzej niż w tylko w biznesie).

Studia dualne mogą też mieć wpływ na dydaktykę, ponieważ dają możliwość odbycia staży w przedsiębiorstwie, które we współpracy z uczelnią prowadzi studia dualne, również i przez pracowników uczelni. Takie staże – bez żadnej wątpliwości – mogą pozytywnie wpłynąć nie tylko na sposób przekazywania wiedzy przez tych z nauczycieli akademickich, którzy nie mają doświadczenia zawodowego zdobytego poza uczelnią, ale i na zakres treści omawianych podczas zajęć. Mogą też przyczynić się do aktualizacji projektów lub problemów, np. technicznych, występujących w przemyśle, które podczas zajęć (ćwiczenia, laboratoria, konwersatoria) rozwiązują studenci.

Dla pracowników uczelni studia dualne oznaczają spory wysiłek: skonstruowanie w ścisłej współpracy z przedstawicielami przedsiębiorstwa/organizacji sylwetki absolwenta, efektów kształcenia, programów kształcenia, planów studiów, a mają oni świadomość, że pracę tę poszczególne zespoły z różnych wydziałów będą obowiązane wykonać – jak to w uczelniach zwykło się mawiać od jakiegoś czasu – *bezkosztowo*, czyli w ramach już posiadanych obowiązków, cały czas pamiętając, że zadaniem uczelni jest dbać o jak najwyższą jakość kształcenia.

Opracowanie programu kształcenia studiów dualnych jest na pewno zadaniem więcej niż trudnym: „Długo negocjowaliśmy, jak ma wyglądać program studiów dualnych. (...) trzeba sobie powiedzieć, że studia dualne są bardzo nośnym hasłem, ale wprowadzenie go w życie, z punktu widzenia logistycznego,

jest niezwykle trudne. (...) Problemem jest to, że wysyłając naszych studentów do firm, z których każda ma swój cel biznesowy, harmonogramy i ustalone procesy produkcyjne, zakłócamy niejako jej organizację. W związku z tym, żadna z nich nie przyjmie jednocześnie 30 studentów, bo oznaczałoby to wydelegowanie do opieki nad nimi grupy pracowników, potrzebnych w procesie produkcji, a – co za tym idzie – generowałoby dodatkowe koszty”¹⁰.

Dla uczelni

Dla uczelni studia dualne są przykładem należytej współpracy z interesariuszami zewnętrznymi i przykładem reakcji na ich potrzeby i oczekiwania.

Dla uczelni studia dualne oznaczają konieczność skonstruowania programów kształcenia dostosowanego do potrzeb nie tyle rynku, co konkretnego pracodawcy. Dla uczelni oznacza to poszerzenie oferty edukacyjnej, możliwość proponowania kierunków studiów, które łączą kształcenie z pracą zawodową – przemienne, bo tylko taki sposób zapewnia równoczesny udział w zajęciach na uczelni na uczelni i u pracodawcy.

Idea studiów dualnych opiera się na następującym poglądzie: uczelniane programy kształcenia należy precyzyjnie dopasować do rynku pracy i – jednocześnie – do zmieniających się oczekiwań rynku pracy. Wykonalne? Tak, jeśli studentów wyposaża się w bogatą wiedzę i umiejętność myślenia. Bo im więcej wiedzy, tym więcej możliwości jej zastosowania, a więc mniej sytuacji, w których absolwent się nie odnajdzie, a umiejętność myślenia pozwala znaleźć wyjście z większości sytuacji i zapewnia szybkość uczenia się. Szalenie istotne, ponieważ rzeczywistość ma jedną cechę stałą: zmienność. Należy więc zadać sobie pytanie: czy kształcenie u konkretnego pracodawcy daje studentowi, a później absolwentowi wymienione wyżej możliwości?

Zwolennicy tego sposobu kształcenia podkreślają: szczególny nacisk ma być położony na praktyczny aspekt studiów, ponieważ praktyka wraz z doświadczeniem staje się bezcennym kapitałem dla młodych: studentów, naukowców i tym samym, zwiększa szanse na rozwój gospodarczy Polski. Mało tego, ów rozwój ma być (będzie) oparty na innowacjach (które powstaną jako jeden z rezultatów studiów dualnych), ponieważ wymiernym efektem studiów dualnych będzie bliższa współpraca sektorów nauki, biznesu i administracji, co z kolei wpłynie na rozwój innowacyjnych obszarów krajowej gospodarki¹¹.

Jednym z filarów studiów dualnych są praktyczne kompetencje (i po raz kolejny pojawia się uzasadniona wątpliwość: to istnieją niepraktyczne kompetencje?),

¹⁰ prof. Tomasz Łodygowski, Rektor Politechniki Poznańska, <http://www.gloswielkopolski.pl/artykul/923641,politechnika-poznanska-wprowadza-studia-dualne-studenci-beda-praktykowac-w-volkswagenie,id,t.html> [dostęp: 2 lutego 2018 r.].

¹¹ Por.: Konkurs nr POWR.03.01.00-IP.08-00-DUO/18 na „Studia dualne” dotyczący opracowania programów kształcenia i realizacji studiów dualnych.

dlatego studia dualne powinny dokładnie odpowiadać na bieżące potrzeby gospodarki, rynku pracy i społeczeństwa¹².

Od razu pojawiają się pytania: a co z przyszłością gospodarki i jej potrzebami za kilka, kilkanaście, kilkadziesiąt lat? Przecież student stanie się absolwentem, czyli pracownikiem za kilka lat, a nie w bieżącej chwili. Dlaczego uczelnie miałyby kształcić na potrzeby (nieznane i na dobrą sprawę niemożliwe do przewidzenia) tylko rynku pracy? A potrzeby społeczeństwa? Każde społeczeństwo dla niezakłóconego funkcjonowania i tworzenia dobrej jakości życia potrzebuje – ujmując rzecz w największym skrócie – ludzi charakteryzujących się niżej wymienionymi cechami:

- zsocjalizowanych, czyli potrafiących żyć wspólnie, szanujących i respektujących normy, zasady, reguły życia wspólnego, w tym także znających wartość pracy oraz miejsce tej wartości w hierarchii innych wartości;
- doceniających rolę, znaczenie i wartość jak najszerzej pojmowanej kultury;
- potrafiących myśleć, bo to oznacza możliwość odnalezienia się, jeśli nie w każdej, to w większości sytuacji, czyli również łatwo i szybko uczących się;
- są wykonawcami zawodów wymagających wielkiej wiedzy, wiedzy specjalistycznej;
- potrafią być twórczy i odtwórczy;
- wykonują proste i najprostsze prace.
- Z drugiej strony, studia dualne niosą niebezpieczeństwo ugruntowania się przedziwnej konfrontacji: wiedza kontra umiejętności. Tymczasem nie od dziś wiadomo, że „(...) z konfrontacji teorii z praktyką może wynikać kilka wniosków:
- teoria jest obiektywna, a praktyka błędna;
- teoria nie jest teorią, a zaledwie zbiorem postulatów (takiej teorii nie można oceniać poprzez analizę praktyki);
- istnieje praktyka, dla której nie ma teorii”¹³.

Konfrontowanie wiedzy nie tyle z praktyką, co z rzeczywistością, umiejętność zastosowania wiedzy, a wielu przypadkach rozwój wiedzy dokonuje się głównie poprzez codzienną obserwację rzeczywistości, zjawisk, procesów i zachowań, które winny być dostrzegane w bezpośrednim i dalszym (globalnym) otoczeniu człowieka (od najmłodszych lat: wiem, dlaczego pada deszcz. Wiem, skąd się bierze noc. Wiem, co to jest pieniądz. Wiem, jak to naprawić. Jak to zrobić. Szukam, jak rozwiązać ten problem – może tak? – więc rozumiem świat, odnajduję się w rzeczywistości, nie gubię się, nie wycofuję ze współuczestnictwa i współtworzenia). Dzieje się tak, ponieważ otaczają ludzi szeroko rozumiane

¹² Por.: Konkurs nr POWR.03.01.00-IP.08-00-DUO/18 na „Studia dualne” dotyczący opracowania programów kształcenia i realizacji studiów dualnych, <http://www.ncbr.gov.pl/bip/aktualnosci/art,5792,konkurs-nr-powr-03-01-00-ip-08-00-duo18-na-studia-dualne-dotyczacy-opracowania-programow-ksztalcenia-i-realizacji-studiow-dualny.html>

¹³ Polańska A., *Sztuka studiowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1997, s. 62.

zjawiska gospodarcze i społeczne. Wszędzie i zawsze – w domu, w szkole, później na uczelni, na ulicach, w sklepach, w teatrze, w filharmonii, w bibliotece, w sferze polityki, w rzeczywistości, którą tworzy system prawa. By pojąć, zrozumieć – człowiek przyswaja wiedzę. By pojąć, zrozumieć, odnaleźć się i adekwatnie zareagować – stosuje posiadaną wiedzę. W przeciwnym przypadku, czyli nie mając zwyczaju dostrzegania związków, zależności, w ogóle nie interesując się, a nawet nie wiedząc, co wokół się dzieje, nie mając zwyczaju podejmowania prób pojmowania, a więc wykorzystywania wiedzy, w tym do rozumienia oraz do kształtowania umiejętności, dochodzi do pomyłki, gdyż zamiast na podstawie wiedzy kształcić umiejętności, wykształca się odruchy (w odniesieniu do studiów dualnych: uczy się prostych czynności i/lub naciskania przysłowiowego zielonego guzika, bo gdy pojawi się guzik czerwony, to człowiek pozbawiony wiedzy nie wie, co robić, bo tej umiejętności nie został nauczony, a ponieważ nie ma wiedzy, nie ma możliwości pomyśleć choćby o tym, co wie, i nic nie wymyśli. Wówczas człowiek nie studiuje, tylko uczy się zawodu jak robotnik, nie jak student.). I – co z mocą należy podkreślić – sytuacji tej nie należy rozpatrywać w kategorii dobrze – źle. To sytuacja opisująca inne sposoby kształcenia się, różniące się od siebie znacznie i bardzo odległe.

W planach uczelnie winny wziąć też pod uwagę, że przedsiębiorstwa/organizacje, to nie worki bez dna, czyli postawić sobie pytanie: ilu absolwentów dane przedsiębiorstwo jest w stanie zatrudnić? Jeżeli na przykład w danym roku zatrudni 20 osób, to jakie jest prawdopodobieństwo, że w roku przyszłym zatrudni również 20 osób, i w latach kolejnych będzie zatrudniało kolejne *dziesiąt* osób? Innymi słowy, ogromny wysiłek włożony w przygotowanie studiów dualnych, ich organizację i realizację może być potrzebny jeden raz.

Dla przedsiębiorstwa/organizacji

Dla przedsiębiorstwa/organizacji studia dualne są przykładem należytej współpracy z uczelnią wyższą, bo ten sposób studiowania postrzegany bywa jako odpowiedź na potrzeby rynku. Należałoby zadać sobie pytanie: jakie to są potrzeby? Bo przecież spora część pracowników uczelni wyższych na pewno pamięta lata przed rokiem 2016, kiedy to były ogromne problemy, by nakłonić przedsiębiorstwa i dowolne inne organizacje z otoczenia uczelni, aby zechciały przyjąć studentów na praktyki – wówczas bardzo krótkie. Organizacje nie chciały, godziły się z oporami, a zadaniem uczelni wówczas było dopilnować, by praktyka nie sprowadzała się do przysłowiowego parzenia kawy i obsługi ksero (lub udawać niewiedzę, gdy tak się działo. Bo lepsza była taka praktyka niż żadna. Bo takim sposobem formalny wymóg odbycia praktyki był spełniony). Skąd tak wielka zmiana u pracodawców? Skąd taka przychylność dla studentów? Można zaryzykować stwierdzenie: zniknął rynek pracodawcy, pojawił się rynek pracownika, co oznacza znaczny spadek bezrobocia i głód pracowników, potrzebę rąk do pracy. Dane – szalenie interesujące – dotyczące stopy bezrobocia w poszczególnych latach przedstawiono w tabeli poniżej.

Tabela 3. 1. Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990-2018

rok	styczeń	luty	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień
2018	6,9	6,8	6,6	6,3								
2017	8,5	8,4	8,0	7,6	7,3	7,0	7,0	7,0	6,8	6,6	6,5	6,6
2016	10,2	10,2	9,9	9,4	9,1	8,7	8,5	8,4	8,3	8,2	8,2	8,2
2015	11,9	11,9	11,5	11,1	10,7	10,2	10,0	9,9	9,7	9,6	9,6	9,7
2014	13,9	13,9	13,5	13,0	12,5	12,0	11,8	11,7	11,5	11,3	11,4	11,4
2013	14,2	14,4	14,3	14,0	13,6	13,2	13,1	13,0	13,0	13,0	13,2	13,4
2012	13,2	13,4	13,3	12,9	12,6	12,3	12,3	12,4	12,4	12,5	12,9	13,4
2011	13,1	13,4	13,3	12,8	12,4	11,9	11,8	11,8	11,8	11,8	12,1	12,5
2010	12,9	13,2	13,0	12,4	12,1	11,7	11,5	11,4	11,5	11,5	11,7	12,4
2009	10,4	10,9	11,1	10,9	10,7	10,6	10,7	10,8	10,9	11,1	11,4	12,1
2008	11,5	11,3	10,9	10,3	9,8	9,4	9,2	9,1	8,9	8,8	9,1	9,5
2007	15,1	14,8	14,3	13,6	12,9	12,3	12,1	11,9	11,6	11,3	11,2	11,2
2006	18,0	18,0	17,8	17,2	16,5	15,9	15,7	15,5	15,2	14,9	14,8	14,8
2005	19,4	19,4	19,2	18,7	18,2	18,0	17,9	17,7	17,6	17,3	17,3	17,6
2004	20,6	20,6	20,4	19,9	19,5	19,4	19,3	19,1	18,9	18,7	18,7	19,0
2003	20,6	20,7	20,6	20,3	19,8	19,7	19,6	19,5	19,4	19,3	19,5	20,0
2002	18,1	18,2	18,2	17,9	17,3	17,4	17,5	17,5	17,6	17,5	17,8	18,0
a)	20,1	20,2	20,1	19,9	19,2	19,4	19,4	19,5	19,5	19,5	19,7	20,0
b)												
2001	15,7	15,9	16,1	16,0	15,9	15,9	16,0	16,2	16,3	16,4	16,8	17,5
2000	13,7	14,0	14,0	13,8	13,6	13,6	13,8	13,9	14,0	14,1	14,5	15,1
1999	11,4	11,9	12,0	11,8	11,6	11,6	11,8	11,9	12,1	12,2	12,5	13,1
1998	10,7	10,6	10,4	10,0	9,7	9,6	9,6	9,5	9,6	9,7	9,9	10,4
1997	13,1	13,0	12,6	12,1	11,7	11,6	11,3	11,0	10,6	10,3	10,3	10,3
1996	15,4	15,5	15,4	15,1	14,7	14,3	14,1	13,8	13,5	13,2	13,3	13,2
1995	16,1	15,9	15,5	15,2	14,8	15,2	15,3	15,2	15	14,7	14,7	14,9
1994	16,7	16,8	16,7	16,4	16,2	16,6	16,9	16,8	16,5	16,2	16,1	16,0
1993	14,2	14,4	14,4	14,4	14,3	14,8	15,4	15,4	15,4	15,3	15,5	16,4
1992	12,1	12,4	12,1	12,2	12,3	12,6	13,1	13,4	13,6	13,5	13,5	14,3
1991	6,6	6,8	7,1	7,3	7,7	8,4	9,4	9,8	10,5	10,8	11,1	12,2
1990	0,3	0,8	1,5	1,9	2,4	3,1	3,8	4,5	5,0	5,5	5,9	6,5

Źródło: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2018,4,1.html> [dostęp: 26 maja 2018]

Między innymi dlatego wielką troską uczelni winna być dbałość, by studiujący na studiach dualnych nie okazali się lekarstwem na brak rąk do pracy, by nie dopuścić do niecných praktyk, w wyniku których zatrudnieni studenci nie studiują, tylko wypełniają wakujące etaty.

Pracodawcy winni natomiast wziąć pod uwagę, że dziś wielu młodych ludzi nie wie, co to etos pracy, że wielu z nich uwierzyło, iż do niczego nie należy się przywiązywać i między innymi dlatego młodzi tak często migrują między przedsiębiorstwami/organizacjami, nie wiążąc się z miejscem pracy. Oznacza to możliwość, że po kilku latach intensywnego kształcenia studenta, tę ciężką pracę trzeba będzie wykonywać od początku, ponieważ absolwent nie wykaże woli zatrudnienia w przedsiębiorstwie, w którym studiował.

4. Cele i organizacja studiów dualnych

Kształcenie w tej formie wymaga od uczelni zapewnienia odpowiedniej konstrukcji programu kształcenia, czyli wzajemnie uzupełniających się przedmiotów, modułów zajęć, które służyć będą zdobywaniu przez studenta założonych efektów kształcenia w trzech zakresach: wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych w sposób, który umożliwi oprócz czynności podejmowanych przez studentów studiujących stacjonarnie, także bezpośrednie wykonywanie czynności przez tych samych pracujących studentów. W założeniu ma to pozwolić osiągnąć następujące rezultaty (co najmniej):

- przygotowanie studentów do pracy zawodowej poprzez osiągnięcie efektów kształcenia z zakresu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych również w wyniku wykonywania konkretnych zadań w rzeczywistym środowisku pracy;
- poznanie procesów – każdorazowo w zależności od specyfiki pracy, przedsiębiorstwa, organizacji;
- opanowanie obsługi urządzeń – każdorazowo w zależności od specyfiki pracy, przedsiębiorstwa, organizacji;
- poznanie treści przepisów prawa w realiach przedsiębiorstwa;
- nabycie umiejętności pracy, w tym umiejętności pracy indywidualnej, a jeśli jest taka potrzeba, to i zespołowej – zespoły projektowe, zespoły rozwiązujące problemy, bycie częścią zespołu, praca w zespole o klarownym podziale kompetencji oraz w warunkach braku tej klarowności;
- umiejętności bycia wśród ludzi (wzajemne zależności – formalne i nieformalne, uwarunkowania i *układy*; odpowiedzialność za czyny i za uchylanie się);
- weryfikowanie przyswojonej w uczelni wiedzy w warunkach pracy na konkretnych stanowiskach pracy w konkretnym przedsiębiorstwie;
- wykształcenie umiejętności myślenia gospodarskiego, przedsiębiorczego; więzi z organizacją;
- być może także, wykształcenie umiejętności myślenia innowacyjnego (jeśli specyfika pracy tego wymaga, a studiujący ma potencjał twórczy, a nie odtwórczy);
- możliwość włączenia się do prac przedsiębiorstwa przez podjęcie się rozwiązania problemu przedsiębiorstwa w ramach pracy dyplomowej.

Po zakończeniu studiów absolwenci, jeśli wyrażą chęć, mogą zostać – zgodnie z kierunkiem studiów – zatrudnieni w przedsiębiorstwie, w którym

studiowali. Oczywiście, jeśli i przedsiębiorstwo wyrazi taką wolę. Zdarzają się przypadki, i fakty te również należy wziąć pod uwagę, że pracodawca nie jest zainteresowany zatrudnianiem absolwentów, bo nie po to ich kształcił. A właściwie – w tej sytuacji – należałoby napisać „kształcił”. Dlaczego? Bo przyjął studentów z powodu braku rąk do pracy, z powodu braku chętnych do wykonywania prostych i niewdzięcznych prac itp. Przykładem studenci studiów inżynierskich jednej z PWSZ w Wielkopolsce, którzy studia odbywali w myjni samochodowej.

Są też przypadki, kiedy to studenci po zakończeniu studiów nie chcą podejmować pracy tam, gdzie byli zatrudnieni – z rozmaitych powodów: zmieniają miejsce zamieszkania, stan cywilny, podejmują dalsze kształcenie w zupełnie innym zawodzie, są nieodpowiedzialni, studiując dualnie przekonali się, że nie chcą pracować w tym zawodzie itd., itp. I niezależnie od pobudek, decyzję tę należałoby uszanować, bo nie ma przymusu pracy, bo za wykonywaną pracę student otrzymywał wynagrodzenie, nie musi więc niczego odpracować. Wiedzą o tym niektórzy pracodawcy i... stosują nieuczciwe praktyki. Na przykład w czasie studiów wysyłają studenta na obowiązkowy kurs (bywa, że językowy), a po jego zakończeniu informują go, że udział w kursie jest wart 20 tysięcy zł, które to student zobowiązany jest zwrócić – jeśli po zakończeniu studiów nie wyrazi zgody na zatrudnienie. Rzecz dzieje się w jednej z wielkopolskich PWSZ. Mało tego, uczelnia przyklaskuje takim praktykom.

Należy podkreślić: nie ma niczego nagannego (w wielu przypadkach wręcz przeciwnie!) w konstruowaniu kariery zawodowej od szeregowego pracownika (przysłowiowej) myjni samochodowej do prezesa zarządu tej firmy. Podkreślenia wymaga jedynie, że tak prowadzona ścieżka kariery, to nie studiowanie, a przecież studia dualne to studia wyższe, które prowadzone są na podstawie programu kształcenia, w określonych warunkach, przez odpowiednią kadre, bo te elementy zapewnić winny studiującym możliwość osiągnięcia założonych efektów kształcenia.

Organizacja studiów dualnych winna być każdorazowo i szczegółowo opisana językiem właściwym dla procedury wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia w uczelni.

5. Czym są studia dualne?

1. Studia dualne, to sposób studiowania (a nie jakieś szczególne wyróżnienie dla studentów czy uczelni).
2. Studia dualne, to sposób osiągania efektów kształcenia – studiujący określoną część założonych efektów kształcenia osiągają w uczelni, a inną część u pracodawcy.
3. Kształceniem skierowanym tylko do studentów studiujących w trybie stacjonarnym.
4. Studiami, po ukończeniu których absolwent jest potencjalnym pracownikiem organizacji, w której studiował. Założeniem jest, że zatrudnienie – u pracodawcy, u którego student odbywał studia dualne

- znajdują najlepsi absolwenci, oczywiście jeśli wyrażą wolę pracy u tego pracodawcy, a pracodawca wyrazi wolę ich przyjęcia.
5. Przedsięwzięciem wspólnym uczelni wyższej, a dokładniej – poszczególnych wydziałów uczelni (jednostek) i konkretnej organizacji. Podmioty te są równorzędnymi partnerami, które mają wiedzę dotyczącą odpowiedzialności i korzyści wynikających z realizacji studiów w formie dualnej – dla studentów, uczelni, nauki, pracodawców, miasta i regionu.

4. 1. Co jest celem studiowania i prowadzenia studiów tym sposobem?

1. Zwiększenie atrakcyjności oferty kształcenia w uczelni.
2. Dbłość o jakość kształcenia w uczelni.
3. Zdobywanie przez studiujących wiedzy i doświadczenia zawodowego poprzez wykorzystanie w praktyce zdobywanej w uczelni wiedzy, zdobywanie doświadczenia w rzeczywistym środowisku pracy.
4. Legitymowanie się przez absolwentów uczelni dyplomem ukończenia studiów i doświadczeniem zawodowym.
5. Efektywne łączenie kształcenia z pracą.
6. Zaspokojenie potrzeb i oczekiwań interesariuszy zewnętrznych – otoczenia uczelni.
7. Odpowiedź na potrzeby społeczności lokalnej: społeczne, gospodarcze, rynku pracy.

4. 2. Jak tworzyć studia dualne?

1. Konstruując program kształcenia studiów dualnych. Program kształcenia w trybie studiów dualnych powstaje w wyniku ścisłej współpracy przedstawicieli konkretnego kierunku studiów lub specjalności z konkretnym pracodawcą, odbywać się winien w następujący sposób:
 - pracodawca przedstawia oczekiwania dotyczące absolwenta wykształconego w trybie studiów dualnych;
 - wytypowani przez dziekanów przedstawiciele – specjaliści z zakresu danego kierunku studiów (lub specjalności) w ścisłej współpracy z przedstawicielami organizacji zainteresowanej kształceniem studentów w trybie dualnym opracowują na tej podstawie efekty kształcenia (bo studiuje się po to, by osiągnąć założone efekty kształcenia);
 - precyzyjnie wskazać, które z założonych efektów kształcenia studiujący zobowiązany jest osiągnąć w uczelni, które u pracodawcy;
 - efektom kształcenia przypisuje się punkty ECTS;
 - efekty kształcenia dla tego sposobu studiów zatwierdza Rada Wydziału, która po zatwierdzeniu przedkłada projekt uchwały efektów kształcenia dla określonego kierunku do zatwierdzenia przez Senat uczelni;

- przyjęte w drodze uchwały efekty kształcenia studentów w trybie dualnym, stają się podstawą do tworzenia wniosku (kierowanego do MNiSW) o utworzenie kierunku studiów w trybie dualnym (chyba że treść przepisów prawa będzie stanowiła inaczej).
- 2. Konstruując umowę z pracodawcą dotyczącą sposobu zatrudnienia studenta w czasie odbywania studiów dualnych, w tym wskazując źródła finansowania kosztów zatrudnienia studiujących.
- 3. Dbając o to, by organizacja, w której studenci będą pobierać naukę (we wskazanym w umowie zakresie), wywiązywała się z obowiązku zapewniania takich warunków studiowania, które zapewnią najwyższą z możliwych jakość kształcenia (kadra, sposoby weryfikowania osiągniętych efektów kształcenia, środowisko fizyczne, dokumentowanie toku studiów), zawsze w ścisłej korelacji z procesem kształcenia odbywającym się w uczelni (kadra, zakres treści, metody i sposoby weryfikacji uzyskiwanych efektów kształcenia, dokumentowanie toku studiów, wyposażenie laboratoriów i pracowni, inne niezbędne elementy infrastruktury i całego procesu kształcenia).

4. 3. Jak przebiegają studia dualne?

1. Przed rozpoczęciem studiów dualnych, student podpisuje umowę o studiowaniu w trybie studiów dualnych.
2. Studiowanie odbywa się w trybie stacjonarnym i jest dokładnie podzielone na czas zdobywania efektów kształcenia u pracodawcy i w uczelni.
3. Czas ten jest każdorazowo ustalany z konkretnym pracodawcą i zapisany w umowie z konkretnym pracodawcą kształcącym studentów.
4. Studiowanie odbywa się naprzemiennie: określony czas u pracodawcy, określony czas w uczelni, każdorazowo w zależności od specyfiki studiowanego kierunku, specjalności.
5. Studia dualne wykluczają możliwość ubiegania się o indywidualny tok kształcenia i studiowania w indywidualnym trybie kształcenia.
6. Studenci studiów dualnych, podobnie jak studenci każdej innej formy studiów, mają – zgodnie z zapisami Regulaminu Studiów i wszystkich innych przepisów prawa, obowiązek:
 - uczestniczenia w zajęciach na uczelni i u pracodawcy;
 - obowiązku osiągania założonych efektów kształcenia (potwierdzony oceną uzyskanego stopnia osiągania założonych efektów kształcenia – oceny zaliczenia i egzaminów);
 - napisania pracy dyplomowej i zdania egzaminu dyplomowego, przy czym zakłada się, że praca dyplomowa dotyczyć winna organizacji, w której student odbywał studia dualne.
7. Założeniem jest, że podczas studiów dualnych, student poznaje specyfikę pracy w różnych działach i/lub oddziałach, zdobywając tym samym wiedzę, umiejętności i doświadczenie. Ponadto studenci powin-

ni dostawać samodzielne zadania do wykonania – pod okiem mentora i być oceniani na podstawie efektów również tej pracy. Wówczas będzie to także sposobność nauki samodzielności i odpowiedzialności za własne działania, co również oznacza studiowanie. Jest szansa, że tak zorganizowane studia dualne mogą zapewnić przygotowanie do wykonywania zawodu przez absolwenta uczelni wyższej i nie będą kształciły do wykonywania prostych prac odtwórczych.

8. Studia dualne, to sposób studiowania, a nie staż ani nie praktyka, jednak ze względu na specyfikę tego sposobu studiowania, wydaje się zasadne, by obowiązkową praktykę, wynikającą z zapisów ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, włączyć w zakres i czas odbywania studiów w organizacji.
9. Studenci uczący się w omawianym trybie mają opiekuna roku, zarówno w organizacji, jak i w uczelni, ściśle współpracujących ze sobą. Mowa tu o opiece roku, a nie pojedynczego studenta.

5. Zakończenie

Studia dualne – dobrze zaplanowane, zorganizowane i prawidłowo realizowane mogą okazać się – dla chętnych, a nie jako masowy sposób studiowania – bardzo korzystną inicjatywą. Dlatego są uczelnie, które postrzegają w studiach dualnych możliwość i szansę podniesienia jakości kształcenia, głównie poprzez lepsze przygotowanie absolwentów do pracy oraz sposób podnoszenia kompetencji społecznych studentów. Nie od dziś wiadomo bowiem, że błędem jest skupiać się tylko na przygotowaniu zawodowym (można powiedzieć: już od czasów konfucjańskiej idei merytokracji¹⁴). Bo przecież w studiach dualnych chodzi o to, by student mógł poznać rzeczywistość, a sposobem na to jest pokazywanie zjawisk, przedmiotów i tego, jak ludzie w warunkach pracy układają relacje między sobą. Ważne jest poznanie, jak praca wpływa na kształt osobowości, jak przydatne jest kształtowanie charakteru, że niezbędna jest praca nad przyswojeniem wiedzy i kształtowanie na tej podstawie zawodowych umiejętności. Za słuszne należy uznać także założenie, że zajęcia podczas studiów dualnych powinny być zorientowane problemowo i projektowo – oczywiście tak jak podczas studiów, które dualnymi nie są, bez niepojętej konfrontacji: wiedza kontra praktyka.

Na uwadze należy mieć również i fakt następujący: postęp techniczny i technologiczny jest dziś tak szybki, że niewykonalne jest przygotowanie człowieka do tego, co będzie za lat kilka czy kilkanaście. Już dziś pojawiają się zawody, które jeszcze całkiem niedawno nie istniały. Dlatego nie ma sposobu, by przewidzieć, jakie

¹⁴W największym skrócie: autorka ma na myśli, że zawodowe wykształcenie człowieka, wyposażenie go w profesjonalne umiejętności – tylko i wyłącznie, bez kształcenia i ukształtowania kompetencji społecznych (jaki jestem), bez socjalizacji (respekt, szacunek do wartości /pracowitość, odpowiedzialność, lojalność, przyzwoitość, solidarność, uczciwość, szacunek, wrażliwość, współpraca, zaufanie i życzliwość – by wymienić fundamenty życia społeczeństwa/, wynikających z wartości norm, reguł i zasad życia wspólnego ludzi) przynosi rezultaty mierne, żadne, a skutki tego są opłakane.

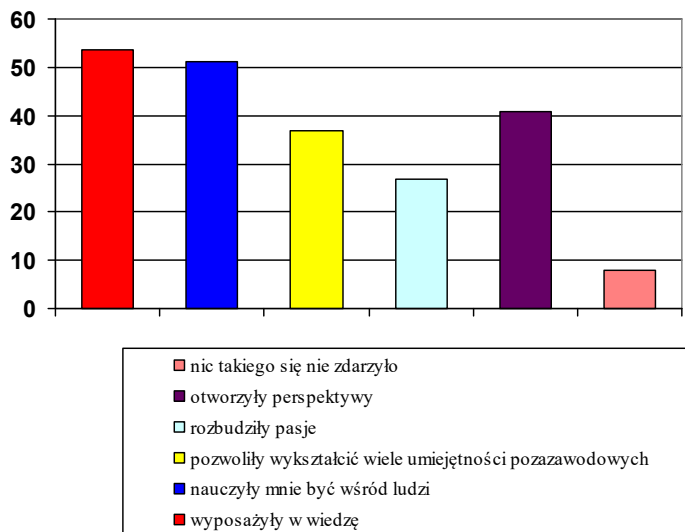
umiejętności, w rozumieniu wąskich, specjalistycznych umiejętności zawodowych, będą potrzebne, niezbędne i wymagane. Stąd największym zadaniem uczelni wyższych jest tak kształcić, by w studentach – późniejszych absolwentach – wykształcić umiejętność i chęć szybkiego uczenia się, umiejętność współpracy i jej organizowania, chęć, zdolność i umiejętność rozwiązywania problemów (a nie ucieczki przed nimi, ignorowania ich lub biernego czekania). A takie umiejętności pojawiają się tylko wtedy, gdy student ma wiedzę – solidną, szeroką, rozległą. Zawsze bowiem w kształceniu na poziomie wyższym chodzi o to, by absolwent był w stanie się przystosować – jeśli nie do każdego, to do większości środowisk pracy oraz by odnalazł się w życiu.

Studia dualne, mimo iż prowadzone przez niektóre polskie uczelnie, nie są zjawiskiem powszechnym i wciąż trwają dyskusje nad tym, czy są potrzebnym i właściwym kierunkiem w kształceniu przyszłych kadr legitymujących się wykształceniem wyższym. Wciąż trwają też dyskusje dotyczące jakości kształcenia i rozumienia tego pojęcia (nie może tych dyskusji nie być, skoro również i w Polsce mamy do czynienia ze zjawiskiem zwanym umasowieniem studiów). Warto więc, oprócz wszelkich innych głosów w dyskursie, wziąć pod uwagę zdanie studiujących. Dlatego poniżej przedstawione zostaną fragmentaryczne wyniki badań przeprowadzanych wśród studentów polskich uczelni. Wyniki są fragmentaryczne, ponieważ badanie rozpoczęto w maju 2018 r., tym niemniej już dają do myślenia.

Studia

wyposażyły mnie w wiedzę 53.5 %, nauczyły mnie być wśród ludzi 51.2 %, pozwoliły wykształcić wiele umiejętności pozazawodowych 37.0 %, rozbudziły pasję 26.8 %, otworzyły perspektywy 40.9 %, nic takiego się nie zdarzyło 7.9 %

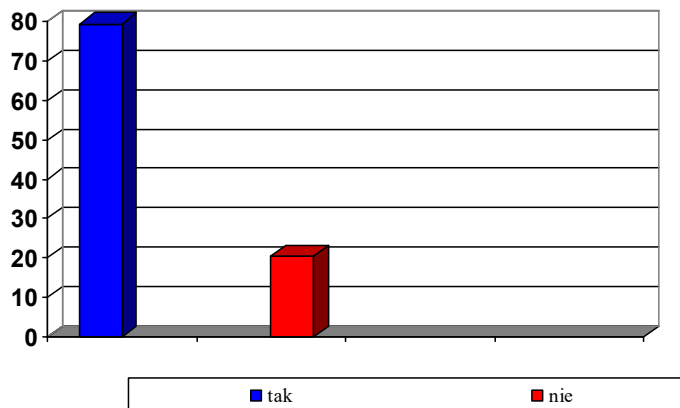
Wykres 5. 1. Co mi dały studia



Źródło: Anna Maczasek, Aneta Pisarska, prowadzone badania własne „Co mi dały studia? Jak widzę własną przyszłość?”, <https://www.surveio.com/survey/d/I1B0O9N6R3S1Y9T4H>

Wiedza to największy atut: tak: 79,5% badanych, nie: 20,5% badanych

Wykres 5. 2. Wiedza to największy atut

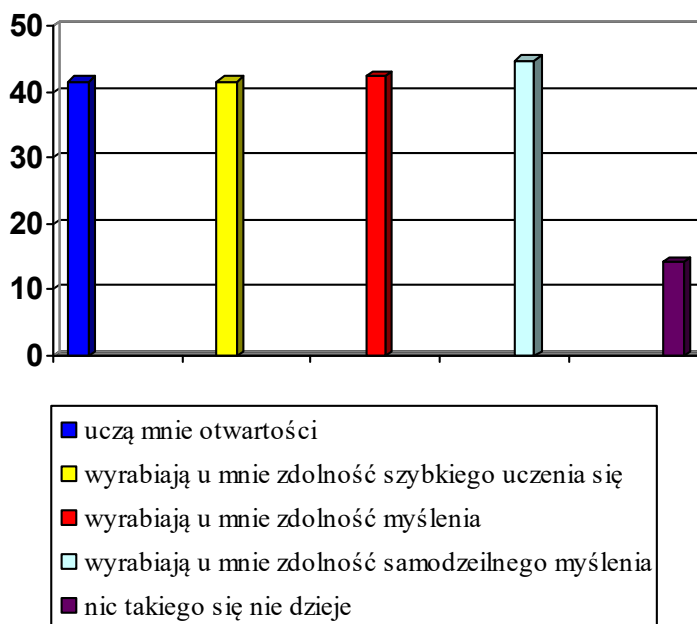


Źródło: Anna Maczasek, Aneta Pisarska, prowadzone badania własne „Co mi dały studia? Jak widzę własną przyszłość?”, <https://www.surveio.com/survey/d/I1B0O9N6R3S1Y9T4H>

Studia

uczą mnie otwartości 41.7 %, wyrabiają u mnie zdolność samodzielnego myślenia 44.9 %, wyrabiają u mnie zdolność szybkiego uczenia się 41.7 %, wyrabiają u mnie zdolność myślenia 42.5 %, nic takiego się nie dzieje 14.2 %.

Wykres 5. 3. Studia



Źródło: Anna Maczasek, Aneta Pisarska, prowadzone badania własne „Co mi dały studia? Jak widzę własną przyszłość?”, <https://www.surveio.com/survey/d/I1B0O9N6R3S1Y9T4H>

4. Oprócz studiów kształciłem/łam się podczas:

obowiązkowych praktyk 77.2 %

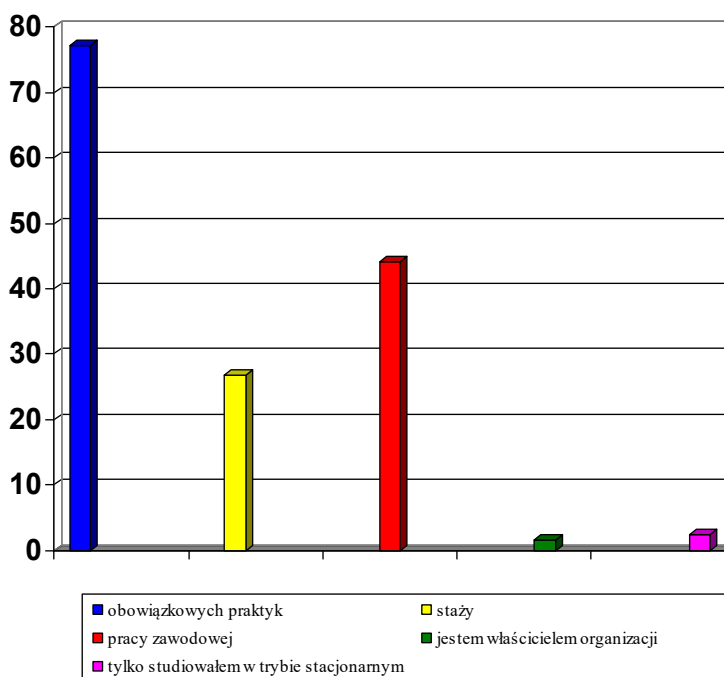
staży 26.8 %

pracy zawodowej 44.1 %

jestem właścicielem organizacji 1.6 %

tylko studiowałam/em w trybie stacjonarnym 2.4 %

Wykres 5. 4. Oprócz studiów kształciłem/łam się podczas



Źródło: Anna Maczasek, Aneta Pisarska, prowadzone badania własne „Co mi dały studia? Jak widzę własną przyszłość?”, <https://www.surveio.com/survey/d/I1B0O9N6R3S1Y9T4H>

5. Badani są studentami następujących uczelni:

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Kaliszu 45.2 %

UAM 10.3 %

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu 0.8 %

Politechnika Wrocławska 2.4 %

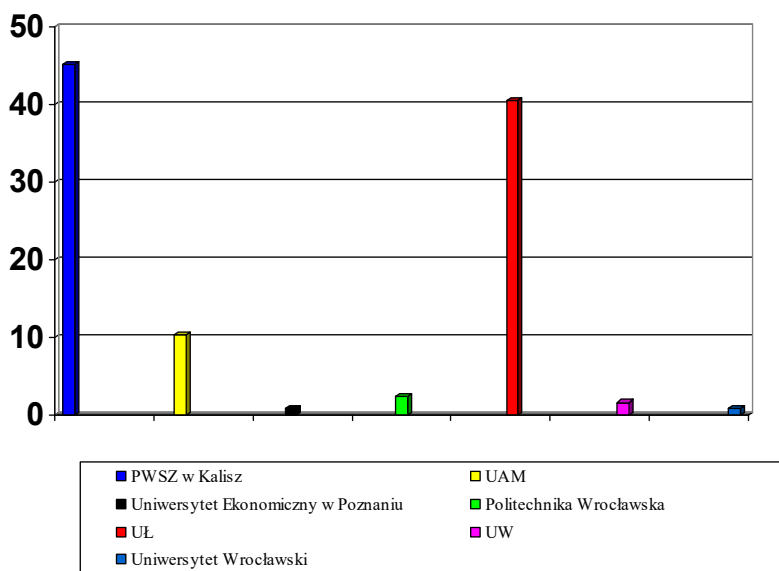
Uniwersytet Łódzki 40.5 %

Uniwersytet Warszawski 1.6 %

Uniwersytet Wrocławski 0.8 %

86,6% badanych – to studenci studiów stacjonarnych.

Wykres 5. 5. Badani są studentami następujących uczelni



Źródło: Anna Maczasek, Aneta Pisarska, prowadzone badania własne „Co mi dały studia? Jak widzę własną przyszłość?”, <https://www.surveio.com/survey/d/I1B0O9N6R3S1Y9T4H>

Bibliografia

Literatura

1. Polańska, Aurelia. 1997. *Sztuka studiowania*. Gdynia: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni.

Akty normatywne

1. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, t. j. Dz. U. z 2017 r. poz. 2183, 2201, z 2018 r. poz. 138, 398, 650, 730. Art. 11. 1. 9.

Inne źródła

1. Anna Maczasek, Aneta Pisarska, prowadzone badania własne „Co mi dały studia? Jak widzę własną przyszłość?”
2. <https://www.surveio.com/survey/d/I1B0O9N6R3S1Y9T4H>
3. *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/studia.html>

4. <http://www.gloswielkopolski.pl/arttykul/923641,politechnika-poznanska-wprowadza-studia-dualne-studenci-beda-praktykowac-w-volkswagenie,id,t.html>
5. http://www.pl2.ism.uw.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=2042&Itemid=19
6. <https://www.mwsl.eu/studia/studia-dualne>
7. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2018,4,1.html>
8. http://www.pl2.ism.uw.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=2042&Itemid=19
9. Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu we Wrocławiu, <https://www.mwsl.eu/studia/studia-dualne>
10. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, <http://www.wsb.edu.pl/3-dni-studiujesz-2-dni-pracujesz,m,abk,898,2916>
11. Konkurs nr POWR.03.01.00-IP.08-00-DUO/18 na „Studia dualne” dotyczący opracowania programów kształcenia i realizacji studiów dualnych, <http://www.ncbr.gov.pl/bip/aktualnosci/art,5792,konkurs-nr-powr-03-01-00-ip-08-00-duo18-na-studia-dualne-dotyczacy-opracowania-programow-ksztalcenia-i-realizacji-studiow-dualny.html>

Podstawa prawna studiów dualnych

Podstawę prawną do wdrożenia studiów dualnych stanowi Art. 168a i 168b ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym – art. 168a ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164, poz. 1365), tekst jednolity z dnia 26 marca 2012 r. (Dz.U. z 2012 r. poz. 572), na mocy którego uczelnia może prowadzić studia o profilu praktycznym z udziałem podmiotów gospodarczych, przy czym sposób prowadzenia i organizację takich studiów określa umowa zawarta w formie pisemnej między uczelnią a podmiotem gospodarczym, uwzględniająca między innymi: możliwość prowadzenia przez pracowników podmiotów gospodarczych zajęć praktycznych ze studentami, udział podmiotu gospodarczego w opracowaniu opisu efektów kształcenia i programu studiów, sposób finansowania studiów przez podmiot gospodarczy umiejscowienie w tej formie kształcenia obowiązkowych, w świetle zapisów ustawy, praktyk (żeby nie dochodziło do kuriozalnych sytuacji, gdzie student zatrudniony u określonego pracodawcy, studiujący w formie studiów dualnych, ma obowiązek odbycia praktyki studenckiej).

Należy dodać, że środowisko akademickie oczekuje – od 1 października 2018 r. – nowej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, która być może przyniesie nowe rozstrzygnięcia również i w tym zakresie.

SPRAWOZDANIA, RECENZJE I OMÓWIENIA

mgr DAMIANA ŁADA
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO W KALISZU
ladad@wp.pl

SPRAWOZDANIE

SEMINARIUM NAUKOWE „STUDENCI – SPOŁECZEŃSTWU” PN. *TERRORYZM W EUROPIE*

W dniu 15 czerwca 2018 roku odbyła się kolejna edycja seminarium naukowego „Studenci – Społeczeństwu” : **TERRORYZM w EUROPIE**.

Seminarium zostało przygotowane i przeprowadzone przez studentów III roku Wydziału Nauk Społecznych i Humanistycznych, kierunku bezpieczeństwa wewnętrznego, specjalizacji bezpieczeństwo antyterrorystyczne.

Opiekunami naukowymi przedsięwzięcia byli – prof. dr hab. inż. Jarosław Wołęjszo oraz prof. dr hab. Ryszard Chrobak.

We wprowadzeniu do seminarium podkreślono, że zagrożenia terrorystyczne nie są zjawiskiem nowym na kontynencie europejskim, a państwa będące członkami Unii Europejskiej wielokrotnie doświadczały różnorodnych aktów terroru. Świadomość, że w zasadzie nie ma państw bezpiecznych, dała impuls między innymi do wzmocnienia współpracy w zakresie zintensyfikowania działań pomiędzy poszczególnymi krajami w obszarze przeciwdziałania i zwalczania terroryzmu.

Wskazano, że terroryzm ze względu na swoją specyfikę pociąga za sobą szereg wyzwań i zagrożeń podważających podstawowe wartości cywilizowanego świata.

Od wielu dekad, mimo czynionych wysiłków w zakresie przeciwdziałania zjawisku, terroryzm pozostaje problemem nie tylko dla poszczególnych państw, lecz również w różnym stopniu dla szeroko rozumianej społeczności międzynarodowej.

Tematyka projektu obejmowała obszary przedstawiające terroryzm na terenie krajów Europy Zachodniej, działania Federacji Rosyjskiej w walce z terroryzmem, rozwiązania Polski w działaniach antyterrorystycznych oraz działalność Unii Europejskiej w zakresie zwalczania terroryzmu.

W pierwszym panelu: „Terroryzm na terenie Europy Zachodniej” przedstawiono zagadnienia dotyczące działań terrorystycznych na terenie wybranych państw Europy Zachodniej, tj. Francji, Niemiec, Hiszpanii oraz Wielkiej Brytanii.

W prezentacji terroryzmu we Francji podkreślono, że kraj ten nie stanowi monolitu etnicznego, co uwidoczniło się w ostatnich latach, kiedy to masowy napływ imigrantów wywoływał bardzo poważne incydenty.

Scharakteryzowane zostały wydarzenia, do jakich doszło na terenie tego kraju, przede wszystkim zamachy w 2015 r. – między innymi zamach na redakcję Charlie Hebdo 7 stycznia 2015 r., serię zamachów w Paryżu 13 listopada 2015 r. czy atak w Nicei 14 lipca 2016 r., kiedy to terroryści zastosowali nową metodę polegającą na użyciu samochodu ciężarowego.

Podkreślone, że bezpośrednim następstwem zamachów było ogłoszenie najwyższego poziomu zagrożenia atakiem terrorystycznym skutkującym wprowadzeniem stanu wyjątkowego oraz tymczasowym zamknięciem granic. Zaistniałe negatywne zdarzenia spowodowały wprowadzenie decyzji politycznych na terenie państwa. Konsekwencją ataków terrorystycznych na terenie Francji było przyjęcie nowych uregulowań prawnych wzmacniających bezpieczeństwo wewnętrzne oraz walkę z terroryzmem.

W relacji na temat działań terrorystycznych w Niemczech ukazane zostało, jakim wyzwaniem dla państwa było przyjęcie 423 tysięcy uchodźców z terenów krajów Afryki Północnej oraz czekających na imigrację w Syrii ponad 500 tysięcy osób. Pokazano, że kraj ten również nie był wolny od ataków terrorystycznych, przedstawione zostały okoliczności zdarzenia w Berlinie podczas Jarmarku Bożonarodzeniowego w dniu 19 grudnia 2016 roku. Ponadto zaprezentowano założenia niemieckiego prawa antyterrorystycznego. Podano, że tylko w latach 2001–2008 niemiecki parlament, rozbudowując ustawodawstwo antyterrorystyczne, uchwalił 28 ustaw zaostrzających przepisy o bezpieczeństwie i rozszerzających kompetencje policji i służb. Omówiona została działalność podmiotu zajmującego się zwalczaniem działań terrorystycznych na terenie Niemiec, którym jest Wspólne Centrum Walki z Terroryzmem, powołanego w celu koordynowania działań związanych z zagrożeniem terroryzmem islamistycznym.

W zakresie działań terrorystycznych w Wielkiej Brytanii przedstawiony został funkcjonujący w tym kraju system antyterrorystyczny, opierający się na 4 filarach, w których taktyka walki z terroryzmem obejmuje system zapobiegania czynnikom oraz przyczynom powstawania terroryzmu, ścigania terrorystów i osób ich wspierających, skuteczną ochronę obywateli oraz obiektów stanowiących element narodowej infrastruktury krytycznej a także przygotowanie do konsekwencji zaistniałych zamachów terrorystycznych.

Przedstawiono również brytyjskie uregulowania prawne dotyczące zwalczania przestępczości o charakterze terrorystycznym, które zawarte zostały w ustawach określających między innymi nowe przestępstwa związane z terroryzmem. Podkreślono, że uregulowania te zostały wprowadzone w następstwie zamachów bombowych 7 lipca 2005 r. w Londynie. Wówczas w ramach prewencji antyterrorystycznej wprowadzono system bezpieczeństwa, w którym funkcjonuje pięć poziomów zagrożenia przeprowadzenia ataku terrorystycznego.

Zaprezentowane zostały instytucje działające w systemie walki z terroryzmem, którymi są między innymi Urząd Premiera Zjednoczonego Królestwa, Policja Metropolitarna czy Wojskowa Jednostka Specjalna SAS.

Przybliżając problematykę terroryzmu na terytorium Hiszpanii, zaprezentowano przykłady zamachów terrorystycznych, jakie miały miejsce w tym kraju. Między innymi zamach w Madrycie, do którego doszło w dniu 11 marca 2004 roku przy użyciu trzynastu bomb podłożonych w pociągach podmiejskich, zamach w Katalonii, w Barcelonie – 17 sierpnia 2017 roku z wykorzystaniem pojazdu, w wyniku czego zginęło 16 osób. Przedstawiony został system walki z terroryzmem poprzez zaprezentowanie podmiotów powołanych do działań antyterrorystycznych.

Panel drugi: „Rosja w walce z terroryzmem” uwzględniał problematykę organizacji zwalczania terroryzmu przez Federację Rosyjską i jej współpracę w tym zakresie z innymi państwami. Omówiona została geneza i współczesność terroryzmu w Rosji. Wyjaśniono, że historycznych korzeni terroryzmu w Rosji należy szukać w pierwszych latach drugiej połowy XIX wieku, w działalności rewolucyjno– demokratycznej organizacji o politycznym charakterze *Ziemia i Wola*

Podkreślono, że okres Związku Radzieckiego również nie był wolny od działań terrorystycznych, a ich przyczynami były między innymi nierozwiązane problemy narodowościowe, brak wewnętrznej wolności politycznej, opresja państwa wobec własnych obywateli oraz chęć dokonania zmian politycznych. Wykazano, że źródła terroryzmu Federacji Rosyjskiej koncentrowały się na czynnikach polityczno-kulturowych, ideologicznych oraz społecznych. Powstałe punkty zapalne stanowiły pozostałość konfliktów narodowościowych, które wybuchały pod koniec istnienia Związku Radzieckiego i doprowadziły do gwałtownego rozwoju działalności ekstremistycznej, separatystycznej i terrorystycznej. Największe zagrożenie terrorystyczne w Federacji Rosyjskiej stanowiła jednak niestabilność Północnego Kaukazu.

W ramach panelu przedstawiona została organizacja zwalczania terroryzmu w Rosji. Podkreślono, że Federacja Rosyjska została dotknięta falą zamachów terrorystycznych w ostatniej dekadzie ubiegłego stulecia i w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku.

Federacja Rosyjska podejmowała kroki na arenie wewnętrznej i międzynarodowej, mające na celu skuteczniejsze zwalczanie zjawiska. Przedstawione zostały podmioty oraz instytucje państwowe zaangażowane w zwalczanie terroryzmu i ekstremizmu. Podczas prezentacji schematu organizacji walki z terroryzmem przybliżone zostały uprawnienia Prezydenta Federacji, jako głównego organizatora i kierującego walką. Zaprezentowano zadania Narodowego Komitetu Antyterrorystycznego jako platformy współdziałania przedstawicieli władz ustawodawczych i wykonawczych. Podmiot ten analizuje przyczyny, warunki powstawania i rozprzestrzeniania się terroryzmu, opracowuje także środki do jego eliminacji.

Przedstawiając działania Federacji Rosyjskiej w walce z terroryzmem, ukazano inicjatywę współpracy państw członków Wspólnoty Niepodległych

Państw w tym zakresie. Jednym z jej elementów było powołanie Centrum Antyterrorystycznego, organu przeznaczonego do zabezpieczenia współpracy instytucji państwowych krajów WNP oraz przyjęcie wspólnego programu walki z terroryzmem. Najważniejszym celem programu była koordynacja inicjatyw krajów członkowskich WNP w ramach walki z terroryzmem i ekstremizmem. Zaprezentowane zostały inne elementy współpracy międzynarodowej w zakresie zwalczania terroryzmu, przebiegającej w różnych płaszczyznach, od globalnej w ramach rozwiązań ONZ po regionalne ze szczególnym uwzględnieniem Rady Europy oraz Szanghajskiej Organizacji Współpracy. Podkreślono, że ważnym elementem współpracy stała się inicjatywa Rosji na rzecz bezpieczeństwa regionalnego poprzez działalność w Szanghajskiej Organizacji Współpracy. Podstawą do wspólnych działań jest zawarta Konwencja o Walce z Terroryzmem, Separatyzmem i Ekstremizmem.

Na zakończenie prezentacji działalności antyterrorystycznej Federacji Rosyjskiej została przedstawiona działalność Federalnej Służby Bezpieczeństwa, organu kreującego politykę państwa w sferze bezpieczeństwa, realizującego przedsięwzięcia operacyjne, zarówno na terenie Rosji, jak i poza jej granicami.

Panel trzeci: „Polskie działania związane z terroryzmem” obejmował zagadnienia dotyczące terroryzmu w Polsce, działalności podmiotów odpowiedzialnych za zwalczanie terroryzmu, przeciwdziałania cyberterroryzmowi oraz system jednostek taktycznych i kontr terrorystycznych.

Ukazany materiał opierał się na historii terroryzmu na ziemiach polskich, przywołał przykłady aktów terroryzmu, które miały miejsce w naszym kraju, zaliczając do aktów terrorystycznych zamach na prezydenta Rzeczypospolitej, Gabriela Narutowicza w 1922 r., zamach w Cytadeli Warszawskiej w 1923 r. czy próby zamachów na prezydenta Bolesława Bieruta w latach 50. ubiegłego wieku.

Określone zostały współczesne czynniki wpływające na zagrożenie terroryzmem w naszym kraju, do których zaliczono między innymi obecność obywateli innych państw w Polsce, specyfikę położenia geopolitycznego Polski, poprzez położenie tranzytowe oraz zaangażowanie w działania stabilizacyjne.

Przy omawianiu systemu antyterrorystycznego w Polsce wskazano podmioty odpowiedzialne za bezpieczeństwo wewnętrzne kraju i wybrane podmioty odpowiedzialne za zwalczanie terroryzmu. Do rozpoznania i przeciwdziałania zagrożeniom terrorystycznym w Polsce kompetencje przyznano wielu instytucjom bezpieczeństwa wewnętrznego. Obok Służby Celnej, Straży Granicznej, Policji i Generalnego Inspektora Informacji Finansowej, najważniejszą funkcję i najszerszy katalog kompetencji w tym zakresie przypisano Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego.

W powyższym panelu zwrócono uwagę na szczególne zagrożenie, jakim stał się cyberterroryzm, ponieważ zagrożenia cyberterrorystyczne dotyczą infrastruktury krytycznej, z systemami wojskowymi, przedsiębiorstw, ale także z użytkownikami Internetu. Wykazano, że ochrona cyberprzestrzeni stanowi niezwykle ważne, ale zarazem złożone przedsięwzięcie wymagające zaangażowania znacznych potencjałów państw i organizacji w szerokim wymiarze. W tym zakresie

scharakteryzowano założenia Strategii cyberbezpieczeństwa na lata 2002-2022, której główny cel zakłada zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa sektora publicznego, sektora prywatnego oraz obywateli w zakresie świadczenia lub korzystania z usług kluczowych oraz usług cyfrowych.

W IV panelu: „Działalność Unii Europejskiej w zakresie zwalczania terroryzmu” przedstawione zostały działania podejmowane w zakresie zwalczania terroryzmu oraz uregulowania prawne związane ze zwalczaniem finansowania terroryzmu zawarte w Strategii Unii Europejskiej z 2005 r. Przy każdym z unormowań Strategii podkreślano wagę współpracy z państwami trzecimi i instytucjami międzynarodowymi. Zaznaczono, że strategia oparta została na 4 założeniach, wg których ma: zapobiegać, chronić, ścigać oraz reagować. Podkreślono, że przy każdym z tych założeń strategia wyróżnia wagę współpracy z państwami trzecimi i instytucjami międzynarodowymi.

W materiale pokazano, że Unia Europejska na różne sposoby propaguje zwalczanie terroryzmu w stosunkach z państwami trzecimi, np. poprzez dialog polityczny, przyjmowane klauzule i umowy o współpracy czy konkretnej pomocy oraz projekty z państwami strategicznymi w zakresie budowania zdolności przeciwstawiania się zjawisku.

Ważnym zagadnieniem okazał się temat dotyczący uregulowań związanych ze zwalczaniem finansowania terroryzmu. Zauważono, że przyczyną, która uwiarygodniła potrzebę dalszego przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, była seria ataków terrorystycznych, do których doszło w Europie po 2015 r. Podkreślono wówczas potrzebę skuteczniejszego i bardziej kompleksowego podejścia do finansowania terroryzmu. Głównym założeniem europejskiej agendy bezpieczeństwa było zapobieganie wykorzystywaniu systemu finansowego do działalności przestępczej, zaostrzenie zasad przejrzystości, by uniemożliwić ukrywanie środków finansowych na dużą skalę. Konsekwencją tych działań było przyjęcie zmian dyrektywy zatwierdzonej przez Parlament Europejski w 2018 r., która zaostrzała unijne przepisy przeciw praniu brudnych pieniędzy i finansowaniu terroryzmu.

Główne jej zmiany dotyczyły ulepszenia dostępu do rejestrów beneficjentów, eliminowania ryzyka związanego z kartami przedpłaconymi i walutami wirtualnymi, zacieśnienia współpracy krajowych jednostek analityki finansowej oraz zaostrzenia kontroli w stosunku do państw trzecich wysokiego ryzyka. Natomiast we wnioskach zaakcentowano, że podstawowym aspektem w zwalczaniu finansowania terroryzmu stało się niszczenie źródeł dochodów organizacji terrorystycznych jak i również blokada ich rachunków.

Panel rozpatrywał także działania Unii Europejskiej w zakresie ochrony cyberprzestrzeni. Przede wszystkim zwrócono uwagę na dwutorowość podejmowanych prac, których podział objął dwa obszary ze względu na kryteria dot. zwalczania cyberataków oraz utrzymania ochrony między innymi infrastruktury krytycznej, bezpieczeństwa sieci i informacji oraz bezpieczeństwa krytycznej infrastruktury informatycznej.

Z listy podmiotów zaangażowanych w problematykę walki z cyberprzestępczością przedstawiona została Europejska Agencja do spraw Bezpieczeństwa Sieci i Informacji, którą utworzono w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa sieci i informacji. Przedstawiony został zakres jej działalności obejmujący organizowanie ogólnoeuropejskich ćwiczeń przygotowujących do reagowania w przypadku rzeczywistej sytuacji kryzysowej, pomoc w opracowywaniu krajowych strategii cyberbezpieczeństwa oraz wspieranie współpracy między zespołami reagowania na zagrożenia komputerowe.

Na zakończenie tematu podkreślono, że ochrona cyberprzestrzeni jest niezwykle ważnym i złożonym przedsięwzięciem wymagającym zaangażowania znacznych potencjałów państw w wymiarze międzynarodowym i krajowym oraz stosowania nowych rozwiązań technik i technologii skutecznie przeciwdziałających temu zagrożeniu.

W podsumowaniu seminarium podkreślono, że współczesny terroryzm był i jest jednym z największych zagrożeń dla płynnego rozwoju cywilizacyjnego w społeczności międzynarodowej a także Polski. Natomiast w wystąpieniach prelegentów zawarte zostały informacje dotyczące źródeł terroryzmu, genezy tego zjawiska oraz sił i środków a także strategii i taktyki zwalczania terroryzmu w wybranych państwach o różnych doświadczeniach w zwalczaniu terroryzmu.

Celem seminarium była refleksja nad zjawiskiem terroryzmu, który w pierwszych dekadach XXI wieku stał się jednym z czołowych wyzwań i zagrożeń dla bezpieczeństwa w różnych wymiarach tego pojęcia. Od kilku dekad, mimo czynionych wysiłków, terroryzm pozostaje problemem nie tylko dla poszczególnych państw, lecz również dla szeroko rozumianej społeczności międzynarodowej. Zaprezentowane materiały obejmowały zjawisko terroryzmu w ujęciu wybranego obszaru, jakim jest Europa, w tym określonych państw Europy Zachodniej, Polski oraz terenu Federacji Rosyjskiej.

dr inż. KINGA SZOPIŃSKA
UNIwersytet Technologiczno-Przyrodniczy
W BYDGOSZCZY
k.szopinska@utp.edu.pl

NIERUCHOMOŚĆ W PRZESTRZENI 4

STRESZCZENIE

Kolejnym spotkaniem świata nauki i praktyki gospodarczej z cyklu „Nieruchomość w przestrzeni” była IV Międzynarodowa Konferencja Naukowa, która odbyła się w dniach 18-19 października 2018 roku na Uniwersytecie Technologiczno-Przyrodniczym im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy (UTP w Bydgoszczy). Konferencję zorganizowali wspólnie: Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. J. J. Śniadeckich w Bydgoszczy, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu (PWSZ w Kaliszu) oraz Stowarzyszenie Rzeczoznawców Majątkowych w Bydgoszczy (SRM).

1. Wprowadzenie

Celem konferencji była wszechstronna diagnoza i ocena rynkowych, społecznych, technicznych, prawnych i środowiskowych aspektów funkcjonowania nieruchomości oraz analiza uwarunkowań i kierunków rozwoju nieruchomości w kontekście dalszych, dynamicznych przemian przestrzeni. Szczególnym walorem Konferencji była prezentacja dobrych praktyk w zakresie zarządzania nieruchomościami i przestrzenią w skali lokalnej, regionalnej i międzynarodowej. Tegoroczna edycja wzbogacona została o Warsztaty z wyceny nieruchomości, przeznaczone zarówno dla rzeczoznawców majątkowych, jak i podmiotów zamawiających operaty szacunkowe: banków, samorządów i innych. Prelegenci posiadający dorobek naukowy i doświadczenie rynkowe reprezentowali uznane ośrodki naukowe w kraju i za granicą. Autorzy ukazali rozmaite wątki badawcze zdiagnozowane w obszarze funkcjonowania nieruchomości w przestrzeni.

Konferencja podzielona została na sześć sesji plenarnych, w tym dwie sesje referatowe, jedną sesję posterową oraz trzy sesje warsztatowe prowadzone przez rzeczoznawców majątkowych, zatytułowane „Aktualne problemy warsztatu rzeczoznawcy majątkowego” i organizowane przez SRM w Bydgoszczy.

Uczestnikami konferencji byli pracownicy naukowcy uczelni polskich i zagranicznych, rzeczoznawcy majątkowi, pośrednicy w obrocie nieruchomościami, deweloperzy, przedsiębiorcy, samorządowcy, przedstawiciele administracji publicznej, bankowcy.



Foto 1. Otwarcie konferencji przez dr hab. inż. Małgorzatę Krajewską
Autor: Sebastian Kokot

2. Zakres tematyczny konferencji

Konferencję otworzył prof. dr hab. inż. Ryszard Źróbek – Przewodniczący Komitetu Naukowego oraz dr hab. inż. Małgorzata Krajewska – Przewodnicząca Komitetu Organizacyjnego. Zebranych w Auli Auditorium Novum UTP w Bydgoszczy powitał Prorektor ds. współpracy międzynarodowej UTP w Bydgoszczy – prof. dr hab. inż. Adam Gadomski, Prodziekan ds. nauki UTP w Bydgoszczy – dr inż. Krzysztof Pawłowski oraz Dziekan Wydziału Nauk Społecznych i Humanistycznych PWSZ w Kaliszu – dr Beata Wenerska.

Radę Naukową konferencji reprezentowali: prof. dr hab. inż. Ryszard Źróbek oraz prof. dr hab. inż. Sabina Źróbek z Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, prof. dr hab. Ewa Kucharska-Stasiak z Uniwersytetu Łódzkiego, prof. dr hab. Ewa Siemińska z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, prof. dr hab. Maria Trojanek z PWSZ w Kaliszu, prof. nadz. dr hab. Iwona Forys oraz prof. nadz. dr hab. Sebastian Kokot z Uniwersytetu Szczecińskiego, prof. nadz. dr hab. Gabriel Głównka ze Szkoły Głównej Handlowej, prof. nadz. dr hab. inż. Janusz Kwiecień z Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, prof. nadz. dr hab. inż. Piotr Parzych z Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Radę Programową tworzyli także przedstawiciele uczelni polskich i zagranicznych (Uniwersytet Ekonomiczny w Warnie, Uniwersytet Techniczny w Rydze, Białoruski Narodowy Uniwersytet Techniczny w Mińsku, dwa uniwersytety malezyjskie, Uniwersytet Górniczy w Sankt Petersburgu, Uniwersytet NULES w Kijowie, Uniwersytet im. Aldo Moro w Bari).

Pierwszy dzień konferencji

Wykład Inauguracyjny zatytułowany „Rzeczoznawca majątkowy – niezależny ekspert czy podległy wykonawca” wygłosił prof. dr hab. inż. Ryszard Źróbek.

Pierwszym posiedzeniem planarnym była sesja posterowa prowadzona przez dr Izabelę Rącką oraz dr inż. Kingę Szopińską (członkowie Komitetu Organizacyjnego). Następnie prof. dr hab. Ewa Kucharska-Stasiak poprowadziła Warsztat z wyceny nieruchomości, w którym omówiła kierunki zmian w podejściu dochodowym.



Foto 2. Wykład inauguracyjny – prof. dr hab. inż. Ryszard Żróbek
Autor: Sebastian Kokot



Foto 3. Warsztat nr 1 – prof. dr hab. Ewa Kucharska-Stasiak
Autor: Sebastian Kokot

Drugą sesję (warsztatową) moderowały wspólnie prof. dr hab. Maria Trojanek oraz prof. dr hab. inż. Sabina Żróbek. Sesja ta obejmowała trzy Warsztaty z wyceny nieruchomości. W pierwszej kolejności dr inż. Jan Konowalczyk przedstawił potencjał stosowania metody dyferencyjnej w praktyce szacowania nieruchomości (Warsztat nr 2). Następnie dr inż. Monika Podwórna, omawiając problem

optymalnej wartości nieruchomości, przedstawiła trzy sposoby wyceny nieruchomości odzwierciedlające różne spojrzenia na przedmiot wyceny (Warsztat nr 3). W Warsztacie nr 4 mgr inż. Jerzy Dąbek omówił problem określania wartości nieruchomości przeznaczonych pod urządzenia infrastruktury technicznej oraz wartości szkód inwestycyjnych i wynagrodzenia za korzystanie z pasa służebności przesyłu.



Foto 4 dr inż. Jan Konowalczuk – Warsztat nr 2
Autor: Sebastian Kokot



Foto 5 dr inż. Monika Podworna – Warsztat nr 3
Autor: Sebastian Kokot

Trzecią sesję referatową, poruszającą problematykę rynków nieruchomości w wybranych regionach Polski i zagranicy, poprowadzili prof. nadz.. dr hab. Gabriel Główka oraz prof. nadz. dr hab. inż. Janusz Kwiecień. Podczas tej sesji pierwszy referat wygłosiła prof. dr hab. Ewa Siemińska. Przedmiotem wystąpienia

były inwestycje na światowym rynku nieruchomości, z uwzględnieniem ich skali i zmian kierunków inwestowania. Kolejne dwa referaty wygłosili goście zagraniczni. Ol'ga Dedkova i Irina Polyakova omówiły rozwój wyceny masowej w Republice Białorusi, natomiast dr Ivo Kostov przedstawił dynamicznie rozwijający się rynek nieruchomości mieszkaniowych w Warnie. W kolejnym referacie dr Anna Gdakowicz omówiła ekonometryczno-statystyczne metody masowej wyceny nieruchomości w Polsce. W ostatnim wystąpieniu dr inż. Ryszard Florek-Paszkowski przedstawił możliwości wykorzystania systemów MLS w obrocie nieruchomościami.

W pierwszym dniu konferencji uczestnicy mieli również okazję zapoznać się z bydgoskimi nieruchomościami. Szczególną uwagę skupiono na obszarze Wyspy Młyńskiej oraz Starego Miasta. Pierwszy dzień konferencji zakończył się uroczystą kolacją.



Foto 6. Sesja referatowa – Ol'ga Dedkova i Irina Polyakova
Autor: Sebastian Kokot

Drugi dzień konferencji

Piątkowe obrady odbyły się w sali kongresowej MANRU Opery Nova w Bydgoszczy. W czwartej sesji referatowej, a pierwszej drugiego dnia konferencji, prelegenci skupili się na prawnych, środowiskowych i ekonomicznych czynnikach wpływających na wartość nieruchomości. Sesję poprowadzili: prof. nadz. dr hab. Sebastian Kokot oraz prof. dr hab. inż. Ryszard Żróbek. W pierwszym wystąpieniu dr Adam Plichta omówił prawne aspekty odpowiedniego wynagrodzenia za ustanowienie służebności przesyłu, skupiając się na problemach rodzących się w tym zakresie. W dalszej kolejności dr inż. Agnieszka Cienciąła nakreśliła problem granic nieruchomości w postępowaniach sądowych, dr inż. Jacek Zyga przedstawił nakłady właścicieli nieruchomości w procesie naliczania opłaty adiacenckiej z tytułu budowy elementów infrastruktury technicznej, a dr inż. Agnieszka Bieda omówiła planistyczne (nie)podobieństwo nieruchomości.

W ostatnim wystąpieniu dr Barbara Hermann i mgr Adam Derc zaprezentowali zróżnicowanie przestrzenne cech morfologicznych terenów zurbanizowanych w świetle cen nieruchomości na przykładzie Wielkopolski.



Foto 7. Sesja referatowa – dr Adam Plichta

Autor: Sebastian Kokot



Foto 8. Sesja referatowa – dr Barbara Hermann

Autor: Sebastian Kokot

W kolejnej sesji warsztatowej prof. dr hab. Ewa Siemińska i mgr inż. Joanna Grzesiak, Prezes Stowarzyszenia Rzecznawców Majątkowych w Bydgoszczy (członek Komitetu Organizacyjnego) przedstawiły referujący oraz moderowały dyskusję. Warsztat nr 5 poprowadził mgr Marcin Czarnecki, który zaprezentował studia przypadku wyceny nieruchomości drogowych, wskazując

na subiektywny punkt widzenia przy ustalaniu przedmiotu wyceny i określaniu nieruchomości podobnych, stawiając pytanie w kwestii właściwego podejścia do wyceny nieruchomości drogowych na tle obowiązujących przepisów. Kolejny warsztat (Warsztat nr 6), dotyczący wyceny czynszu z tytułu dzierżawy nieruchomości zabudowanej wieżą radiowo-telewizyjną, zaprezentował dr inż. Robert Zygmunt. Na zakończenie tej sesji odbył się Warsztat nr 7 przygotowany przez dr. inż. Łukasza Halika, w którym omówiona została struktura portalu mapowego o rejestrze cen i wartości nieruchomości – maparciwn.pl oraz jego możliwości aplikacji na obszar rynku nieruchomości.



Foto 9. Warsztat nr 6 – dr inż. Robert Zygmunt
Autor: Kinga Szopińska

Ostatnią sesję warsztatową poprowadziły dr hab. inż. Małgorzata Krajewska oraz dr Izabela Rącka. Warsztat nr 8 z wyceny nieruchomości zaprezentował dr inż. Radosław Gaca. Prelegent w swoim wystąpieniu zwrócił szczególną uwagę na problem położenia nieruchomości i poddał analizie wpływ czynników lokalizacyjnych postrzeganych powszechnie jako pozytywne i negatywne na ceny nieruchomości. W analizie wykorzystał nieparametryczne metody analizy statystycznej. Warsztat nr 8 przyniósł zagorzałą dyskusję wśród słuchaczy, w której czynny udział brała m.in. mgr inż. Joanna Grzesiak (SRM w Bydgoszczy), dr inż. Olgierd Kempa z UP we Wrocławiu oraz mgr Barbara Majewska, Przewodnicząca Komisji Standardów PFSRM. Konferencję podsumowała i zakończyła dr hab. inż. Małgorzata Krajewska.



Foto 10. Warsztat nr 8 – dr inż. Radosław Gaca
Autor: Kinga Szopińska



Foto 11, Sesja posterowa – pierwszy dzień konferencji
Autor: Sebastian Kokot



Foto 12. Sesja posterowa – pierwszy dzień konferencji
Autor: Sebastian Kokot



Foto 13. Auditorium Novum UTP w Bydgoszczy – pierwszy dzień konferencji
Autor: Radosław Gaca



Foto 14. Sala kongresowa MANRU Opery Nova w Bydgoszczy – drugi dzień konferencji
Autor: Sebastian Kokot

3. Podsumowanie

Podczas konferencji uczestnicy mieli możliwość wyjaśnienia interesujących ich zagadnień w dyskusji i w bezpośredniej rozmowie z prelegentami. Szczególnym walorem konferencji była prezentacja dobrych praktyk w zakresie wyceny nieruchomości w formie Warsztatów. Prezentowane tematy zawarto w przygotowanej z tej okazji monografii pod red. Małgorzaty Krajewskiej i Kingi Szopińskiej „Nieruchomość w przestrzeni 4” (Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2018) oraz w dwóch czasopismach naukowych „Geomatics and Environmental Engineering” Vol.12/3 (2018) i „Problemy Rynku Nieruchomości” Nr 2/2018 (50) – które otrzymał każdy uczestnik konferencji. Dodatkowo zorganizowano wystawę posterów związanych z publikacjami konferencyjnymi. W czasie trwania konferencji można było nabyć książkę przygotowaną przez SRM w Bydgoszczy zatytułowaną „Określanie wartości roślin ozdobnych”, w której znajduje się opis bydgoskiej metody określania wartości roślin ozdobnych wraz z zasadami jej praktycznego wykorzystania¹ oraz charakterystyka najczęściej spotykanych drzew i krzewów ozdobnych.

¹ <http://srm.bydgoszcz.pl/aktualnosci/okreslanie-wartosci-roslin-ozdobnych/>

PODZIĘKOWANIA

Za nami czwarta z serii, międzynarodowa konferencja „Nieruchomość w przestrzeni”. W tym roku postanowiliśmy wzbogacić program o Warsztaty z wyceny nieruchomości. Ta nowa formuła zyskała przychylność nie tylko grona naukowego, ale również (a może przede wszystkim) osób związanych zawodowo z rynkiem nieruchomości. W konferencji wzięło udział blisko 230 osób! Z wielu miejsc (różnymi drogami przekazu) docierają do Nas podziękowania i ciepłe słowa dotyczące Naszej konferencji. Dziękujemy za nie. Z tego miejsca chcielibyśmy podziękować wszystkim Państwu za aktywny udział w sesjach. Wyrażamy przekonanie, iż konferencja pozwoliła zintegrować środowisko, a przedstawiona tematyka w wymierny sposób pomoże w realizacji zawodowych celów. Organizacja tak dużej konferencji nie byłaby możliwa bez sponsorów. Dziękujemy Stowarzyszeniu Rzeczoznawców Majątkowych Województwa Wielkopolskiego oraz Redakcji czasopisma Geomatics and Environmental Engineering za możliwość opublikowania artykułów w czasopismach naukowych. Największe podziękowania ślemy w kierunku członków Komitetu Naukowego, prelegentów, osób prowadzących sesje, autorów i recenzentów prac naukowych oraz recenzenta monografii – prof. nadz. dr hab. Gabriela Głównki. Bez Ich zaangażowania i profesjonalizmu ta konferencja nie miałaby racji bytu. To Nasz wspólny sukces. Bardzo Wam dziękujemy za poświęcony czas, energię i wiedzę, którą chętnie dzieliliście się z Nami wszystkimi. W tym roku zainteresowanie konferencją było bardzo duże, mamy nadzieję, że podobnie będzie za rok i wszyscy spotkamy się ponownie na piątej konferencji z cyklu „Nieruchomość w przestrzeni”, która odbędzie się w październiku 2019 roku w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Kaliszu.

*W imieniu Komitetu Organizacyjnego
dr inż. Kinga Szopińska*

NOTY O AUTORACH

JANUSZ FIEBIG – doktor nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu, 1991 r.; w latach 1991-2006 dyrektor Instytutu Podstaw Służby Policyjnej, dyrektor Instytutu Służby Prewencyjnej oraz zastępca komendanta do spraw dydaktyczno-naukowych Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie; aktualnie starszy wykładowca, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu; autor 68 publikacji poświęconych problematyce bezpieczeństwa i porządku publicznego, prewencji kryminalnej, działalności zapobiegawczej policji.

PAULA KAMIŃSKA – studentka II roku studiów magisterskich na Uniwersytecie Medycznym im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu. W swoich publikacjach łączy kosmetologię z aspektami bezpieczeństwa organizacji oraz bezpieczeństwem i higieną pracy. W obszarze zainteresowań wymienia kwestie związane z: organizacją gabinetu kosmetycznego, nowoczesnymi technologiami i formułami wykorzystywanymi w kosmetologii oraz technologią i produkcją preparatów kosmetycznych.

PAWEŁ KAMIŃSKI – dr w dziedzinie nauk społecznych, absolwent studiów magisterskich i doktoranckich Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej w Warszawie. Od 2010 r. zatrudniony w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu na stanowisku starszego wykładowcy, obecnie prodziekana Wydziału Nauk Społecznych i Humanistycznych PWSZ. Zainteresowania naukowe: tematyka związana z infrastrukturą krytyczną, bezpieczeństwem ruchu drogowego, współczesnym terroryzmem, nowoczesnymi technologiami w bezpieczeństwie militarnym i niemilitarnym. Dorobek naukowy: 44 publikacje naukowe (najważniejsze monografie: *Straże gminne i miejskie w zarządzaniu kryzysowym oraz Metodyka przygotowania planu ochrony infrastruktury krytycznej*). Brał udział w 5 projektach naukowo-badawczych, napisał 4 recenzje do czasopism naukowych, wypromował 57 dyplomantów oraz zorganizował lub współorganizował 14 konferencji i seminariów naukowych.

MAGDALENA KOWALCZYK – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Rachunkowości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Do września 2018 starszy wykładowca w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu. Autorka artykułów z obszaru rachunkowości sektora finansów publicznych w tym dwóch monografi: *Podstawy analizy ekonomiczno – finansowej w jednostkach samorządu terytorialnego i Mierniki niefinansowe w pomiarze dokonań jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*.

ANNA LUDWICZAK – dr nauk ekonomicznych, tytuł uzyskany w Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Związana z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu od 1999 roku. Obecnie pełni funkcję Prodziekana w Wydziale Nauk Społecznych i Humanistycznych. Specjalizuje się w zakresie analizy ekonomicznej, finansów przedsiębiorstw oraz rynków finansowych, prowadzi badania dotyczące rynku nieruchomości

DAMIANA ŁADA – absolwentka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydziału Nauk Społecznych, Studium Podyplomowego Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, były funkcjonariusz Komendy Miejskiej Policji w Kaliszu, Przewodnicząca Regionu Międzynarodowego Stowarzyszenia Policji IPA. Od 2013 r. pracownik Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Kaliszu, Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych, Katedra Obronności Państwa. Zainteresowania związane z zagadnieniami prawa oraz bezpieczeństwa. Publikacje z zakresu bezpieczeństwa wewnętrznego.

ANNA MACZASEK – 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 naczelnny miesięcznika środowiskowego oraz tygodnika miejskiego.

KONRAD MALASIEWICZ – doktor nauk o obronności, były kierownik Zakładu Sztuki Wojennej Akademii Obrony Narodowej w Warszawie. Obecnie nauczyciel akademicki Wydziału Nauk Społecznych i Humanistycznych PWSZ im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu. W tym roku wydał monografię Teoria walki zbrojnej. Próba systematyzacji, w której podejmuje tematykę uporządkowania pojęć i relacji w obszarze walki zbrojnej. Zainteresowania: sztuka wojenna, dowodzenie, historia wojskowości, współczesne konflikty zbrojne oraz ogólna teoria walki.

MONIKA MAJCHRZAK – absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na Wydziale Zarządzania, pracownik naukowo-dydaktyczny Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na dziedzinie nauk społecznych. Dotychczasowe publikacje wpisują się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości. Dotyczą one między innymi komunikacji interpersonalnej i barier w niej występujących, a także problematyki doskonalenia zarządzania w sferze publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem samorządu terytorialnego oraz problematyki samooceny jako elementu kontroli zarządczej.

KATARZYNA MIKURENDA – dr 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.

PIOTR PAGÓRSKI – dr nauk ekonomicznych, specjalista w zakresie finansów i rachunkowości, absolwent Wojskowej Akademii Politycznej w Warszawie. Zatrudniony jako starszy wykładowca Wydziału Nauk Społecznych i Humanistycznych Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu (od 2000 roku). Prace badawcze dotyczą doskonalenia procesów zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem wartościowania stanowisk pracy. Autor wielu publikacji, np. *Studia Kaliskie* Tom 4 / 2016 *Fundusze unijne wykorzystywane w Gminie Czajków* (współautorstwo z Katarzyną Łuszczek) *Wartościowanie stanowisk pracy badanego oddziału szpitalnego w „Kadry i płace”*, pod red. Anny Matuszewskiej, Wydawnictwo Uczelniane PWSZ w Kaliszu, Kalisz 2016.

ANETA PISARSKA – dr nauk ekonomicznych, absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Wykładowca w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu. Zainteresowania naukowo-badawcze: problematyka zarządzania zasobami ludzkimi, w tym w szczególności szkolenia i rozwój pracowników oraz ich efekty, motywacja i motywowanie, budowanie zespołów pracowniczych, a także wypalenie zawodowe pracowników, problematyka rynku pracy. Autorka publikacji z wymienionego zakresu, m.in.: *Metody oceny efektów szkolenia – krytyczna analiza, Rekrutacja, selekcja i adaptacja społeczno – zawodowa pracowników, Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia, Wybrane dysfunkcje w obszarze szkoleń pracowników na przykładzie organizacji regionu kalisko-ostrowskiego*. Posiadane doświadczenie zawodowe w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

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

JAROSŁAW WOŁEJSZO – prof. dr hab. inż., płk rez., absolwent Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Pancernych i Akademii Obrony Narodowej. W latach 2008-2015 dziekan Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej. Specjalizuje się w problematyce obronności, a zwłaszcza kierowanie i dowodzenie, zarządzanie kryzysowe, kształcenie (doskonalenie) kadr w organizacji zhierarchizowanej, przeprowadzanie zmian w organizacjach zhierarchizowanych. Jest autorem licznych opracowań o charakterze teoretyczno-praktycznym. Kierownik lub współwykonawca wielu projektów naukowych związanych z bezpieczeństwem i obronnością państwa. Autor i współautor wielu opracowań dotyczących obronności (m.in. *Obronność. Teoria i praktyka; Leksykon obronności. Polska i Europa*), dowodzenia (m.in. *System dowodzenia, Podstawy dowodzenia w aspekcie działań sieciocentrycznych*), systemu walki oraz Prakseologii w zarządzaniu i dowodzeniu. (*Skuteczność w zarządzaniu 2016, Skuteczność w dowodzeniu 2016, Ekonomiczność w zarządzaniu 2017, Ekonomiczność w dowodzeniu 2017*). Aktualnie kierownik Katedry Zarządzania i Dowodzenia Wydziału Nauk Społecznych i Humanistycznych Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu. W 2008 roku wyróżniony przez Ministra Obrony Narodowej nagrodą II stopnia za sprawy organizacyjne, w 2015 nagrodą I stopnia Rektora PWSZ im Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu.

