

AKADEMIA KALISKA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO

WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH

STUDIA KALISKIE

STUDIA CALISIENSIA

Tom 8



KALISZ 2020
KALISKIE TOWARZYSTWO PRZYJACIÓŁ NAUK

KOMITET REDAKCYJNY

prof. UŁ dr hab. Ewa Andrysiak
dr hab. Olga Buzu, Uniwersytet Techniczny (Moldawia)
prof. AK dr Jan Frąszczak
dr hab. Svetlana Gercheva Uniwersytet Ekonomiczny w Warnie (Bulgaria)
dr Oleg Horjan Uniwersytet Przyrodniczy (Moldawia)
prof. dr. hab. inż. Radosław Katarzyniak Politechnika Wrocławska
prof. dr hab. Vladimir Kazarin Tawrijskij Nacjonalnyj Uniwersytet TNU
dr Ivo Kostov Uniwersytet Ekonomiczny w Warnie (Bulgaria)
prof. Valerij Kuzniecov Instytut Kolejnictwa, Warszawa
prof. dr n. techn. Anatolij Radkiewicz Akademia Transportu Ukrainy
Lech Suchomłynow Uniwersytet w Berdiańsku (Ukraina)
dr Elżbieta Steczek Czerniawska (AK)
prof. AK dr hab. Krzysztof Walczak

REDAKTOR NACZELNY

Elżbieta Steczek Czerniawska

SEKRETARZ REDAKCJI

Bogumiła Celer

RECENZENCI TOMU

Proces recenzowania odbywa się według modelu double-blind review process, w którym autorzy artykułów i recenzenci nie znają wzajemnie swojej tożsamości. Lista współpracujących recenzentów zamieszczana jest na stronie internetowej czasopisma

REDAKTOR TOMU

Jan Frąszczak

ADRES REDAKCJI

Kaliskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk
Ul. Bankowa 9, 62-800 Kalisz
e-mail ktpn.kalisz@wp.pl

PROJEKT OKŁADKI

Lidia Lyszczyk

Wersja papierowa jest pierwotną (referencyjną) wersją niniejszego czasopisma

*Dwieście trzydzieste dziesięte wydawnictwo
Kaliskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk*

© by Akademia Kaliska im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego
& Kaliskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk

ISSN 2083-9243

Kalisz 2020
Kaliskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk
(UIW 38600)
Druk Dangraf Kalisz

SPIS TREŚCI

OD REDAKCJI	5
ROZPRAWY, STUDIA, ARTYKUŁY	9
Zbigniew Staniek, Instytucje a wyzwania rozwojowe	9
Anna Maczasek, Ludzie silni psychicznie /wybrane aspekty/	25
Andrzej Polak, Logistyka i infrastruktura w inspektoracie wsparcia sił zbrojnych w perspektywie doświadczeń organizacyjnych na przestrzeni dziejów	41
Janusz Fiebig, Charakterystyka podmiotów działających na rzecz bezpieczeństwa	85
Zuzanna Przyłuska, Bezpieczeństwo rynku finansowego a gospodarka obronna	111
Ryszard Orliński, Małgorzata Macuda, Zarządzanie kryzysowe opieką zdrowotną w sytuacji koronawirusa w Polsce	121
Jan Frąszczak, Instytucje otoczenia biznesu – rodzaje, zadania i znaczenie dla przedsiębiorstw	141
Józef Kolański, Kredyt kupiecki w gospodarce rynkowej. Ryzyko udzielania i sposoby jego ograniczania	159
Adam Plichta, Prawnoskarbowe skutki zmiany wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę	173
Piotr Pagórski, Donata Stochaj, Robotyzacji procesów biznesowych w działach weryfikacji faktur Robotization of business processes in invoice verification departments	185
Andrzej Kwiatkowski, Zagubiona autonomia wyższych uczelni: miejsce i rola związków zawodowych w uczelnianym dialogu społecznym	205
Leszek Szczupak, Centra logistyczne i ich wpływ na rozwój regionu	229
Anna Ludwiczak, Zmiany struktury gospodarki regionu kaliskiego w latach 2005-2017	247
Janusz Przybył, Rola szkoleń w rozwoju firm rodzinnych na przykładzie firmy wiklogostic	267
SPRAWOZDANIA, RECENZJE I OMÓWIENIA	291
Paweł Kamiński, Przykład dobrej praktyki w organizacji policyjnych ćwiczeń dowódczo-sztabowych	291

Aneta Pisarska, Sprawozdanie z konferencji „Prakseologia w zarządzaniu i dowodzeniu 2020”, Etyka w zarządzaniu, etyka w dowodzeniu Kalisz, 5-6.03.2020 r.	299
NOTY O AUTORACH	301

OD REDAKCJI

Tom 8 Studiów Kaliskich to kolejna publikacja o charakterze interdyscyplinarnym, która stanowi swego rodzaju kontynuację treści zawartych w poprzednich tomach.

Autorami poszczególnych części wydawnictwa są przede wszystkim pracownicy Wydziału Nauk Społecznych Akademii Kaliskiej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu i to reprezentujący kierunek Bezpieczeństwo Wewnętrzne, Zarządzanie i Dowodzenie oraz kierunek Zarządzanie. W realizację monografii włączyły się ponadto osoby reprezentujące inne środowiska.

Różnorodność zainteresowań naukowców, których opracowania zadecydowały o merytorycznych treściach wydawnictwa, spowodowała, że kolejne części zawierają treści o dość zróżnicowanym charakterze.

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 światem oraz z czynnikami mającymi wpływ na jego funkcjonowanie. Pomimo tego merytorycznego zróżnicowania, poszczególne części publikacji posiadają jednak wspólny mianownik w postaci uniwersalności i aktualności prezentowanych zagadnień.

Opracowania tworzące publikację „Studia Kaliskie” Tom 8, niezależnie od ich indywidualnego charakteru i poruszanej problematyki, dotyczą ważnych i znaczących problemów, zarówno z punktu widzenia pojedynczych organizacji, ale także całych, zwartych jednostek, wspólnot samorządowych i całego państwa.

Publikacja składa się z piętnastu artykułów pod wspólnym tytułem: *Rozprawy, Studia, Artykuły*, zawierających treści z zakresu ekonomii, bezpieczeństwa rozpatrywanego z różnych punktów widzenia, zarządzania szeroko rozumianego, funkcjonowania wyższych uczelni, zagadnień prawnych czy opieki zdrowotnej. Autorzy poszczególnych części dokonywali prezentacji własnych poglądów o charakterze teoretycznym, ale to nie jedyna forma przekazywania efektów swoich rozważań. Część opracowań zawiera prezentację własnych badań empirycznych. To szczególnie wartościowa, 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 dwa artykuły dotyczą zagadnień ogólnych, druga część czasopisma to zagadnienia związane z bezpieczeństwem, a trzecia dotyczy szeroko rozumianego zarządzania w sferze gospodarczej i publicznej.

Pierwszą część tomu rozpoczyna artykuł „Instytucje a wyzwania rozwojowe”, w którym autor zwraca uwagę na wzrastającą rolę wewnętrznych, instytucjonalnych czynników rozwoju, podkreślając jednocześnie, że państwo i rynek, spełniając swoje funkcje w gospodarce, powodują powstanie zjawisk zawodności i rynku, i państwa. W tej sytuacji podstawą systemu instytucjonalnego jest stabilność reguł prawnych i wyższy poziom kapitału społecznego.

W kolejnym artykule autorka prezentuje cechy ludzi silnych, takie jak inteligencja emocjonalna, pewność siebie, umiejętność radzenia sobie z ludźmi, brak obaw przed

nowościami, umiejętność mówienia „nie” czy brak obaw przed podejmowaniem ryzyka. Z treści artykułu wynika, że warto być silnym, choć bywa to trudne, ale na pewno jest chociażby źródłem większej łatwości rozwiązywania problemów, a więc również i tych, które dotyczą funkcjonowania instytucji.

Kilka następnych artykułów dotyczy szeroko rozumianej problematyki bezpieczeństwa. Część tę rozpoczyna artykuł zatytułowany: „Logistyka i infrastruktura w Inspektoracie Wsparcia Sił Zbrojnych w perspektywie doświadczeń organizacyjnych na przestrzeni dziejów”, w którym autor podkreśla, że bez sprawnego zaplecza (zabezpieczenia logistycznego), obejmującego m. in. zabezpieczenie materiałowe, transportu i ruchu wojsk, techniczne, medyczne oraz infrastrukturę wojskową, nie można wyobrazić sobie skuteczności działania jednostek wojsk operacyjnych. Autor podkreśla ponadto, że prezentowane w artykule rozwiązania organizacyjne doprowadziły do profesjonalizacji potencjału logistycznego i skutecznego wykorzystania go w zabezpieczeniu jednostek oraz instytucji wojskowych.

Kolejna część czasopisma poświęcona została charakterystyce podmiotów działających na rzecz bezpieczeństwa, w której autor z jednej strony stwierdza, że najbardziej znaczącym podmiotem w dziedzinie bezpieczeństwa jest Policja, ale zwraca również uwagę, że w zasadzie każdy resort administracji rządowej ma swój udział w ochronie jakiegoś zakresu bezpieczeństwa. Swoją rolę do spełnienia w tym zakresie mają również cywilne inspekcje funkcjonujące jako wyspecjalizowane podmioty.

Następny artykuł zatytułowany „Bezpieczeństwo rynku finansowego a gospodarka obronna” poświęcony został bezpieczeństwu ekonomicznemu. Autorka zaprezentowała zależności pomiędzy sferą obronności państwa a bezpieczeństwem na rynku finansowym, które ma istotny wpływ na funkcjonowanie gospodarki obronnej.

Kolejne artykuły zawierają treści związane z szeroko rozumianymi procesami zarządzania w różnych jednostkach organizacyjnych, nie tylko ze sfery gospodarki rynkowej i nie tylko w wymiarze pojedynczych podmiotów gospodarujących.

Autorzy artykułu zatytułowanego: „Zarządzanie kryzysowe opieką zdrowotną w sytuacji koronawirusa w Polsce”, na bazie teoretycznych rozważań dotyczących zarządzania kryzysowego, zaprezentowali problematykę tego rodzaju zarządzania w opiece zdrowotnej na tle polskiej gospodarki w pierwszym okresie epidemii zarówno z punktu widzenia realizowanych procedur, jak i z punktu widzenia rozwiązań prawnych wprowadzonych w związku z epidemią.

W artykule dotyczącym rodzajów, zadań i znaczenia dla przedsiębiorstw instytucji otoczenia biznesu autor przedstawił znaczenie tych instytucji w rozwiązywaniu problemów, z jakimi spotykają się podmioty gospodarcze oraz podkreślił rolę i możliwości wyższej uczelni we wspieraniu działalności podmiotów gospodarczych. Współpraca przedsiębiorstw z otoczeniem stała się koniecznością wynikającą z zasad funkcjonowania gospodarki rynkowej.

Problematyka kredytu kupieckiego w gospodarce rynkowej i związanego z tym ryzyka stanowi treść kolejnego opracowania. Autor zwraca w nim uwagę, że odroczenie terminu płatności jest ważnym instrumentem umożliwiającym niekiedy trwanie przedsiębiorstwa na rynku, ale stwarza też ryzyko związane z odzyskaniem należności w ustalonym terminie. Pojawiające się problemy z odzyskaniem należności zmuszają do skrupulatnego badania wiarygodności kontrahentów.

Autor następnego artykułu pt.: „Prawnoskarbowe skutki zmiany wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę” zwraca uwagę, że istotny w ostatnich latach wzrost minimalnego wynagrodzenia niesie za sobą społeczną aprobatę, ale także wzrost kosztów pracy. Z treści artykułu wynika ponadto, że instytucja minimalnego wynagrodzenia powiązana jest także z instytucjami prawa, szczególnie w obszarze prawa karnego skarbowego.

W artykule zatytułowanym: „Robotyzacja procesów biznesowych w działach weryfikacji faktur” autorzy zaprezentowali możliwości zastosowania robotyzacji czynności księgowych, ale także przedstawili własne poglądy dotyczące przyszłości człowieka w procesach biznesowych, stwierdzając, że wzrost technicznego uzbrojenia stanowisk pracy jest nieuniknione i przynosi wiele pozytywnych rezultatów, ale nie może w pełni zastąpić człowieka.

Kolejna część czasopisma dotyczy problematyki zarządzania jednostkami organizacyjnymi, jakim są wyższe uczelnie z uwzględnieniem roli i miejsca związków zawodowych w uczelnianym dialogu społecznym. Autor zwraca uwagę na negatywne konsekwencje nadmiernej centralizacji zarządzania uczelnią, co może wiązać się z osłabieniem różnych czynników demokratycznych, w tym między innymi związków zawodowych, a w dalszej konsekwencji ze zmianą charakteru prawnego wspólnoty akademickiej.

Autor artykułu zatytułowanego: „Centra logistyczne i ich wpływ na rozwój regionu” podkreślił, że postępująca globalizacja powoduje powstawanie różnego rodzaju powiązań, w tym również powiązań logistycznych. Umieszczenie centrum logistycznego znacząco wpływa na rozwój regionu i determinuje kierunki jego rozwoju, ponieważ podnosi jego potencjał gospodarczy i wpływa na poprawę warunków życia jego mieszkańców.

W artykule pt.: „Zmiana struktury gospodarki regionu kaliskiego w latach 2005-2017” autorka dokonała diagnozy struktury gospodarki podregionu kaliskiego zarówno w zakresie stanu, jak i zmian tej struktury w porównaniu do tendencji krajowych. Zagadnienie zmian strukturalnych jest ważne przede wszystkim dlatego, że zapewnić one mają wzrost poziomu wydajności pracy oraz lepsze warunki do rozwoju nowoczesnej struktury konsumpcji.

Ostatni artykuł poświęcony został roli szkoleń w rozwoju firm rodzinnych na przykładzie firmy Wiklogistic. Autor podkreślił, że obecna sytuacja zmusza przedsiębiorstwa do doskonalenia kadr, ponieważ dzięki posiadaniu kompetentnych pracowników organizacja zyskuje przewagę konkurencyjną na wielu płaszczyznach. Badania empiryczne przeprowadzone przez autora artykułu potwierdziły, że szkolenia prowadzą do doskonalenia kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Wydaje się, że poszczególne artykuły charakteryzują się wysoką wartością poznawczą oraz poprawnością merytoryczną, wzbogacają wiedzę o przedmiocie prezentowanych zagadnień, posiadają walory aplikacyjne, które mogą być wykorzystane w praktyce życia gospodarczego.

Być może zaprezentowane w publikacji rozważania teoretyczne oraz wyniki badań empirycznych stanowić będą 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 często znanych i dyskutowanych problemów. Razem stanowią one swoistą całość z przeplatającymi się wspólnymi wątkami. Można je potraktować jako niekiedy polemiczny głos, ale pobudzający do refleksji i formułowania wniosków, skłaniający do dalszych przemyśleń oraz formułowania kolejnych uwag i poglądów.

Druga część czasopisma zatytułowana „Sprawozdania, Recenzje i omówienia” zawiera jedynie dwie informacje, jedna o odbytej konferencji, a druga o przeprowadzonych ćwiczeniach. Kolejne konferencje i inne naukowe wydarzenia zostały odwołane z powodu epidemii.

dr Jan Frąszczak
prof. Akademii Kaliskiej w Kaliszu

ROZPRAWY, STUDIA, ARTYKUŁY

dr hab. ZBIGNIEW STANIEK
AKADEMIA KALISKA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
z.staniek@akademiakaliska.edu.pl
Nr ORCID 0000 0001 7443 5312

INSTYTUCJE A WYZWANIA ROZWOJOWE

STRESZCZENIE

W obliczu pojawienia się pułapki średniego dochodu wzrasta rola wewnętrznych, instytucjonalnych czynników rozwoju. W systemach instytucjonalnych istotna jest rola kapitału społecznego i regulacji prawnych. Instytucje te wpływają na sfery gospodarowania, które mogą mieć decydujące znaczenie przy wyzwalaniu wewnętrznych rezerw rozwoju.

Sfery te to: poziom kosztów transakcyjnych, ekonomia skali w połączeniu z efektami zewnętrznymi, zawodności rynku i państwa oraz ograniczenia poznawcze. Im niższe koszty transakcyjne, tym szybsze tempo rozwoju. Wykorzystanie zalet skali produkcji i efektów zewnętrznych sprzyja rozwojowi gospodarki sieciowej, umożliwia też prowadzenie skutecznej polityki gospodarczej.

Państwo i rynek, spełniając swoje funkcje w gospodarce, powodują występowanie zjawisk zawodności rynku (*market failures*) i zawodności państwa (*government failures*). Większość zawodności rynku wynika z różnego rodzaju ograniczeń informacyjnych. Wśród zawodności państwa pojawia się kwestia efektywności regulacji jako wyznacznika „dobrego rządzenia”.

W procesie gospodarowania dają również o sobie znać ograniczenia poznawcze, wynikające tak ze stanu teorii, jakości prowadzonej polityki gospodarczej, jak i stanu wiedzy potocznej. Potrzebna jest obiektywna diagnoza sytuacji, poznanie charakteru nowych zjawisk społeczno-gospodarczych i oparcie podejmowanych decyzji na solidnych podstawach naukowych.

Słowa kluczowe: instytucje, regulacje prawne, kapitał społeczny, koszty transakcyjne, zawodność rynku, zawodność państwa, rozwój społeczno-gospodarczy

SUMMARY

Faced with the emergence of the middle income trap, the role of internal institutional development factors increases. In institutional systems, the role of social capital and legal regulations is important. These institutions influence the spheres of management, which may be of decisive importance in releasing internal reserves of development.

These spheres are: the level of transaction costs, economies of scale combined with externalities, market and state failures, and cognitive limitations. The lower the transaction costs, the faster the pace of development. The use of the advantages of the scale of production and external effects is conducive to the development of the network economy, and enables an effective economic policy.

The state and the market, fulfilling their functions in the economy, cause the occurrence of market failures and government failures. Most of the market failures are due to various kinds of information constraints. Among the failures of the state is the issue of regulatory effectiveness as an indicator of "good governance".

In the management process, cognitive limitations are also noticeable, resulting from the state of theory, the quality of economic policy and the state of common knowledge. What is needed is an objective diagnosis of the situation, learning about the nature of new socio-economic phenomena and basing the decisions made on solid scientific foundations.

Keywords: institutions, legal regulations, social capital, transaction costs, market failure, state failure, social and economic development

1. Wstęp

Dla procesów rozwoju i wzrostu coraz większe znaczenie mają uwarunkowania instytucjonalne. Zachodzące we współczesnej gospodarce zmiany instytucjonalne w dużym stopniu starają się łączyć strategie rywalizacji i konkurencji podmiotów z korzyściami współpracy i kooperacji poprzez różnego rodzaju sieci powiązań. W każdym systemie instytucjonalnym mamy do czynienia z trzema rodzajami instytucji: instytucji formalnych, instytucji nieformalnych (których agregatem jest kapitał społeczny) oraz instytucjami – organizacjami¹. Instytucje są jednocześnie warunkami i ograniczeniami działalności gospodarczej podmiotów. Wzajemne związki tych instytucji stanowią podstawę każdego systemu instytucjonalnego i determinują efektywność systemu instytucji. System ten zawsze musi być dostosowany do danych „warunków miejsca i czasu”.

Członkostwo Polski w UE spowodowało przyjęcie różnego rodzaju rozwiązań instytucjonalnych służących rozwojowi. Sprzyjało to procesowi „nadgania” dystansu rozwojowego odziedziczonych po gospodarce centralnie planowanej. Obecnie nasza gospodarka musi jednak sprostać zbliżającej się tzw. pułapce średniego dochodu, tj. wejściu gospodarki w fazę stagnacyjną i ograniczenie w polityce doga-

¹ Zdaniem S. Knowlesa utożsamianie kapitału społecznego z instytucjami nieformalnymi pozwala uniknąć wielu sporów natury terminologiczno-definityjnych – Stephen Knowles *The future of social capital in development economics research* (Konferencja: WIDER Jubilee Conference, 2005), 35.

niania krajów wyżej rozwiniętych gospodarczo. Pułapka ta pojawia się przy pewnym poziomie PKB na 1 mieszkańca. Imitacyjny model rozwoju wymaga przejścia do modelu innowacyjnego, jak np. stało się to w Japonii czy Korei Południowej. Oznacza to oparcie rozwoju nie tyle na imporcie technik i technologii produkcji, czy rozwiązań instytucjonalno-organizacyjnych, co na procesach oddolnej innowacyjności produkcji przez rodzime przedsiębiorstwa. Potrzebne jest wewnętrzne „parcie” na postęp techniczny.

Wspomóc te procesy powinien efektywny system instytucjonalny². Czynniki instytucjonalne, niezależnie od formy ich ujęcia czy sposobu mierzenia, stanowią jedno z podstawowych uwarunkowań różnic w poziomie rozwoju, przyczyniają się do tego, iż jedne kraje są bogatsze, inne biedniejsze. Trwałość wzrostu i szerzej procesów rozwoju zależy w dużym stopniu od efektywności zmian instytucjonalnych. Instytucje stanowią przy tym pośrednie czynniki rozwoju społecznego i wzrostu gospodarczego oddziaływające na bezpośrednie czynniki, tj.: akumulację kapitału (tak rzeczowego jak i ludzkiego), nakłady pracy jak i postęp techniczny. Wpływają one na procesy rozwoju głównie poprzez system bodźców skłaniających do określonych zachowań i podejmowanych decyzji.

2. Instytucje – prawo i kapitał społeczny

Skuteczna i efektywna realizacja wielu przedsięwzięć gospodarczych zależy od rozwiązań instytucjonalnych w wielu obszarach gospodarki jednocześnie, np.: wdrożenie wynalazku wymaga: odpowiedniego prawa patentowego, certyfikacji produktu, aktywnego uczestniczenia w sieci, dostępu do środków finansowych i pozyskiwania kapitału z giełdy czy instytucji finansowych – głównie kredytu bankowego, optymalizacji czasu korzystania z koncesji czy licencji, zwalczania ewentualnych praktyk korupcyjnych i postaw gapowicza czy podniesienia poziomu zaufania między podmiotami. Ta ostatnia kwestia dotyczy zwłaszcza zaufania ogólnego w ramach „optymistycznych oczekiwań” postępowania jednych podmiotów wobec drugih.

Decydująca jest przy tym rola prawa, w tym praw własności. Bez praw własności trudno o inwestowanie w kapitał (tak rzeczowy jak i ludzki), wdrażanie postępu technicznego i proefektywnościowe zmiany organizacyjne. Rozkład praw własności w sytuacji wysokich kosztów transakcyjnych warunkuje uzyskanie wyższej efektywności ekonomicznej. Sprzyja także internalizacji efektów zewnętrznych.

Prawo, jako podstawowa instytucja formalna, nie jest w stanie regulować całokształtu więzi i interakcji społecznych; nie może też być narzucane w sposób arbitralny czy „modelowo-abstrakcyjny”. Prawo stanowione powinno w jakimś stopniu uwzględniać prawo zwyczajowe, istniejące normy i wartości. Instytucje nieformalne są jednocześnie komplementarne i substytucyjne względem instytucji formalnych. Im większa skłonność do przestrzegania prawa tym mniejsza potrzeba uregulowań prawnych wielu obszarów aktywności ludzkiej. Z drugiej strony odpowiedni poziom instytucji nieformalnych – kapitału społecznego wzmacnia skuteczność stosowa-

² Szerzej na ten temat patrz Zbigniew Staniek, *Ekonomia Instytucjonalna. Dlaczego instytucje są ważne* (Warszawa: Wydawnictwo Difin, 2017), 62-84.

nych rozwiązań prawnych, sprzyja przestrzeganiu prawa na co dzień przy mniejszych kosztach transakcyjnych³.

Prawo nie jest wolne od błędów, a sam proces tworzenia prawa stanowi miejsce oddziaływania różnych sił politycznych i wywierania presji poszczególnych grup interesów. Wdrażanie systemów prawnych wymaga pewnej zgodności z obowiązującymi dotychczas regułami nieformalnymi oraz odpowiedniej adaptacji do praktyki istniejącej, np. doświadczeń orzecznictwa sądowego. Jednocześnie większy zakres swobody rynkowej podmiotów gospodarczych oznacza wzrost znaczenia nieformalnych reguł gospodarowania. Instytucje nieformalne kształtują się w większym stopniu w sposób spontaniczny, zaś instytucje formalne w sposób celowy.

System prawny może być tworzony drogą wydawanych ustaw i innych aktów prawnych (przy decydującej roli Konstytucji) jak i na drodze stanowienia precedensów w systemie prawa powszechnego (*common law*). Można mówić o kontynentalnym systemie prawa cywilnego i anglosaskim systemie *common law*. W każdym systemie prawnym istnieje reguła praworządności. Praworządność oznacza działanie organów publicznych wyłącznie na podstawie przepisów prawa i w jego granicach oraz przestrzeganie go przez inne podmioty. Warunkiem podstawowym praworządności jest legalność działań organów państwa oraz „równowaga władz ustawodawczych, wykonawczych i sędziowskich”.

Prawo powinno też służyć efektywności ekonomicznej, co stanowi jeden z głównych obszarów zainteresowań ekonomicznej analizy prawa (*Law and Economics*)⁴; powinno być tak kształtowane, aby służyło efektywności alokacyjnej i adaptacyjnej jako dominującej funkcji. Można tu również nawiązywać do norm społecznych. Prawa własności powinny być przydzielane tym podmiotom, które do danego przedmiotu własności przywiązują największą wagę. Ogranicza to skalę nieefektywności w rodzaju niesprawności rządu (*government failures*).

System prawny jest tym bardziej efektywny i skuteczny, im wyższy jest poziom kapitału społecznego. Poziom ten (choć trudno mierzalny) można wyrazić poprzez brak czy ograniczanie takich zjawisk, jak korupcja, zjawiska gapowicza („*free riders*”), nadużycie zaufania (*moral hazard*), unikanie podatków i innych obciążeń fiskalnych, przestępczość, np. kradzieże, niska aktywność społeczna, brak skłonności do współpracy, niska kultura pracy, „obijanie się” w pracy itd. Niski poziom kapitału społecznego może stanowić podstawowe ograniczenie dalszych procesów rozwojowych⁵.

Niski poziom kapitału społecznego przejawia się w wielu sferach funkcjonowania gospodarki. Jak trafnie zauważa M. Garbicz:

dotyczą one podwyższonych kosztów transakcyjnych, niezdolności do pełnego wykorzystania efektów skali jako dźwigni innowacyjności gospodarki, słabości mechanizmów neu-

³ Andrzej S. Bartelski, *Współzależności pomiędzy nierównościami społecznymi, kapitałem ludzkim i kapitałem społecznym*, praca doktorska Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk (Warszawa 2011).

⁴ Jarosław Beldowski, Katarzyna Metelska-Szaniawska, „Law and Economics – geneza i charakterystyka ekonomicznej analizy prawa”, *Bank i Kredyt* 10 (2007).

⁵ Janusz Czapiński, Tomasz Panek, *Diagnoza Społeczna 2015* (Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego, 2015), 344.

tralizujących defekty rynkowe, słabego państwa oraz malejących kompetencji poznawczych społeczeństwa⁶.

Szczególnie duży wpływ na procesy rozwojowe wywiera poziom kosztów transakcyjnych.

Związki kapitału społecznego z rozwojem gospodarczym wskazują na przykład na zmiany zachodzące w strukturze kapitału społecznego. Na niższych etapach rozwojowych, przy znacznym niedorozwoju, większa jest waga i znaczenie udziału grup i jednostek w różnych organizacjach aktywności obywatelskiej. W krajach rozwiniętych jest większy poziom ogólnego zaufania w społeczeństwie. Zaufanie to stanowi swoistego rodzaju substytut aktywności stowarzyszeniowej w krajach biedniejszych. Pozytywny wpływ zaufania na procesy rozwojowe ma też swoje granice.

3. Koszty transakcyjne

Koszty transakcyjne to „koszty tarcia” funkcjonowania całego systemu ekonomicznego. Należą do nich: koszty stanowienia i ochrony praw własności, koszty zawierania niekompletnych kontraktów, koszty pozyskiwania i przetwarzania informacji, koszty mierzenia, koszty rozliczeń finansowych oraz koszty zachowań oportunistycznych podmiotów gospodarczych.

Poziom kosztów transakcyjnych zależy głównie od takich czynników, jak: kapitał społeczny, efektywność systemu prawnego (szczególna rola praw własności), rodzaj struktury rynkowej (konkurencja, oligopol, monopol), od struktury występujących zasobów i aktywów, rodzaju i ilości zawieranych kontraktów czynników: ilości uczestników zawieranych transakcji, struktury rynkowej (konkurencja, monopol), charakterystyki występujących w transakcjach zasobów i aktywów, rodzaju zawieranych kontraktów, zakresu niepewności postępowania partnerów transakcji.

Im mniejsze ograniczenia informacyjne, tym niższe koszty transakcyjne. Może temu sprzyjać państwo poprzez nakładanie na przykład na spółki obowiązku publikowania sprawozdań finansowych, określenie standardów rachunkowości czy zapewnienia dostępu do informacji inwestorów zewnętrznych. Możliwe jest także powołanie specjalnych instytucji rządowych. Przepisy prawne i zwyczaje udzielania informacji nie likwidują jednak w pełni ograniczeń informacyjnych wynikających choćby z oportunistycznych zachowań podmiotów gospodarczych.

Istotny jest tu problem, na ile koszty transakcyjne są egzogeniczne wobec systemu prawnego, tj. wynikają z obiektywnych uwarunkowań procesu targowania. Jak zauważają R. Cooter i T. Ullen: „Niektóre koszty transakcyjne są endogeniczne wobec systemu prawnego w tym sensie, że reguły prawa mogą zmniejszać przeszkody dla prywatnych przetargów”⁷. Reguły prawne mogą sprzyjać obniżaniu kosztów transakcyjnych. Chodzi o taki sposób stanowienia reguł prawnych, aby umożliwiać zawieranie wzajemnie korzystnych kontraktów i uzyskiwanie wspólnych korzyści

⁶ Marek Garbicz, *Kiedy Polska dogoni rozwinięty Zachód?* (Warszawa: SGH, 2020 (materiał niepublikowany), 1-8.

⁷ Robert Cooter, Thomas Ullen, *Ekonomiczna analiza prawa* (Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2009), 113.

w postaci nadwyżki kooperacyjnej. Podstawowe znaczenie ma tu system przejrzystych i dookreślonych praw własności⁸.

Koszty transakcyjne dotyczą zarówno funkcjonowania różnych rynków, instytucji państwa i poszczególnych podmiotów gospodarczych (koszty menedżerskie). Rynkowe koszty transakcyjne są to głównie koszty pozyskiwania informacji dotyczących warunków produkcji i sprzedaży, wysokości cen w sytuacji ich różnicowania, znajdowania potencjalnych partnerów transakcji rynkowych (w tym koszty reklamy) czy określania warunków umów (wzajemne informacje o sobie dostawców i odbiorców)⁹. Koszty transakcyjne to także koszty „tworzenia przyjaznego otoczenia instytucjonalnego firm”.

Na koszty transakcyjne wpływ wywiera także zakres i charakter konkurencji oraz kooperacji podmiotów gospodarczych. Konkurencja wymaga głównie przeciwdziałania znowom oligopolistycznym, kooperacja wymaga zaś systemu motywacji i odpowiednich przepisów prawa. Gdy większa jest konkurencja, to mniejsze są koszty regulacji, np. kosztów ustaw antymonopolowych. Pomocna tu jest także standaryzacja produktów, usług i transakcji – zwłaszcza przy większym zróżnicowaniu tych elementów. Standaryzacja występuje na wielu rynkach i generalnie sprzyja obniżaniu kosztów transakcyjnych. Przykładowo można tu wspomnieć o standaryzacji świadczeń medycznych czy standaryzacji usług edukacyjnych.

Większość zawieranych kontraktów w gospodarce ma charakter niekompletny. W sytuacji niedostatku możliwości egzekwowania niekompletnych kontraktów wzrastają skłonności do oportunistów. Do efektywnego egzekwowania niepełnych kontraktów służą odpowiednie mechanizmy instytucjonalne, jak: siła ekonomiczna i normy społeczne. Koszty zachowań oportunistycznych to koszty niepewności co do zachowania drugiej strony transakcji.

Postawy oportunistyczne są działaniami w imię interesu własnego, kosztem interesów innych podmiotów, głównie poprzez świadome zniekształcania informacyjne. Zniekształcania te mają na celu wprowadzenie w błąd partnerów życia gospodarczego. Podmioty zachowują się tym bardziej oportunistycznie, im mniej znany jest im interes publiczny (lub jest on trudno akceptowalny). Powoduje to wzrost niepewności w zawieraniu nowych transakcji i w innych działaniach gospodarczych. Postawy oportunistyczne występują po zawarciu transakcji¹⁰.

Interwencja sądów w regulowaniu umów może prowadzić do skorygowania zawodności rynku, takich jak: efekty zewnętrzne (skutek umowy w postaci naruszenia porządku publicznego czy obowiązku ustawowego), asymetria informacji (wskutek oszustwa, nieujawnienia informacji, błędu itp.) czy monopole sytuacyjne (zawarcie umowy z powodu konieczności, wyzysku). W ten sposób zredukowane jest ryzyko zachowań oportunistycznych, które ograniczają motywację do składania wzajemnych

⁸ Państwo jest w stanie określić prawa własności mniejszym kosztem, niż gdyby miały to czynić inne podmioty, np. duże grupy społeczne tworzące różnego rodzaju organizacje.

⁹ Im wyższe koszty transakcyjne tym większa niechęć w częstych zmianach cen, co w pewnym stopniu usztywnia ceny. Uwzględnianie zatem kosztów transakcyjnych uzasadnia założenia modeli operujących kategoriami „cen nie w pełni elastycznych”.

¹⁰ Stanisław Rudolf, „Oportunizm i próby jego ograniczania w nadzorze korporacyjnym”, *Master of Business Administration*, 3 (2010).

zobowiązań. Zachęcając do długoterminowych relacji, prawo kontraktów minimalizuje problemy współpracy i poleganie na państwie (sądach)¹¹.

4. Ekonomia skali i efekty zewnętrzne

W procesach rozwoju i wzrostu gospodarczego stale rośnie waga postępu technicznego, tak w postaci innowacji procesu produkcyjnego, jak i innowacji produktu. Innowacja procesu produkcyjnego to wdrażanie nowej techniki produkcji o niższych kosztach produkcji. Innowacja produktu to wyższy jakościowo nowy produkt powodujący wzrost popytu i rozszerzenie skali produkcji, co w efekcie końcowym obniża koszty produkcji. Mamy tu jednocześnie do czynienia ze wzrostem zysków firm i wzrostem nadwyżki konsumentów.

Postęp techniczny wymaga swoistego wsparcia instytucjonalnego. Do rozwiązań instytucjonalnych sprzyjających postępowi technicznemu szczególnie zaliczyć można: ochronę własności intelektualnej, ułatwienia w finansowaniu badań naukowych, prawo patentowe i autorskie, ustawodawstwo antymonopolowe nakierowane na nadmierne zyski monopolowe, dostęp do informacji naukowej, instytucję „*forest-ghl*”, relację sektora B+R z sektorami produkcyjnymi i inne. W rozwoju sektora B+R istotne jest tworzenie takich instytucji-organizacji, jak zakładanie centrów transferu technologii, ekosystemów biznesu, inkubatorów innowacyjności, parków naukowo – technologicznych, klastrów zaawansowanych technologii przy znacznym udziale środków państwowych w finansowaniu ich działalności.

Postęp techniczny jest z natury nierywalizacyjny, co wiąże się z rosnącymi korzyściami skali produkcji. Osiągnięcia techniczno-technologiczne mogą być jednocześnie wykorzystywane w różnych projektach gospodarczych, bez ograniczeń alokacyjnych. Wdrażanie do praktyki tych osiągnięć wynika zarówno z rodzimej działalności naukowo-badawczej prowadzonej przez różnego rodzaju instytucje-organizacje (wielkie korporacje, zespoły naukowo-badawcze, instytuty naukowe czy osoby prywatne), importu wiedzy z krajów-liderów postępu w danej dziedzinie jak i zjawisk imitacji oraz dyfuzji technologicznej.

Jedną z podstawowych korzyści, jakie przynosi postęp techniczny, jest wykorzystanie efektów skali produkcji. Ekonomia skali wskazuje na korzyści produkcji masowej, tj. zwiększania rozmiarów produkcji przy jednocześnie zmniejszających się kosztach produkcji. Pozwala na wykorzystanie ekspansji wielu przedsiębiorstw na nowe rynki – w tym rynki zagraniczne. Wzrost wynagrodzeń i jednocześnie spadek kosztów placowych wymaga stałej innowacyjności procesów produkcyjnych. Wykorzystanie pozytywnych efektów skali produkcji wymaga także odpowiednich rozmiarów działalności gospodarczej – istnienia dużych przedsiębiorstw. Sektor MSP jest w każdej gospodarce potrzebny, lecz ekonomia skali to sektor dużych firm. Dla ich tworzenia istnieje potrzeba wzrostu zaufania, np. zaufania akcjonariuszy. Zaufanie jest potrzebne także przy delegowaniu uprawnień, co w spółkach akcyjnych jest koniecznością.

¹¹ Cooter, Ullen, *Ekonomiczna*, 291-292.

Im produkcja ma szerszy zasięg, tym większe rozmiary prowadzonej działalności gospodarczej. Z jednej strony powstaje szansa wykorzystania efektów skali produkcji, z drugiej zaś pojawia się niebezpieczeństwo wzrostu niepewności czy ryzyka i tym samym wzrost kosztów transakcyjnych. Sprostanie temu dylematowi wymaga także odpowiednich instytucji formalnych (prawa, praw własności) i nieformalnych – wzrostu zaufania między jednostkami i podmiotami. Brak tego zaufania to obawy w tworzeniu większych jednostek gospodarczych, dużych firm. Wyrazem tego może być relatywnie niski udział dużych przedsiębiorstw krajowych oraz niekiedy charakter procesów prywatyzacyjnych (prywatyzacja z udziałem kapitału zagranicznego).

W gospodarce rynkowej jednocześnie mamy do czynienia z występowaniem efektów zewnętrznych ujemnych i dodatnich. Internalizacja dodatnich efektów zewnętrznych sprzyja procesom rozwojowym, gdyż powoduje przewyżczenie niedostatecznej podaży produkcji. Wysokie koszty transakcyjne i charakter postępu technicznego sprzyjają jednoczesnemu występowaniu rosnących korzyści skali produkcji i dodatnich efektów zewnętrznych, co w dużym stopniu wyjaśnia inne relacje cenowo-popytowo-podażowe niż w gospodarce niesieciowej. Mają tu miejsce dodatnie sprzężenia zwrotne. Rosnącemu popytowi mogą towarzyszyć malejące ceny w sytuacji silnych efektów zewnętrznych sieci.

Połączenie zjawisk ekonomii skali i efektów sieciowych z dodatnimi efektami zewnętrznymi prowadzi do sytuacji monopolu naturalnego. W sieciowym monopolu naturalnym mamy do czynienia z ciągłym zwiększaniem ilości oferowanych dóbr i obniżaniem ich ceny – wyższej od kosztu krańcowego. Regulacja państwa powinna „utrwalac taką sytuację” i podtrzymywać pozycję rynkową takiej firmy. Służy to bowiem wzrostowi dobrobytu społecznego.

Niektóre rynki z natury mają charakter sieciowy¹². Sieci w istocie stanowią instytucję o charakterze formalno-nieformalnym i organizacyjnym jednocześnie. Sieci to specyficzne instytucje, mające pewne cechy rynku, pewne organizacji hierarchicznej a także – cechy samoistne. Cechami tymi są: nieformalny charakter powiązań, brak sformalizowanych planów współpracy, trwałe relacje, kolektywny charakter decyzji, ograniczona samodzielność decyzyjna firmy. Z sieciami wiązać też należy występowanie „własnych efektów zewnętrznych”. Efekty zewnętrzne sieci to w istocie popytowe korzyści skali produkcji¹³.

W sieciach powstają jednak także różnego rodzaju bariery i ograniczenia, bo konsumenci, kierując się wyborami innych konsumentów oraz mając na względzie własne oczekiwania i prognozy oczekiwań innych podmiotów, mogą wybierać produkty o niższej jakości, pomimo wiedzy o istnieniu lepszych produktów. Tego typu zachowania mogą mieć miejsce na przykład w układach sieciowych. Wybór produktu wyższej jakości mógłby bowiem oznaczać utratę korzyści wynikających z przynależności do danej sieci. Może mieć tu miejsce swoistego rodzaju pułapka społeczna (pułapka gorszego produktu) – wybory indywidualne zależą od decyzji wielu innych podmiotów, na które to decyzje jednostka czy dany podmiot nie ma wpływu.

¹² Dla sieciowej gospodarki cyfrowej szczególnie ważny jest rozwój Internetu i technologii Big Data. Umożliwia to wzrost masowej produkcji i konsumpcji dóbr cyfrowych. Dobra te charakteryzują cechy braku rywalizacji i duże korzyści skali.

¹³ Ireneusz Dąbrowski, „Popytowe korzyści skali i pułapka gorszego produktu”, *Europa Regionom* 25 (2015): 67-79.

Występowanie sieci może także utrudniać konkurencję między podmiotami z uwagi na niekompatybilne systemy. Tworzy to sytuacje monopolistyczne wraz z tzw. pulapką gorszych produktów. Niektóre firmy mogą celowo tworzyć te niekompatybilności dla eliminowania potencjalnej konkurencji, czemu może z kolei przeciwdziałać skuteczna regulacja państwa.

Efekty zewnętrzne sieci to przyjmowanie określonych zachowań i wzorców postępowania w zależności od ilości osób już funkcjonujących według tych wzorców. Ułatwia to współpracę podmiotów w systemie gospodarczym i obniża związane z tym koszty transakcyjne. Efekty sieci powstają w związku z wpływem grup i jednostek sprawujących władzę w danym kraju na ustanawianie reguły i zachowania. Te ostatnie wynikają z zależności dobrych rozwiązań instytucjonalnych od wielkości danej gospodarki i wzajemnych relacji popytowo-kosztowych.

Rozbudowa relacji sieciowych wiąże się z poziomem zaufania ogólnego jako elementu kapitału społecznego. Zaufaniu temu sprzyja rozbudowa różnego rodzaju sieci formalnych i nieformalnych. Sieci te tworzą relacje społeczne, które mogą być przydatne również w tworzeniu kanałów informacyjnych ograniczających asymetrię informacji i sprzyjających rozwiązywaniu problemów agencji.

5. Ułomności rynku (*market failures*)

Współczesna gospodarka jest gospodarką rynkową. Przynosi ona korzyści wszystkim podmiotom gospodarowania, grupom społecznym i całemu społeczeństwu. W jej funkcjonowaniu występują jednak różnego rodzaju zawodności (*market failures*)¹⁴. Do podstawowych niesprawności rynku zaliczyć należy: asymetrię informacji, efekty zewnętrzne, problemy dóbr publicznych, defekt kooperacji i koordynacji, koszty transakcyjne, funkcjonowanie firm w obszarze rosnących korzyści skali produkcji¹⁵, monopolizację (w tym zjawiska monopolu naturalnego), sztywności konkurencji niedoskonałej, warunki rozwiązań „*second best*”, konflikty „efektywności” i „sprawiedliwości” czy szeroko rozumiane problemy agencji.

Oprócz tego można dodać ryzyko behawioralne, uwzględnianie czynnika emocji i psychiki, ergodyczność procesów gospodarczych, ograniczoność wiedzy, presję czasu w podejmowanych decyzjach itd. Efektywne instytucje mogą jedynie ograniczać zakres tych zjawisk, nie można ich jednak całkowicie wyeliminować w funkcjonowaniu rynków.

Mechanizmy rynkowe realizowane są przez podmioty charakteryzujące się określonymi systemami wartości i nabytymi doświadczeniami. Zawodności rynku są tym mniejsze, im większy jest poziom kapitału społecznego i im bardziej stabilne regulacje prawne. W sytuacji braku zaufania i braku poczucia identyfikacji ze wspólnotami szeroki zakres mają zjawiska korupcji i postaw gapowicza. W gospodarce dominują

¹⁴ Szerzej na ten temat patrz Marek Garbicz, Zbigniew Staniek, *Mikroekonomia. Problemy zawodności rynku* (Warszawa: Wydawnictwo WSM, 2009).

¹⁵ Kwestia ta ma szczególne znaczenie dla roli instytucji w gospodarce. Z funkcjonowaniem firm w obszarach rosnących korzyści skali wiąże się problem równowagi wielopunktowej. Wybory korzystne dla całej gospodarki wymagają odpowiednich rozwiązań instytucjonalnych. Temat ten zasługuje na oddzielne omówienie, o co trudno w przedłożonym tekście.

zachowania niekooperacyjne, które dla danych podmiotów mogą być korzystne. Nie są zaś korzystne dla całej gospodarki.

Upowszechnianie na przykład postaw gapowicza ma związek z „racjonalnością mikro” w sytuacji, gdy strategia gapowicza przynosi podmiotom dodatkowe korzyści i lepsze rezultaty niż podmiotom pozostałym – jak ma to niekiedy miejsce na rynku kapitałowym. Wzrost zasięgu postaw gapowicza zmniejsza popyt na usługi doradczo-analityczne, maleje podaż tych usług i zakres informacji o rynku kapitałowym ulega zmniejszeniu. Pozyskiwanie informacji więcej kosztuje. Wzrasta asymetria informacji.

Większość zawodności rynku wiąże się z różnego rodzaju ograniczeniami informacyjnymi i zjawiskami asymetrii informacji¹⁶. Ograniczenia te i niepewność gospodarowania wymusza prowadzenie różnego rodzaju gier podmiotów między sobą. Przy odpowiednim poziomie kapitału społecznego gry te mogą mieć charakter kooperacyjny. Ograniczenia informacyjne łatwiej jest przezwyciężyć w sytuacji większej współpracy jednostek, poszerzaniu sieci znajomości i wzmożonej aktywności obywatelskiej. Nawyki wspólnego rozwiązywania problemów, stała współpraca z innymi zwiększa identyfikację z grupą. Kooperacja to współdziałanie podmiotów dla uzyskiwania określonych korzyści czy zmniejszenia ponoszonych nakładów. Dotyczy to na przykład finansowania wspólnych badań naukowych.

Ograniczaniu zjawisk ulomności rynku służą także regulacje prawne, co powinno zwiększać dobrobyt społeczny. Decyzje regulacyjne powinny być zawsze poprzedzone analizą korzyści i kosztów regulacji (deregulacji) osiąganych przez zainteresowane podmioty. Sytuacja może być zróżnicowana w zależności od rodzaju działalności gospodarczej; w jednych wymagana jest większa regulacja, w innych deregulacja, tj. nowa, mniejsza i bardziej efektywna regulacja. Na niektórych rynkach występują czy dominują dobra i usługi czysto rynkowe, na innych zaś dobra i usługi społeczne czy publiczne. To wpływa na zakres i formę regulacji.

Przy czystych dobrach publicznych wszystkie korzyści mają charakter zewnętrzny. Efekty zewnętrzne należy wiązać z nadmierną wielkością produkcji dóbr powodujących ujemne efekty zewnętrzne oraz niedostateczną wielkością produkcji dóbr powodujących dodatnie efekty zewnętrzne¹⁷. Duże korzyści zewnętrzne oznaczają brak motywacji do określonych działań, zaś niekorzyści zewnętrzne wiążą się z rozwojem kosztem otoczenia oraz uzyskiwaniem efektów przy kosztach przerzucanych na inne podmioty. Z efektami zewnętrznymi (różnymi co do skali) mamy do czynienia na wszystkich rynkach produktów (usług) i czynników produkcji. W regulacji tych efektów chodzi o zamianę „potencjalnych” korzyści zewnętrznych w korzyści realnie występujące oraz zmniejszanie do minimum faktycznie występujących ujemnych efektów zewnętrznych.

Wszelkie regulacje prawne, aby były skuteczne i efektywne, powinny być subiektywnie internalizowane przez jednostki, grupy społeczne i podmioty gospodarcze. Internalizacja ta zależy zaś od poziomu kapitału społecznego.

¹⁶ Przejawami asymetrii są takie zjawiska, jak: negatywna selekcja, pokusa nadużycia (*moral hazard*), postawy gapowicza, ograniczenia efektu sygnalizowania i renta informacyjna.

¹⁷ Joseph E. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego* (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004), 256.

6. Zawodność państwa (government failures) a dobre rządzenie

Państwo i rynek nie stanowią niezawodnych mechanizmów koordynacji rynkowej. Ich funkcjonowanie jest konieczne, lecz nie zawsze prowadzi do osiągnięcia maksymalnego dobrobytu społecznego. Państwo i rynek są w stosunku do siebie substytucyjne i komplementarne jednocześnie¹⁸. Rolą państwa nie jest zastępowanie rynku, lecz sprzyjanie jego większej skuteczności i efektywności. We współczesnej regulacji bardziej chodzi o tworzenie warunków dla sprawnego działania rynków niż ich kontrolowanie. Regulacja w interesie publicznym to ograniczanie jednocześnie zjawisk zawodności rynku oraz zawodności państwa.

Do przejawów zawodności państwa zaliczyć można: różnorodność i sprzeczność różnych celów podmiotów organów państwa, brak precyzji w określaniu treści interesu publicznego, ograniczenia informacyjne, opóźnienia czasowe decyzji kolektywnych, nieadekwatność preferencji społecznych względem preferencji indywidualnych, ujemne efekty redystrybucyjne, mniejsza skuteczność polityki gospodarczej państwa pod wpływem racjonalizacji oczekiwań podmiotów (gospodarstw domowych i firm), koszty przeregulowania gospodarki, nadmierne upolitycznienie gospodarki i rozrost biurokracji, koszty i osłabienie motywacji zaradności z tytułu przerostów państwa opiekuńczego, nadmierny fiskalizm, nierównomierny rozkład korzyści i kosztów w dostarczaniu dóbr publicznych, „rozmiękczenie” ograniczeń budżetowych, nieefektywność monopolu państwowego i szereg innych.

Dla procesów rozwojowych ważna jest siła i zdolność państwa w realizacji zadań polityki gospodarczej uwzględniającej możliwie dużą dynamikę wzrostową przy uwzględnieniu wymogów współczesnej globalizacji i procesów integracyjnych w ramach UE. Podstawową kwestią jest znalezienie rozwiązania pomiędzy wizją „państwa zbyt dużego, państwa – Lewiatana”, a „państwa słabego z niedostatecznymi uprawnieniami”. To również kwestia utożsamiania się urzędników państwowych z sformułowanymi treściami interesu publicznego i przestrzeganiem przez nich obowiązujących regulacji prawnych. **Łatwiej o godzenie interesów częściowych z interesem publicznym przy większej zgodności systemów wartości (w tym wspólnoty przekonań społecznych) z interesami ekonomicznymi, przy mniejszych podziałach w społeczeństwie.**

Zadaniem państwa pozostaje współkształtowanie efektywnego systemu instytucjonalnego w całej gospodarce i na poszczególnych rynkach. Chodzi o dopasowanie reform prorynkowych do istniejącego potencjału instytucjonalnego i jednocześnie tworzenie nowych instytucji. Rolą państwa jest przeciwdziałanie powstawaniu „luk instytucjonalnych”, które mogą zagospodarowywać struktury gospodarki nieformalnej czy struktury przestępczo-mafijne. Odbywa się to jednak w warunkach sprzeczności interesów ekonomicznych różnych podmiotów. W sytuacji miękkiego państwa, według G. Myrdala (np. niedostatki ustawodawstwa, korupcja, nieprzestrzeganie prawa, dominacja interesów partykularnych, nadmierny korporacjonizm itd.), nawet najlepsze programy i rozwiązania prowadzą do instytucjonalnej niespójności.

¹⁸ Bogusław Fiedor, „Błędy rynku a błędy państwa – regulacja rynkowa versus regulacja publiczna”, *Ekonomista* 2 (2013): 183-200.

Silne państwo (co nie znaczy duże) to państwo skutecznie realizujące założone cele oraz egzekwujące istniejące prawo.

Słabe państwo nie jest w stanie egzekwować reguł ustanowionych przez siebie. Cechuje je również brak skuteczności w pobieraniu podatków i innych obciążeń fiskalnych, jak i uleganie pokusom populistycznym, co może grozić stabilności finansów publicznych. Pamiętać też należy, iż państwo ma skłonności do praktyk paternalistycznych i nadmiernej ochrony podmiotów – które w warunkach „wolnego rynku” mogłyby i powinny upaść. W interesie przyspieszenia rozwoju całej gospodarki pożądane jest likwidowanie trwale nieefektywnych jednostek gospodarczych, rozwój i pomoc dla jednostek efektywnych oraz sprzyjanie tworzeniu nowych podmiotów zdolnych sprostać wyzwaniom rozwojowym. Wystrzegać się należy pomocy państwa powodującej powstawanie zjawisk hazardu moralnego w podmiotach gospodarczych.

Silne państwo cechuje „dobre rządzenie” (*good governance*), czyli demokratyczna kontrola społeczeństwa nad władzami państwa, udział obywateli w rządzeniu, stabilność polityczna kraju, efektywność państwa, jakość regulacji/deregulacji, realizacja praworządności („rządy prawa”) czy kontrola korupcji. Do tego można dodać takie cechy, jak: zdolność rządów do dostarczania odpowiedniej ilości dóbr publicznych, unikanie polityki dynamicznej niespójności w czasie oraz utrzymywanie stabilności ekonomiczno-finansowej i społeczno-politycznej.

Osiągnięcie w praktyce stanu „dobrego rządzenia” wymaga z jednej strony realizacji „rządów prawa” (praworządności), z drugiej zaś wsparcia społecznego ze strony możliwie jak największej liczby grup społecznych. Praworządność wyznacza zakres, w jakim warunki prowadzenia działalności gospodarczej i funkcjonowania w społeczeństwie są przewidywalne, oparte na znanych wszystkim i obowiązujących regulach. Głównie chodzi o realizację praw własności. Praworządność to generalnie przestrzeganie prawa przy założeniu jego bezstronności i istnienia efektywnych sankcji za łamanie przepisów prawnych. Jest ona także gwarantem zapewnienia porządku i stabilności gospodarowania. Warunkiem podstawowym praworządności jest legalność działań organów państwa oraz „równowaga władz ustawodawczych, wykonawczych i sadowniczych”.

Wsparcie społeczne wymaga zarówno realizacji polityki „zreformowanego państwa opiekuńczego” jak i większego altruizmu w postępowaniu grup i jednostek. To realizacja przez władze państwowe składanych wcześniej obietnic wyborczych. Wyrazem godzenia działań administracji państwowej i prospołecznej aktywności obywateli może być umacnianie efektywnych instytucji niezbędnych dla wysokiego poziomu życia obywateli, także efektywne instytucje między innymi minimalizujące występowanie różnego rodzaju ograniczeń poznawczych.

7. Ograniczenia poznawcze

Zjawiska ergodyczności, tj. niemożności przewidzenia wielu stanów przyszłych, powodują, iż rzeczywistość zmienia się w nie do końca znanym kierunku. Rośnie wtedy rola oczekiwań adaptacyjnych. Wydłużanie horyzontu czasowego podejmowanych decyzji, wzrost zakresu stosowania relacyjnych kontraktów długookresowych sprzyja wzrostowi oczekiwań ograniczonej racjonalności i większego znaczenia oczekiwań typu *forward-looking*.

Skuteczne i efektywne gospodarowanie wymaga właściwej diagnozy istniejącej sytuacji społeczno-gospodarczej. Diagnoza taka wymaga oparcia jej na rzetelnych badaniach naukowych i wyborze odpowiedniej teorii wyjaśniającej procesy zachodzące w rzeczywistości. Istnieje jednocześnie potrzeba „dobrej teorii” i prowadzenia stałych badań empirycznych. Potrzebna jest także kompetencja urzędników na różnych szczeblach gospodarowania i funkcjonowania państwa.

W warunkach szybkiego rozwoju Internetu rośnie problem rzetelności wiedzy i „prawdziwej informacji”. Pojawia się kwestia relacji nauki, edukacji i potocznej wiedzy. Wiedza w społeczeństwie i jej percepcja zależy od zaufania do przedstawicieli nauki. To także kwestia roli elit – autorytetów w danej dziedzinie i kompetencji polityków, urzędników w procesie podejmowania decyzji.

Sklonność jednostek do wykorzystywania wiedzy tworzonej w oświacie oraz zdobywanej w praktyce wynika z bodźców kreowanych przez określone rozwiązania instytucjonalne. Przykładowo można jedynie wspomnieć o ochronie własności intelektualnej w ramach dookreślonych praw własności¹⁹. Sprawne instytucje mają przeciwdziałać, by większość nowo tworzonej wiedzy w oświacie nie pozostawała na poziomie wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*).

Ograniczaniu zjawisk irracjonalności służyć może polityka zwiększania poziomu kapitału ludzkiego i społecznego w ich wzajemnych sprzężeniach zwrotnych. Polityka ta stanowi swoistego rodzaju sumę gromadzonej wiedzy, uzyskiwanych doświadczeń, różnych form współpracy i zdrowia. Im wyższy poziom tych kapitałów tym mniejsza podatność na „wiedzę fake-news”. Dla wzrostu kapitału ludzkiego potrzebne są warunki do efektywnego zarządzania wiedzą i oplatności inwestowania w nią.

Kapitał ludzki zależy w dużym stopniu od jakości systemu edukacyjnego i jego związków z praktyką społeczno-gospodarczą. W zakresie jakości edukacji podstawowe znaczenie mają treści nauczania bazujące na bieżącym dorobku nauki i techniki oraz odpowiedni poziom i wiedza kadry nauczycielsko-oświatowej. Potrzebny jest tu stały dostęp do informacji naukowej. Syntetycznie treści nauczania można sprowadzić do hasła „uczenia się dla rozwoju”, pod potrzeby bieżącej i przyszłej praktyki gospodarczej. Równoległe z edukacją istotne jest rozwijanie różnych form uczenia się przez praktykę (*learning by doing*).

Wiedza o społecznym procesie gospodarowania to kwestia stanu badań w naukach społecznych i oparcie się na dorobku teorii najlepiej wyjaśniających dokonujące się zmiany w gospodarce i w społeczeństwie. Teoria nie tylko ma wyjaśniać procesy i zjawiska zachodzące w rzeczywistości, ale proponować dobre rozwiązania. Teorie ekonomii czy zarządzania, aby były teoretyczną podstawą polityki gospodarczej, powinny swoje rekomendacje w większym niż dotychczas stopniu opierać na prowadzonych badaniach empirycznych. Rację ma A.K. Koźmiński, pisząc o większej potrzebie badań empirycznych z wykorzystaniem stale modyfikowanych modeli

¹⁹ Własność ta tworzy duże pozytywne efekty zewnętrzne, które trudno jest internalizować z uwagi na postawy gapowicza. Wynika to głównie z braku możliwości nadania pełni praw własnościowych – niepełne prawa autorskie i trudności w ich egzekwowaniu. Znaczenie ma także odpowiedni system motywacyjny dla podejmowania wysiłku badawczego.

ekonomicznych²⁰. Autor ten zwraca także uwagę na dwa „główne grzechy” ekonomii głównego nurtu, tj. uniwersalizm i redukcjonizm.

„Podręcznikowa” teoria ekonomii neguje możliwość irracjonalnych zachowań podmiotów czy uwzględniania czynnika emocji w podejmowanych decyzjach. Z badań empirycznych wynika zaś występowanie na przykład awersji do ryzyka, zmienności preferencji czy przywiązywania zbyt dużej wagi do zdarzeń o niskim prawdopodobieństwie zaistnienia. Dominują także zachowania rutynowe z naśladowaniem podmiotów osiągających sukcesy gospodarcze. Nierzadko podejmowane działania nakierowane są głównie na zabezpieczenie się przed ryzykiem i niepewnością niż podjęcie zachowań optymalizacyjnych (wymagających dużej wiedzy). Podmioty podejmują decyzje, nie znając wszystkich możliwych ich skutków.

Kwestie te nie były przedmiotem większego zainteresowania „ekonomii głównego nurtu”. Podejście historyczno-instytucjonalne było w głównym nurcie ekonomii stopniowo „spychane na drugi plan” na rzecz ujęć czysto modelowych o dużym stopniu sformalizowania i przyjmowania założeń coraz bardziej odległych od zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej. Powodowało to konsekwencje dla polityki gospodarczej i edukacji ekonomicznej społeczeństwa. Rozwój teorii wymaga współlistnienia wielu różnych doktryn i ujęć badawczych. W istocie – mimo różnic – teorie ekonomiczne nawzajem się uzupełniają. Istnieje też potrzeba stałej adaptacji ujęć teoretycznych do polityki gospodarczej i proponowania rozwiązań instytucjonalnych.

Rozwiązania instytucjonalne typu *Foresight* stanowią swoistego rodzaju stały proces postrzegania (myślenia z wyprzedzeniem) przyszłego rozwoju nauki i techniki w celu identyfikacji potrzeb technologicznych oraz obszarów strategicznych badań. W procesie tym uczestniczą zarówno zespoły naukowo-badawcze jak i przedstawiciele władz oraz przedsiębiorców i konsumentów. Aktywną rolę mogą też pełnić organizacje pozarządowe oraz środki komunikacji społecznej. Następuje tu swoistego rodzaju powiązanie potrzeb społecznych, zdolności absorpcyjnych nowych technologii, potencjału naukowo-badawczego z możliwą podażą efektów badań naukowo-technicznych..

Innego rodzaju ograniczeniem poznawczym może być kwestia dookreślenia konkretnego kształtu systemu gospodarki rynkowej. Krytycznego namysłu wymaga propagowanie uniwersalnego wzorca rozwiązań systemowo-instytucjonalnych w postaci tzw. „consensusu waszyngtońskiego”. Otwartym też problemem jest na przykład określenie wpływu demokracji politycznej lub systemu autokratycznego na osiągnięte rezultaty gospodarcze. Liczne badania empiryczne nie dają jednoznacznej odpowiedzi na temat wpływu demokracji na wzrost i rozwój gospodarczy. Demokracja może sprzyjać rozwojowi do pewnego pułapu swobód i wolności demokratycznych; po ich przekroczeniu zaś wywierać wpływ negatywny – głównie z uwagi na liczne grupy interesu o charakterze partykularno-redystrybucyjnym. W systemach demokratycznych elity przenoszą często formalną siłę polityczną na grupy społeczne – grupy wyborców. One zaś zgłaszają określone preferencje nie zawsze sprzyjające procesom długookresowego rozwoju.

²⁰ Andrzej K. Koźmiński, *Wizja ekonomiczna* (Warszawa: Wydawnictwo Poltex, 2016).

8. Zakończenie

Trudno o analizy gospodarowania na różnych ich poziomach w oderwaniu od kontekstu historyczno-instytucjonalnego. Czynniki instytucjonalne są równie ważne jak społeczne, geograficzne czy techniczno-technologiczne. Z badań empirycznych wynika także dużo większy wpływ na uzyskiwane rezultaty gospodarcze jakości instytucji niż typ polityki gospodarczej. Wśród tych instytucji szczególnie duża jest rola prawa jako instytucji formalnej i kapitału społecznego jako instytucji nieformalnej.

Stabilność reguł prawnych i wyższy poziom kapitału społecznego to podstawa systemu instytucjonalnego. Obydwie te instytucje o komplementarnym charakterze mogą przyczyniać się do procesów rozwoju poprzez: racjonalizację kosztów transakcyjnych, powiązania efektów skali z internalizacją efektów zewnętrznych, osłabianie zjawisk „zawodności rynku” i „zawodności państwa oraz zmniejszanie ograniczeń poznawczych.

Realizacja tych celów świadczy o efektywności adaptacyjnej systemu instytucjonalnego łączącej w sobie efektywność ekonomiczną, społeczną i polityczną. Jednym z podstawowych przejawów efektywności adaptacyjnej jest sprzyjanie kooperacji podmiotów gospodarczych jako równoległego mechanizmu do konkurencji rynkowej. Rozwój kooperacji to jeden z głównych czynników w przewyżczeniu bariery średniego poziomu rozwoju. Zbliżanie się gospodarki do sytuacji pułapki średniego dochodu wymusza oparcie rozwoju na własnych, wewnętrznych rezerwach.

Bibliografia

Bartelski, Andrzej S. 2011. *Współzależności pomiędzy nierównościami społecznymi, kapitałem ludzkim i kapitałem społecznym*. Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk.

Beldowski, Jarosław, Katarzyna Metelska-Szaniawska. „Law and Economics – geneza i charakterystyka ekonomicznej analizy prawa”, *Bank i Kredyt*, 10 (2007).

Borkowska, Bożena, Bożena Klimczak, Mikołaj Klimczak. 2019. *Ekonomia instytucjonalna*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Cooter, Robert, Thomas Ulen. 2009. *Ekonomiczna analiza prawa*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Czapiński, Janusz, Tomasz Panek. 2015. *Diagnoza Społeczna 2015*, Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.

Dąbrowski, Ireneusz. „Popytowe korzyści skali i pułapka gorszego produktu”, *Europa Regionom* 25 (2015):67-79.

Fiedor, Bogusław. „Błędy rynku a błędy państwa – regulacja rynkowa versus regulacja publiczna”, *Ekonomista*, 2 (2013):183-200.

Garbicz, Marek, Zbigniew Staniek. 2009. *Mikroekonomia. Problemy zawodności rynku*. Warszawa: Wydawnictwo WSM.

Garbicz, Marek. *Kiedy Polska dogoni rozwinęty Zachód?* Warszawa: (materiał niepublikowany SGH,2020): 1-8.

Knowles, S. 2005. *The future of social capital in development economics research*. Konferencja: WIDER Jubilee Conference.

Koźmiński, Andrzej K. 2016. *Wzory ekonomii*. Warszawa: Wydawnictwo Poltex.

Rudolf, Stanisław. „Oportunizm i próby jego ograniczania w nadzorze korporacyjnym”, *Master of Business Administration*, 3 (2010).

Staniek, Zbigniew. 2017. *Ekonomia instytucjonalna. Dlaczego instytucje są ważne*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.

Stiglitz, Joseph E. 2004. *Ekonomia sektora publicznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

dr ANNA MACZASEK

AKADEMIA KALISKA

IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO

anna.maczasek@wp.pl

Nr ORCID 0000-0001-9779-9506

LUDZIE SILNI PSYCHICZNIE /WYBRANE ASPEKTY/

STRESZCZENIE

Sila ludzkiej psychiki, osobowości, charakteru – jako zjawisko, i w konkretnych przypadkach (ludzie silni) – nie tylko przyciąga i fascynuje, jest także wiedzą niezbędną do tego, by przetrwać, zwyciężyć, by życie – pojedynczego człowieka, społeczności i społeczeństw – miało wysoką jakość. A zatem, czy ludzie silni, to ludzie mądrzy (bo mądrość jest źródłem siły, a intelektualny głód jest imperatywem zdobywania wiedzy, poszukiwań, dociekań)? Czy człowieka silnego charakteryzuje elastyczność, umiejętne posługiwanie się emocjami i ich rozumienie? A także pewność siebie, umiejętność radzenia sobie z ludźmi, umiejętność odstawiania, przeciwstawiania się, obrony własnych zasad i wartości? Czy cechuje silnych brak lęku przed zmianą, umiejętność podejmowania ryzyka i wliczania niepowodzeń w planowane zamierzenia? A może umiejętność podejmowania decyzji? Czy też zdobywania doświadczeń i wszystkich innych sposobów uczenia się? A może cierpliwość (w dążeniu do celu), sztuka nie chowania urazy, silne poczucie własnej wartości oraz silna osobowość, a gdy jej nie ma – wytrwała praca nad charakterem? Czy człowiekiem silnym się jest czy też trzeba nauczyć się nim być? Na te i inne pytania uważny Czytelnik znajdzie odpowiedzi w tekście artykułu.

Słowa kluczowe: ludzie silni, silny człowiek, silna osobowość; inteligencja emocjonalna, umiejętności

SUMMARY

The strength of the human psyche, personality, character – as a phenomenon, and in specific cases (strong people) – not only attracts and fascinates, it is also the knowledge necessary to survive and win, so that the life – of an individual, community and society – can improve. Thus, are strong people the wise ones (because wisdom is a source of strength, and intellectual hunger is imperative in pursuit of knowledge, feeding the ability to enquire and search)? Do flexibility, a competent use of emotions and their understanding characterize a strong person? What about self-confidence, the ability to deal with people, the ability to refuse, oppose, defend one's own principles and values? Do strong persons have no fear of change, are they able to take risks and accept failure as a possible outcome? On the other hand, maybe it is their ability to take decisions, or of accumulating experience and all other ways of learning? How about perseverance (in pursuit of the goal), the art of not holding a grudge, strong self-esteem and a strong personality, and if it is not a given feature – tireless work on one's character? Is a person born strong or does one have to learn to be strong? In this article, the attentive reader will find answers to these and many other questions.

Keywords: strong people, strong person, strong personality; emotional intelligence, skills.

1. Wstęp

Ludzie silni są podziwiani, choć często stroni się od nich. Ludźmi słabymi często się pogardza, choć (czasami) łatwo lub łatwiej być słabym albo ludzie ci okazują się przydatni.

Siła – ludzkiej psychiki, osobowości, charakteru – przyciąga i fascynuje, i zagadką jest więc, dlaczego nie prowadzi się szeroko zakrojonych badań naukowych dotyczących wymienionych zagadnień, bo to oznacza także (poza oczywistym brakiem zbadania ludzi i zjawiska), że liczba publikacji naukowych dotyczących tematu jest więcej niż skromna, a lukę tę wypełnia przerażająca liczba tzw. poradników typu *jak w tydzień stać się człowiekiem silnym*.

Istnieje więc pilna potrzeba zbadania i opisanie zjawiska. Niniejszy artykuł sygnalizuje tę potrzebę i skupia się na wybranych aspektach zjawiska niezwykle przydatnych w życiu codziennym – zawodowym i pozazawodowym.

2. Siła człowieka

Przyjmuje się, że określenia *siła człowieka*, *silny człowiek*, *siła psychiczna* odnosi się do konstruktywnych aspektów funkcjonowania człowieka. Dlatego – co należy podkreślić – istnieją dwa (zasadnicze) sposoby przedstawiania zjawiska¹. Pierwszy sposób koncentruje uwagę na psychicznych przesłankach skuteczności działania, gdzie pod uwagę bierze się efektywność realizowania przez człowieka własnych zamierzeń. Przykładem jest siła woli², umiejętność wpływania na innych, w tym zagadnienie władzy³, umiejętność radzenia sobie z napotkanymi – rozmaitymi – przeciwnościami, i w kontekście przeciwności – problemy ludzkiej odporności⁴; także cecha właściwa ludziom silnym, a więc twardość⁵, i niezwykle cenne poczucie koherencji⁶, bo przecież każdy „człowiek styka się nieustannie z bodźcami i sytuacjami, z którymi musi sobie radzić”⁷.

Znaleźć też możemy inne ujęcie problemu siły człowieka i ludzi silnych, w którym podkreśla się fakt następujący: siła psychiczna, to nic innego, jak czynienie dobra – sobie i innym, i dlatego wysiłki badaczy winny być skupione na poszukiwa-

¹ Por.: Martin Seligman, „Positive psychology, positive prevention and positive therapy”, w: *Handbook of positive psychology* red. C. R. Snyder, S. J. Lopez, (New York: Wydawnictwo Oxford University Press, 2002), 3.

² Por.: Julius Kuhl, „Motivation and information processing. A new look at decision making, dynamic change and action control”, w: *Handbook of motivation and cognition* red. R. M. Sorrentino, E. T. Higgins, (New York: Wydawnictwo The Guilford Press, 1986), 405-434.

³ Por.: Dacher Keltner, Deborah H. Gruenfeld, C. Anderson, „Power, Approach and Inhibition”, *Psychological Review* 2 (2003): 265-284.

⁴ Por.: Jack Block, Adam M. Kremen, „IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical. Connections and Separateness”, *Journal of Personality and Social Psychology* 2 (1996): 349-361.

⁵ Por.: Suzanne O. Kobasa, „Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness”, *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 1-11.

⁶ Por.: Aron Antonovsky, *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować* (Warszawa: Wydawnictwo Fundacji IPN, 1995).

⁷ Anna Pohorecka, Recenzja: Aaron Antonovsky: „Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować”, *Alkoholizm i Narkomania* 1/22/96 (1996): 161.

niach tych psychicznych właściwości, które są źródłem osobistego i społecznego pożytku⁸. „Właściwości psychiczne przyczyniające się do posiadania tak rozumianej siły psychicznej nazywane są – za Eriksonem (1959) – cnotami (...). McCullough i Snyder (2000) definiują cnotę jako autonomiczny system skoordynowanych myśli, emocji, motywów i działań przynoszących korzyść podmiotowi i innym ludziom. Oznacza to, że cnoty są względnie trwałymi nastawieniami afektywnymi, a siła psychiczna wynika z posiadania dyspozycji, które określane są jako cechy afektywne (Watson, 2000)”⁹.

3. Co charakteryzuje człowieka silnego?

Są ludzie, o których zwykliśmy mówić *silni*, odróżniając ich tym samym od tych, o których wyrażamy się słowami to *człowiek słaby*. Skąd wiemy, że jedni ludzie są silni, a inni słabi? Odpowiedź, jest *prosta*: ludzie silni zachowują się w określony sposób (słabi również) – czym różnią się ich zachowania? A które z posiadanych przez ludzi cech sprawiają, że jedni zachowują się jak *silni*, a inni jak *słabi*? I, czy bycie silnym psychicznie, to właściwość człowieka? A może umiejętności? Czy też, jak w sporej części przypadków, to środowisko i ludzkie losy, doświadczenia, z których jedni wyciągają nauki, a inni się nie uczą – potrafią ukształtować człowieka silnego, oczywiście, jeśli ma ku temu potencjał. A zatem, co charakteryzuje człowieka silnego?

I. Inteligencja emocjonalna

Nie ma najmniejszych wątpliwości, że cztery grupy umiejętności składających się na inteligencję emocjonalną (rozpoznanie emocji, rozumienie emocji, używanie emocji i zarządzanie emocjami), to wyznacznik siły psychicznej. Bo przecież:

- 1) to emocje informują ludzi, czy napotykanne wydarzenia, zdarzenia dziejące się wokół, są ważne (dla tego, który napotyka, dla innych ludzi, dla ludzkości) i jeśli *rozpoznanie* mówi *tak*, to co się dzieje, to z czym się człowiek styka jest ważne, i wówczas określone emocje mobilizują człowieka do określonego działania. Należy więc umieć rozpoznawać emocje (własne i cudze), i umieć im nie zaprzeczać: jak się jest złym, nie mówić, że złym się nie jest (bo coś, co się wydarzyło, sprawiło, że człowiek jest zły); jak się człowiek cieszy, nie zaprzeczać, mówiąc, że się nie cieszy (bo miało miejsce coś, co stało się źródłem owej uciechy itd., itp.). W omawianym kontekście, to bardzo ważne, ponieważ czasami odkrycie źródła emocji może być przykre, bo można zauważyć, że są ludzie (albo to my jesteśmy tym człowiekiem), których cieszy cudze nieszczęście, albo nie cieszy cudzy sukces. Jeśli więc człowiek jest człowiekiem silnym, umie rozpoznać u siebie określone emocji i wie, co jest ich źródłem, czyli:

⁸ Por.: Michael E. McCullough, „Forgiveness as human strength: Theory, measurement, and links to well being”, *Journal of Social and Clinical Psychology* 1 (2000): 43-55.

⁹ Ewa Trzebińska, „Siła psychiczna: ujęcie doświadczeniowo-analityczne”, *Psychologia Jakości Życia* 3 (1) (2004): 2.

- 2) posiadał umiejętność rozumienia emocji, bo przecież emocje nie pojawiają się przypadkowo! U podstaw każdej zawsze leżą konkretne przyczyny. Nie należy więc zaprzeczać faktom, tylko spojrzeć prawdzie w oczy: to sprawiło, że doświadczam takich emocji, np. jestem zazdrosna, a inne zdarzenie sprawiło, że jestem dumna; wiem, kiedy czuję złość; człowiek silny, wie także kto wywołuje u niego określone stany emocjonalne i ma siłę, by np. zerwać lub ograniczyć kontakty z tym człowiekiem, zmienić środowisko;
- 3) umiejętność używania emocji charakteryzuje człowieka silnego, choćby dlatego, że emocje wpływają na sposób myślenia, przygotowują do określonych działań i kierunkują procesy myślowe, w tym podczas rozwiązywania problemów. Należy więc używać emocji *zgodnie z ich przeznaczeniem*. Np., proszę sobie przypomnieć sytuację, gdy ktoś mówi *nie da się*, *nie warto* i człowieka, który czuje zupełnie inaczej i... rozwiązuje problem albo w ogóle problemu nie dostrzega. Są ludzie, którzy w większości sytuacji mówią *nie da się*, i tacy, którzy powiedzą to zdanie ledwie kilka razy w życiu, no bo czy człowiek silny może – w większości życiowych sytuacji – czuć, że *się nie da*?
- 4) umiejętność zarządzania emocjami również cechuje człowieka silnego, ponieważ żeby korzystać z emocji, trzeba włączać emocje do zachowań. Dlaczego? Bo każda emocja jest *dobra*, pod warunkiem, że jej jakość i intensywność są odpowiednie do okoliczności. Przecież nadmiernie stłumione emocje wywołują apatię i zbyt dystans wobec otaczającej rzeczywistości. Nadmiernie rozbuchane emocje, szczególnie kiedy wymykają się spod kontroli i przybierają skrajną postać – sięją spustoszenie. Innymi słowy, każda emocja jest *dobra* jeśli jest adekwatna do okoliczności, więc jeśli okoliczności są takie, że człowiek powinien być poirytowany, to niech będzie poirytowany; jak powinien się cieszyć, to całym sobą, jak się śmiać – to też całym sobą; jak kochać, to kochać całym sobą, ale nie płakać przez trzy dni, kiedy np. zepsuje się żelazko.

Pojęcie *inteligencja emocjonalna* pojawiło się w 1990 roku za sprawą badaczy Petera Salovey'a i Davida Sluytera, a do psychologii wprowadził je David Goleman. „Inteligencja emocjonalna reprezentuje zdolność spostrzegania, oceny i wyrażania emocji w trafny i przystosowawczy sposób. To zdolność rozumienia emocji i wiedza o nich. Zdolność docierania do i/lub wzbudzania emocji, które wspomagają aktywność poznawczą i działania adaptacyjne, a także zdolność kontrolowania emocji własnych i emocji innych ludzi”¹⁰.

Inteligencję emocjonalną ceni się z powodów wskazanych w powyżej przytoczonej definicji pojęcia oraz dlatego, że ludzie, którzy posiadają umiejętności zwane inteligencją emocjonalną, mogą odnosić sukcesy życiowe – jak pokazuje życie – nawet znaczące, także wówczas, gdy poziom ich inteligencji intelektualnej (IQ) nie jest wysoki.

¹⁰ Peter Salovey, David J. Sluyter, *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, (Poznań: Wydawnictwo Rebis, 1999), 17.

Inteligencja emocjonalna pozwala wykształcić trzy grupy kompetencji:

- 1) grupę kompetencji psychologicznych, a więc: pozwala zyskać świadomość samego siebie (i robić z tej świadomości użytek), zyskać adekwatną samoocenę, nauczyć się samokontroli i tzw. samoregulacji.

Grupa kompetencji psychologicznych, to relacje z samym sobą;

- 2) grupę kompetencji społecznych, a więc: umiejętność współpracy, głównie dzięki empatii, asertywności i umiejętnościom perswazyjnym. I nie ma wątpliwości, to jeden z fundamentów dobrych relacji międzyludzkich, jedna z podstaw radzenia sobie z ludźmi, bo to nic innego, jak umiejętność odczytywania sygnałów (nieraz subtelnych) dotyczących ludzkich potrzeb. To właśnie ta grupa umiejętności sprawia, że ludzie silni doskonale odnajdują się w zawodach, w których pracuje się z ludźmi, ponieważ nawiązywanie relacji i – co ważne – podtrzymywanie nawiązanych, to między innymi umiejętność zarządzania emocjami – własnymi i innych osób. To dzięki temu można być przywódcą, osobą popularną i znaną, a przede wszystkim, świetnie radzić sobie w kontaktach z innymi, a nawet mieć władzę, w rozumieniu: władza, to zdolność dawania ludziom tego, czego potrzebują.

Grupa kompetencji społecznych, to grupa relacji z innymi;

- 3) grupę kompetencji prakseologicznych, czyli stosunek danego człowieka do zadań, wyzwań, do działań jako takich; to także, sumiennosc, zdolności przystosowawcze, i *żeby się chciało chcieć*, co na przykład w języku zarządzania nazywane jest zdolnością do samodzielnego motywowania się, co w kontekście inteligencji emocjonalnej oznacza rzecz wspianą: umiejętność podporządkowania emocji celom, które się realizuje. To z kolei oznacza umiejętność koncentracji na tym, na czym należy być skoncentrowanym, zdolność do pełnego zaangażowania oraz do pracy twórczej (w odróżnieniu od pracy odtwórczej). A wymienione umiejętności są przecież gwarantem siły, choćby dlatego, że dają szansę osiągnięcia sukcesu.

Grupa kompetencji prakseologicznych, to grupa kompetencji działania.

Inaczej rzecz ujmując, inteligencja emocjonalna to (między innymi) wypracowane samopoznanie. Znajomość samego siebie na tyle dobra, by rozumieć to, co się czuje. Także umiejętność nie tłumienia emocji, a więc umiejętność ich stosownego uzewnętrzniania, i wiedza, że panować to można nad światem (a przynajmniej paru osobom w historii tak się wydawało), a nie nad emocjami! Emocjami można kierować, zarządzać. Posiadanie umiejętności z wymienionych czterech grup składających się na inteligencję emocjonalną sprawia, że podnosi się również poziom empatii ludzi silnych, którzy (również dzięki temu) są doskonałymi obserwatorami i rozumieją uczucia i przeżycia innych.

To oznacza, że ludzie silni dobrze zdają sobie sprawę z doświadczanych (i istniejących) emocji, potrafią je nazwać i dążą do tego, by trzymać je na wodzy, a to oznacza po prostu: nie pozwolić, by emocje decydowały (za człowieka). Zdarza się również, że wyposażeni w inteligencję emocjonalną ludzie (silni) czasem zachowują się wbrew temu, co czują – bo tak osiągną cel, albo przetrwają. Inteligencja emocjonalna, to – inaczej – emocjonalna dojrzałość.

II. Pewność siebie

Silnie psychiczni ludzie wiedzą, że nastawienie, to jeden z kluczowych czynników pozwalających osiągnąć sukces. Dlatego, jak mawiał Henry Ford: jeżeli myślisz, że coś możesz lub czegoś nie możesz, za każdym razem masz rację. Podkreślmy, stwierdzenie to dotyczy ludzi silnych, a nie leniwych albo mających nieadekwatną samoocenę (zawyżoną lub zaniżoną), nie mających orientacji w rzeczywistości, ignorantów itp.

Pewność siebie pozwala ludziom silnym stosować – zawsze, kiedy jest to możliwe i zasadne – negocjacyjną zasadę wygrana-wygrana, ponieważ ludzie silni wiedzą, że prawdziwym jest to zwycięstwo, w którym wygrywają obie strony, że nie wygrywa się wtedy, gdy ktoś zostanie pokonany, że korzyść jednostronna (najlepiej własna) jest najczęściej krótkotrwała, blokuje współpracę, lub ją uniemożliwia, i – zwyczajnie po ludzku – do niczego (dobrego) nie prowadzi.

Pewność siebie ma swoje solidne źródło: samoświadomość, znajomość własnej osoby; wiedza, doświadczenie, umiejętności, a nie brawura, ignorancja, zadufanie, nieumiejętność przewidywania, niczym nieuzasadniona, a więc nadmierna, bo nie znajdująca potwierdzenia, wiara we własne możliwości

III. Umiejętność radzenia sobie z ludźmi

Kontakty z trudnymi ludźmi są dla większości irytujące, wyczerpujące, frustrujące. Powodują pojawienie się uczucia bezsilności, poddanie się temu, co człowieka spotyka i wielu innych nieprzyjemnych uczuć i wynikających z nich zachowań. A przecież takich ludzi: trudnych, konfliktowych, toksycznych (nieraz wręcz dosłownie mamy wrażenie, że kontakt z daną osobą jest trujący), wysysających energię, męczących swoimi złymi intencjami, nieszczerością, zakłamaniem mamy nieszczęście spotykać w życiu. Co gorsza, nie mamy jakże często możliwości wyboru – spotykać się czy nie spotykać z takimi osobami, bo bywają nimi i rodzice, i współpracownicy, i szefowie, i fałszywe koleżanki i koledzy – dowolna osoba może spełniać kryterium *człowieka toksycznego*. I w takich właśnie sytuacjach człowiek może sobie nie radzić, lub radzić, ale ponosić tego wielkie koszty albo radzić sobie całkiem dobrze, a nawet bez okupienia tego kontaktu wielką ceną. I to, jak ludzie radzą sobie w takich kontaktach jest również wyznacznikiem siły psychicznej. Najsilniejsi, a wśród nich także ci, których nie łączą z ludźmi trudnymi bliskie więzi, potrafią ocenić sytuację i dają radę nie ponieść się emocjom albo – co też jest świadectwem siły – szybko się podnieść, otrząsnąć, dojść do siebie. Ludzie silni potrafią, i jest to zdaje się najlepszy wyznacznik siły, ograniczyć kontakty z osobami toksycznymi do minimum, zdystansować się. Człowiek słaby będzie przeżywał rozedrganie przez długi czas, a na samą myśl o powtórny kontakt z danym człowiekiem będzie czuł się nie tylko źle (tak człowiek silny też będzie się czuł), ale i doświadczy poczucia bezradności, świadomości braku siły, by zachować się właściwie. Dodać należy, by oddać sprawiedliwość silnym, którzy tego nie potrafią: gdy osobą toksyczną jest człowiek bardzo bliski, nawet najsilniejsi potrafią być bezradni, nie potrafią, a czasami nie mogą, odciąć się, zdystansować.

IV. Brak obaw przed tym, co nowe

A czy jest ktoś, kto nie boi się zmian? Większość z nas się boi, bo nie chcemy, nie lubimy, nie widzimy potrzeby wychodzić poza strefę (własnego) komfortu, bo to przecież strefa znana i najczęściej bardzo wygodna (dlatego komfortowa), a to, co nowe nie jest znane, nie wiadomo też, czy będzie wygodne. Tymczasem elastyczność i umiejętność dostosowania się do każdej albo do większości sytuacji (tak, jak podczas negocjacji) jest cechą charakterystyczną ludzi silnych. Dlaczego jest to jednym z wyznaczników siły? Bo strach obezwładnia, odbiera zdolność myślenia, powoduje chęć ucieczki albo paraliżuje. Bo człowieka, który się elastycznie nie ugnie można złamać. Ta umiejętność jest więcej niż istotna, bo przecież żyjemy w świecie zmian, i udawanie, że zmian nie ma, że zmiany nas i nasz świat omiają, nie jest drogą do przetrwania, do porozumienia, do wygranej. I wcale nie chodzi o to, by wmawiać sobie i innym, że każda zmiana i wszystkie zmiany służą rozwojowi, czemuś dobremu, ludziom, sprawie. Wręcz przeciwnie, spora część zmian wieku XXI niczemu dobremu nie służy, ale tym bardziej zyskuje na znaczeniu umiejętność eliminowania strachu, nie ignorowania zmian i elastycznej reakcja na to, co wokół. Warto przy tym pamiętać: elastyczność i umiejętność dostosowania się (jak uczy Koncepcja behawioralna: przetrwa tylko ten, kto umie się dostosować) nie oznacza, że człowiek nie ma zasad, poglądów itp. Wręcz przeciwnie! Człowiek silny się nimi szczyci, to człowiek słaby jest jak chorągiewka, gnie kark i patrzy skąd wiatr wieje. Człowiek silny gardzi takimi zachowaniami dzięki czemu jest silny. A jest silny, bo umie elastycznie reagować i odnaleźć się w każdej niemal sytuacji bez sprzeniewierzenia się własnym poglądom i zasadom, czyli umie inną drogą osiągnąć zamierzone cele. Innymi słowy, człowiek silny, to człowiek o otwartym umyśle, co nie oznacza – należy z mocą podkreślić – głupawych zachwytów na propozycję każdej zmiany, albo zmiany jako takiej, ani też życia w oparciu o maksymę, że jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana. Bo przecież – na szczęście – nie jest!

V. Umiejętność mówienia *nie*

Im trudniej przychodzi ludziom mówienie *nie*, tym łatwiej ludzie doświadczają stresu, wypalenia, podłych nastrojów. Tym częściej mają skłonność do niskiej samooceny albo wręcz przeciwnie – do niczym nieuzasadnionej zawyżonej samooceny (bo np. racjonalizują własne zachowania). Mówienie *nie*, czyli umiejętne niezgadzanie się przy poszanowaniu praw innych ludzi, jest dla wszystkich nas sporym wyzwaniem, ponieważ słowo *nie* ma wielką moc. Ale przecież ludzie silni potrafią korzystać z potęgi słów i myśli. Zresztą, nie sposób pomylić budowania wypowiedzi ludzi silnych i ludzi słabych. Silni nie powiedzą *nie wydaje mi się, nie jestem pewna*, ponieważ nic im się nie wydaje (albo rzadko ma to miejsce), jak już mówią, to są pewni (a tylko czasami pewni nie są); jak mówią to coś, co do czego nie mają wątpliwości (a nie *jakby*). Ludzie silni doceniają tę trudną umiejętność, choćby dlatego, że umieć powiedzieć *nie*, to między innymi:

- trudna sztuka dbałości o własne zasady i umiejętność nie sprzeniewierzenia się im;
- umiejętność odmawiania;
- umiejętność niezgadzania się;

- umiejętność pójścia pod prąd;
- umiejętność obrony własnego zdania i wartości.

Ta umiejętność oznacza, że człowiek silny wie, że nie musi (nieustannie) innych ani uszczęśliwiać, ani zadowalać. Ta umiejętność pozwala człowiekowi silnemu unikać zmuszania się do robienia tego, na co nie ma ochoty, co stoi w sprzeczności z jego zasadami, wartościami, czy choćby planami. Jeśli ktoś ma wątpliwości, że mówienie *nie* nie jest trudną do opanowania sztuką, winien na przykład odmówić osobie bardzo bliskiej, w tym także teściowej, powiedzieć *nie* szefowi, i to w taki sposób, by nie zepsuć, ani nie narazić na szwank wzajemnych relacji. Silni ludzie – w sporej części przypadków – sztukę tę posiadli.

Podkreślmy więc: siła, to także odpowiednia postawa, konstruktywna postawa, jeśli wziąć pod uwagę problemy, których doświadcza (wciąż jeszcze) spora część ludzi, a które pojawiają się wraz z problemami, których źródłem jest konflikt własnych racji, zasad, norm, wartości z naciskami otoczenia przy jednoczesnym uwzględnianiu dobra innych (innymi słowy, człowiek nie będzie silnym, jeśli będzie bał się powiedzieć *nie*, jeśli jego sposobem na życie będzie kompromis czy konformizm).

VI. Brak obaw przed podejmowaniem /skalkulowanego/ ryzyka

Ludzi silni wiedzą, że strach przed podjęciem decyzji jest najczęstszym źródłem późniejszego żalu, że coś nie zostało zrobione, czy powiedziane. Jeśli jest się silnym człowiekiem, i taka sytuacja miała miejsce, pamięta się ją długo i czyni się sobie wyrzuty. Dlatego ludzie silni nie boją się podejmować ryzykownych decyzji. I nie ma to nic wspólnego z ryzykanctwem albo brawurą, bo te zachowania nie charakteryzują ludzi silnych tylko ludzi bezmyślnych, ignorantów, którzy nie potrafią przewidzieć konsekwencji swoich działań i zachowań; których decyzje nie mają solidnych podstaw, a wynikają z braku wiedzy, chwilowego nastroju, chęci zaimponowania komuś albo sobie. Człowiek silny, jest silny siłą swojej wiedzy, w tym wiedzy będącej rezultatem doświadczenia życiowego. Człowiek silny nie jest też kunktatorem: nie czał się za milczeniem, nie czeka na to, co okaże się korzystne, co warto, co robi większość. Podejmuje ryzyko, bo nie ma w nim strachu człowieka słabego. Człowiek małej wiedzy, ignorant albo boi się ryzyka albo cechuje go brawura i ryzykanctwo, a u człowieka silnego, ów brak obaw wynika z solidnych podstaw: mam potencjał, siły i wiedzę, żeby podjąć ryzyko. Mam potencjał, siły i wiedzę, która pozwoli mi iść dalej, jeśli nie odniosę zakładanego sukcesu, ponieważ wiem, że ryzyko oznacza również i brak sukcesu, i możliwość klęski, w tym i dotkliwej klęski.

VII. Wiedza, że klęski i brak sukcesu mogą zdarzyć się każdemu

Wiedzą o tym wszyscy ludzie silni, czyli ludzie odnoszący sukcesy, bo przecież droga do tych sukcesów rzadko kiedy pozbawiona jest klęsk i niepowodzeń (większych, mniejszych, całkiem drobnych i potężnych). I z tej wiedzy ludzie silni czerpią siłę. To ludzie słabi oczekują, że *wszystko będzie dobrze*; że *wszystko się uda*; że *nic złego się nie stanie* itd., itp. Człowiek silny jest na cios i klęskę przygotowany, dlatego może i cios, i klęskę znieść i unieść, a więc po ciosie i po klęsce podnieść się i iść dalej,

wiedząc doskonale, że to, co jest warte osiągnięcia, wymaga przecież ryzyka, a klęska (ewentualna, napotkana po drodze) nie może okazać się źródłem braku wiary w osiągnięcie zaplanowanego. Zwróćmy też uwagę: to w najtrudniejsze momenty, życiowe zakręty, chwile dramatyczne okazują się – jakże często – przełomem w życiu człowieka. No i przecież, żeby nauczyć się chodzić, najpierw trzeba choć kilka razy upaść...

VIII. Umiejętność stosownego wykorzystania klęsk i niepowodzeń

Ludzie silni psychicznie wiedzą, że to, na czym skupiają uwagę, determinuje ich stan psychiczny, w tym i nastawienie. Na przykład, nieustanne myślenie o problemach jest źródłem stresu. Dlatego, ludzie silni skupiają się na działaniu i zachowaniach, które pozwolą osiągnąć zakładane, przeciwnie niż w sytuacji wiecznego, ciągłego, niekończącego się rozpamiętywania, czyli przy braku umiejętności podjęcia decyzji *idę dalej; szczególnie zamykam drzwi*; to już było, więc wyciągam z dokonanego wnioski, pamiętam o nich, bo stały się dla mnie nauką na przyszłość i idę dalej, po to, żeby przeszłość nie stała się teraźniejszością. Nie oznacza to, że człowiek udaje, że przeszłości nie było, bo przeszłość ludzi kształtuje, przeszłość wyznacza ludzką drogę w przyszłość, przeszłość jest źródłem wiedzy o świecie, ludziach i nas samych, jest wielką skarbnicą wiedzy. Bez tej wiedzy ludzie są słabi, bo nie uczą się na doświadczeniu ani na doświadczanym.

Trudności, klęski, problemy, komplikacje, ani nawet klody rzucane pod nogi przez innych czy los nie służą ludziom silnym za usprawiedliwienie bezczynności, lenistwa, barku chęci, braku sukcesów ani czegokolwiek innego. Dlaczego? Bo wszystko, co warte osiągnięcia, wymaga podjęcia /jakiegoś/ ryzyka i ewentualna klęska nie może podkopać wiary w osiągnięcie sukcesu. Między innymi dzięki temu, sukces ma smak, a brak sukcesu i klęska to kolejne doświadczenia, z których należy wyciągać wnioski. Dlatego między innymi, ludzie silni posiadają umiejętność *zamykania drzwi*.

IX. Umiejętność wykorzystania /źródeł/ sukcesu

Ludzie silni wiedzą, że sukces rzadko pojawia się nagle i nieoczekiwanie, za sprawą cudu, wiedzą że źródłem sukcesu nie jest magia (*udało się*), ani tego typu tajemnicze czy niewytłumaczalne zjawiska. Ludzie silni są silni siłą własnych sukcesów, bo na nie sobie zapracowali. Własną pracą (nie na przykład knuciem). Tylko wypracowany sukces jest sukcesem prawdziwym, mającym niepowtarzalny smak, dającym spełnienie i satysfakcję oraz ... jest możliwy do powtórzenia (no, bo skoro zna się źródła sukcesu, korzystać z tych źródeł można do woli).

X. Umiejętność nie pozwalania na ograniczanie własnego zadowolenia

Jeśli poczucie zadowolenia, satysfakcji, spełnienia uzależnione jest od porównywania się do innych (silne oddziaływanie grupy odniesienia), to człowiek – tak naprawdę – nie decyduje o własnym życiu. Człowiek silny samodzielnie wyznacza granicę własnej satysfakcji i spełnienia.

Szczęście, zadowolenie, czasami spełnienie zależy od tych, których dotyczy, co oznacza, że nie jest uzależnione od innych, czyli: ludzie silni nie powierzają własnego szczęścia i zadowolenia innym.

XI. Umiejętność nie chowania urazy

Ludzie silni psychicznie wiedzą, że nie warto żywić urazy i dlatego nie pozwalają by nieprzyjemne sytuacje z przeszłości wpływały na ich aktualny stan emocjonalny. Rozpamiętywanie, to stresor. Rozpamiętywanie blokuje drogę do przyszłości, nie pozwala *zamknąć drzwi*, odbiera siły. Ludzie silni wiedzą, że możliwe jest postawianie największego nawet żalu za sobą.

XII. Szczególna cierpliwość

Ludzie silni inwestują swój czas i umiejętności w to, co jest ich mocną stroną, i rozumieją, że droga do osiągnięcia celu może być bardzo długa (niektórzy uważają, że powinna być długa).

XIII. Umiejętność zwracania się o pomoc

Po co ludziom silnym ta umiejętność? Dlaczego i po co, skoro tacy silni? Dlatego, że wszyscy ludzie – częściej lub rzadziej – potrzebują pomocy. Ludzie silni również i z tego czerpią siłę, że wiedzą, kiedy pomoc jest potrzebna, co odróżnia ich od na przykład ludzi leniwych, których celem jest, na przykład, by ktoś coś za nich zrobił. Ludzie silni proszą o pomoc, ponieważ dobrze samych siebie znają, więc doskonale wiedzą, kiedy potrzebują pomocy i w jakiej sprawie (sferze). Tyle tylko, że... często spotykają się ze zdziwieniem, no bo jak to, taki silny, a pomoc trzeba? No i, czy znana jest komukolwiek sytuacja, gdy ktoś z otoczenia człowieka silnego sam wyszedł z propozycją pomocy albo przyszedł z pomocą człowiekowi silnemu?

Warto być uważnym, bo silni ludzie – na ogół – lepiej własne kłopoty i problemy ukrywają i/lub – po prostu – nie obnoszą się z nimi. Warto pomagać.

XIV. Brak lęku przed samotnością i osamotnieniem

Brak lęku przed samotnością i osamotnieniem charakteryzuje ludzi silnych, ponieważ siła nie jest – wbrew pozorom – magnesem, który przyciąga, a to oznacza, że osamotnienie, a czasami samotność jest wpisane w bycie silnym człowiekiem. Bo czyż człowiek, który radzi sobie świetnie, nie boi się, wiele umie, ma odwagę cywilną, by bronić własnych zasad, poglądów, idei, nie gniewa karku przed innymi itd., itp. przyciąga innych? No nie... Dlatego ludzie silni bywają samotni albo osamotnieni. Ale ludziom silnym to niestraszone, bo część ludzi silnych lubi własną samotność, osamotnienie, tak jak lubi ciszę. Skąd się to bierze? Z braku obaw i strachu przed przebywaniem sam na sam z własnymi myślami, z umiejętności wykorzystywania tego czasu, no i przede wszystkim: ludzie silni nie są zależni od innych, a ze sobą czują się dobrze.

Ludzie silni łatwo zjedną sobie ludzi, ale... nie zawsze i nie często cieszą się powszechną sympatią. Dlaczego? Bo ludzi, którzy twardą stają po ziemi, nawet jeśli się podziwia, to bywa, że się im zazdrości, niedowierza, czasami obawia się, no i, nie chce się mieć z nimi często do czynienia, choćby dlatego, że można wypaść *blado*. Ludzie silni bywają także uważani za despotycznych, czasami za niegrzecznych, czy nieprzystępnych.

XV. Silna osobowość

Ludzie silni, to najczęściej silne osobowości, a silną osobowość charakteryzuje przecież nie chęć ucieczki (albo nawyk uciekania), tylko umiejętnością dostosowania do sytuacji. Ludzie silni, to ludzie charakteryzujący się wytrzymałością psychiczną – na niepowodzenia. Ludzie silni, to ludzie charakteryzujący się odpornością – na ciosy losu i te zadane przez ludzi oraz na stres. Ludzie silni mają określone właściwości, dzięki którym mogą się (łatwiej) zaadaptować do zmieniającego się środowiska i w sposób adekwatny reagować na oddziaływanie bodźców środowiskowych. A jak wiadomo, osobowość to zbiór stałych i zmiennych cechy jednostki, które determinują jej działania, potrzeby, reakcje na otoczenie i sposób wchodzenia z nimi w interakcję; osobowość, to „zespół stałych właściwości i procesów psychofizycznych, odróżniających daną jednostkę od innych, wpływających na organizację jej zachowania, a więc na stałość w nabywaniu i porządkowaniu doświadczeń, wiadomości i sprawności, w reagowaniu emocjonalnym, w stosunkach z innymi ludźmi oraz na stałość w wyborze celów i wartości”¹¹.

Warto pamiętać, że osobowość kształtuje się przez sporą część ludzkiego życia, że może być modyfikowana, w tym także dążeniem do tego, by być silnym człowiekiem.

Suzanne Kobasa, wraz ze współpracownikami (lata 80-te XX wieku) ustaliła, że silną osobowość określają trzy główne cechy:

- wiara we własne siły,
- poczucie kontroli,
- traktowanie sytuacji trudnych, i bardzo trudnych, a więc stresujących jako wyzwania.

Jeden z badaczy silnej osobowości (i silnego charakteru) – Peter Clough, twórca Modelu 4C, czyli czterech filarów odporności i siły psychicznej ustalił, że filarami tymi są:

- wyzwania,
- pewność siebie,
- zaangażowanie i wytrwałość w dążeniu do celu,
- poczucie kontroli nad własnym życiem i doświadczanymi emocjami.

Powyższe stało się podstawą do określenia cech silnej osobowości (i psychicznej odporności). Wśród cech silnej osobowości wymienić należy:

- 1) świadomość własnego ja, czyli pewność siebie wynikającą ze znajomości własnych możliwości (i z doświadczenia);
- 2) trwałość zasad, poglądów i przekonań;
- 3) adekwatne do okoliczności okazywanie emocji, umiejętność zachowania spokoju, swego rodzaju kontrolowanie siebie;
- 4) elastyczność i umiejętność dopasowania się do sytuacji;
- 5) brak strachu przed zmianami;
- 6) podejmowanie uzasadnionych wyzwań i uzasadnionego ryzyka;
- 7) pozytywne nastawienie do życia;
- 8) zdolność empatii, czyli rozwinięta inteligencja emocjonalna;

¹¹ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, (Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak, 2001), 277.

- 9) asertywność, a więc umiejętność mówienia *nie* przy poszanowaniu innych;
- 10) wiedza, że klęski się zdarzają;
- 11) skupianie uwagi na teraźniejszości i przyszłości, nierozpamiętywanie przeszłości i niepowodzeń, wyciąganie nauk i wniosków z tego, co było;
- 12) nieuleganie negatywnemu wpływowi innych osób;
- 13) umiejętności interpersonalne: umiejętność dobrego słuchania, umiejętność odnalezienia się w zespole;
- 14) zaufanie i pozytywne uczucia w stosunku do siebie, w tym dbałość o własną osobę – poprzez uprawianie aktywności fizycznej, zdrowe odżywianie, nie nadużywanie używek, przeznaczanie odpowiedniej ilości czasu na sen, odpoczynek i relaks, zdobywanie i poszerzanie swojej wiedzy, nie zaśmieszanie umysłu.

4. Czy warto być silnym?

Czyli, co ludziom daje bycie silnym? Na pewno jest źródłem większej łatwości rozwiązywania problemów, większej chęci i większych umiejętności podejmowania wyzwań, większą kontrolę nad swoim życiem, zwiększa odporność na niepowodzenia, i klęski, daje szansę na dobre zdrowie, na zadowolenie z życia, wyposaża w odwagę, jest źródłem większej odporności na stres, jest źródłem satysfakcji i szansy na spełnienie.

Ludzie silni nie muszą być wyrachowani, nie dokładają starań, by innych sobie podporządkować. Zdarza się odwrotnie, bo człowiek silny między innymi dlatego jest silny, że potrafi wziąć odpowiedzialność za swoje zachowania, czyny, decyzje. Ludzie silni potrafią też o swoje walczyć i swoje wywalczyć, i nie musi to (bo po co, skoro ma się siłę walczyć i wywalczyć?) odbywać się to kosztem innych.

Warto być silnym, choć bywa to trudne (z powodów wskazanych w niniejszym artykule), bo człowiek silny dzielnie znosi stres, potrafi przyjąć krytykę i zna własną wartość, i to niezależnie od tego, co mówią o nim złe języki.

5. Co robić, by być silnym człowiekiem?

Należy m.in.:

- 1) nieustannie i zawsze poszerzać posiadaną wiedzę,
- 2) być zawsze wytrwałym – w dążeniu do celu,
- 3) mieć wysoką samodyscyplinę,
- 4) stawiać sobie wymagania – adekwatne do posiadanego potencjału,
- 5) wiedzieć, że klęski są wpisane *w drogę*; pamiętać, że z klęski i braku sukcesów należy wyciągać wnioski, bo człowiek powinien się uczyć na doświadczeniu,
- 6) dbać o siebie: odżywiać się zdrowo, uprawiać sport, odpoczywać, zrezygnować albo mocno ograniczyć używki,
- 7) nie pielęgnować w sobie żalu, urazy; nie rozpamiętywać, umieć *zamknąć drzwi*,
- 8) być otwartym na nowe doświadczenia, zachowując należyty krytycyzm (co umożliwia posiadana wiedza),

- 9) dążyć do zachowania spokoju w większości sytuacji,
- 10) mieć pasję i poświęcać im czas.

Warto też pamiętać, że:

- 1) ludziom silnym szkoda czasu na szukanie uzasadnień, dlaczego coś nie jest możliwe, coś nie jest zrobione itp., dlatego zamiast usprawiedliwiania się, racjonalizowania, szukania powodów, dla których ktoś czegoś nie zrobił – człowiek silny to robi;
- 2) ludzi silnych męczy brak wrażliwości innych, a przede wszystkim ignorancja i ludzka głupota, dlatego, że głupota i ignorancja są przyczyną wszelkiego zła, także dlatego, że sporo czasu i wysiłku wkładają w dbałość o własny rozwój intelektualny, bo przecież intelekt jest potężnym źródłem siły;
- 3) spora część ludzi silnych nie ma potrzeby doświadczania ciągłej i nieustannej uwagi ze strony innych, bo człowiek silny nie *lgnie* do ludzi, to inni potrzebują *czegoś* od człowieka silnego, a ludzie silni – przypomnijmy – lubią własne towarzystwo, bycie bez towarzystwa, bywają samotnikami;
- 4) ludzie silni posiadają pewną niezwykle cenną umiejętność – potrafią słuchać drugiego człowieka;
- 5) ludzie silni nie boją się, więc bywają postrzegani jako nieustraszeni, choć oczywiście doświadczają lęków, i odczuwają strach, ale to nie te emocje kierują życiem, zachowaniem i działaniami ludzi silnych.

6. Zakończenie

Poznanie ludzkiej siły psychicznej wymaga nie tylko badań jako takich. Zjawisko to wymaga badań drobiazgowych. Niniejszy artykuł, poza dostarczeniem wiedzy, którą każdy może wykorzystać ku pożytkowi własnemu i ogólnemu, zwraca uwagę na potrzebę i konieczność badań tak zjawiska – ludzkiej siły psychicznej, i ludzi – silnych, mimo iż wiadomo, że „[...] ludzka siła psychiczna wyznaczana jest zarówno przez właściwości afektywne, jak i intelektualne: człowiek jest silny psychicznie, gdy jego system doświadczeniowy generuje pozytywne sposoby odczuwania, a jego system analityczny umożliwia zaawansowane operacje intelektualne. Oba systemy dostarczają odmiennych przesłanek siły psychicznej: pozytywne sposoby doświadczania to [...] cnoty, podczas gdy złożona interpretacja zdarzeń odpowiada temu, co określane jest jako mądrość, a mądrość rozumiana bywa w psychologii jako charakterystyka funkcjonowania intelektualnego, jako zespół cech osobowości albo jako metamechanizm integrujący funkcjonowanie osobowości”¹².

Analizując choćby tylko wybrane aspekty dotyczące ludzi silnych przedstawione w niniejszym tekście, należy sobie także zadać pytania, między innymi te, które znajdują się poniżej.

¹² Paul B. Baltes, U. M. Staudinger, „Wisdom”, *American Psychologist* 55 (2000): 122-136; Derré A. Kramer, „Wisdom as a classical source of human strength: Conceptualization and empirical inquiry”, *Journal of Social and Clinical Psychology* 1, 83-101, Ewa Trzebińska, „Siła psychiczna: ujęcie doświadczeniowo-analityczne”, *Psychologia Jakości Życia* 3 (1) (2004): 15.

1. Czy ludzi silni okazują wdzięczność? Skoro powszechni przyjmuje się, że wdzięczność „obciąża człowieka poczuciem zależności od innych”¹³. Tak, jeśli są komuś wdzięczni, okazują tę wdzięczność, ponieważ nie ma w ludziach silnych obaw dotyczących zależności, jest za to wiara we własne siły.
2. Czy silna „duchowość naraża na wewnętrzne i środowiskowe konflikty”¹⁴? Tak, ale siła pozwala na przetrwanie tych konfliktów. No i przecież człowiek jest silny również i dlatego, że wie, na co wpływu nie ma, i konstatacja ta pozwala nie skupiać się na tym, co od człowieka – silnego również – nie zależy.
3. Czy dobrze rozumianej pokorze „może towarzyszyć przeświadczenie o niemożności sprostania niektórym zadaniom i wymaganiom”? Tak. Oczywiście, że tak, bo człowiek silny, silny jest wiedzą, w tym i tą wiedzą, która dotyczy jego własnych ograniczeń, ograniczeń wynikających z posiadanego potencjału, a więc możliwości – a to daje siłę, bo siłę odbiera marnowanie wysiłków przeznaczonych na osiągnięcie czegoś, co przy danym potencjale nie jest możliwe do osiągnięcia. Człowieka silnego nie porazi więc szkodliwość rozpowszechnionych szkodliwych półprawd: *jak chcesz, to możesz, wystarczy chcieć, możesz wszystko*, bo człowiek silny wie, że może wszystko to, na co pozwala mu jego potencjał, możliwości i ograniczenia. Pamiętać też należy, że to ludzie pokorni dokonują rzeczy wielkich¹⁵, bo przecież pokora nie oznacza gięcia karku przed *możliwymi tego świata*, tylko umiejętność dostrzegania własnych słabości i ograniczeń, a stwierdzenie ludzi silnych: *wiem, czego nie wiem*, jest jednym ze źródeł siły.
4. No i w końcu, czy człowiekowi silnemu nie przeszkadza jego mądrość budząc (jego) niepokój i sprowadzając na człowieka myślącego niepewność? Nie, bo mądrość jest źródłem siły, niepokój i intelektualny głód staje się imperatywem poszerzania wiedzy, poszukiwań, dociekań, a więc i odporności na niechciany wpływ, na uprzedmiotowienie, na manipulację i jednocześnie pozwala na niezależność – myśli, zachowań i działań, czyli daje siłę.

Bibliografia

- Antonovsky, Aaron. 1995. *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacji IPN.
- Baltes, Paul B., U. M. Staudinger. „Wisdom”, *American Psychologist* 55 (2000): 122-136.
- Block, Jack, Adam M. Kremen. „IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical. Connections and Separateness”, *Journal of Personality and Social Psychology* 2 (1996): 349-361.
- Chesterton, Gilbert Keith. 2013. *Heretycy*. Warszawa: Wydawnictwo Fronda.
- Keltner, Dacher, Deborah H. Gruenfeld, Cameron Anderson. „Power, Approach and Inhibition”, *Psychological Review* 2 (2003): 265-284.
- Kobasa, Suzanne O. „Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness”, *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979).

¹³ Tamże, 14.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ Por.: Chesterton Gilbert Keith, *Heretycy*, (Warszawa: Fronda 2013).

Kramer, Dredre A. „Wisdom as a classical source of human strength: Conceptualization and empirical inquiry”, *Journal of Social and Clinical Psychology* 1, 83-101.

Kuhl, Julius. 1986. *Motivation and information processing. A new look at decision making, dynamic change and action control*. W: *Handbook of motivation and cognition*, red. Richard M. Sorrentino, E. Tory Higgins. New York: Wydawnictwo The Guilford Press.

Okoń, Wincenty. 2001. *Nowy słownik pedagogiczny*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.

McCullough, Michael E. „Forgiveness as human strength: Theory, measurement, and links to well being”, *Journal of Social and Clinical Psychology* 1 (2000).

Pohorecka, Anna. „Recenzja: Aaron Antonovsky: Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować”, *Alkoholizm i Narkomania* 1/22/96 (1996).

Salovey, Peter, David J. Sluyter. 1999. *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*. Poznań: Wydawnictwo Rebis.

Seligman, Martin E. P. 2002. *Positive psychology, positive prevention and positive therapy*. W: *Handbook of positive psychology*, red. Snyder C. R., Lopez S. J. New York: Wydawnictwo Oxford University Press.

Trzebińska Ewa. „Siła psychiczna: ujęcie doświadczeniowo-analityczne”, *Psychologia Jakości Życia* 3 (1) (20

Prof. dr hab. ANDRZEJ POLAK
AKADEMIA KALISKA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH

LOGISTYKA I INFRASTRUKTURA W INSPEKTORACIE WSPARCIA SIŁ ZBROJNYCH W PERSPEKTYWIE DOŚWIADCZEŃ ORGANIZACYJNYCH NA PRZESTRZENI DZIEJÓW

STRESZCZENIE

Logistyka nie jest wszystkim, ale wszystko bez logistyki jest niczym. Sentencja tak często powielana i modyfikowana, że trudno dziś wskazać, kto był autorem. Bez względu jednak na jej proveniencję, trudno sobie wyobrazić skuteczność działania jednostek wojsk operacyjnych bez sprawnego zaplecza (zabezpieczenia logistycznego), które obejmuje m.in. zabezpieczenie: materiałowe, transportu i ruchu wojsk, techniczne, medyczne oraz infrastrukturę wojskową. **System logistyczny** to (ogólnie rzecz ujmując) system, którego podstawę stanowi logistyka stacjonarna, wzmacniana w okresie wojny potencjałem mobilnym, przy szerokim wykorzystaniu możliwości i zasobów gospodarki narodowej. Podstawę potencjału wykonawczego *systemu* stanowi logistyka stacjonarna oraz logistyka mobilna. Tę pierwszą stanowią terytorialne systemy: materiałowy i techniczny, transportu i ruchu wojsk, medyczny oraz infrastruktury wojskowej. Podsystem materiałowy tworzą: regionalne bazy logistyczne, składnice środków bojowych i materiałowych, składy zaopatrzenia, magazyny (WOG, garnizonów, baz lotniczych oraz baz morskich). Ponadto, w skład systemu stacjonarnego wchodziły obiekty gospodarczo-bytowe (kuchnie, stołówki, piekarnie, warsztaty naprawy przedmiotów mundurowych, łaźnie, pralnie). Terytorialny system techniczny obejmuje: rejonowe warsztaty techniczne warsztaty remontowe BMT i baz lotniczych oraz punkty remontu okrętów. Podstawę struktury organizacyjnej logistyki stacjonarnej IWSZ stanowią regionalne bazy logistyczne, z podporządkowanymi im wojskowymi oddziałami gospodarczymi. **Regionalne Bazy Logistyczne** oraz **Wojskowe Oddziały Gospodarcze** zorganizowano dla odciążenia dowódców związków taktycznych (oddziałów) od zadań finansowo-gospodarczych, umożliwiając im skupienie wysiłku przede wszystkim na szkoleniu i przygotowaniu do realizacji zadań operacyjno-taktycznych. Oddzielając funkcje logistyczne od operacyjnych, uzyskały one (**RBL** oraz **WOG**) możliwość pełnej profesjonalizacji potencjału logistycznego i skuteczne wykorzystanie go, w sprawnym i na wysokim poziomie, zabezpieczaniu jednostek oraz instytucji wojskowych. **Rejonowe Zarządy Infrastruktury** odpowiadają za działalność inwestycyjną oraz za gospodarowanie: nieruchomościami sił zbrojnych, sprzętem technicznym, kwaterunkowym, pożarniczym i środkami gaśniczymi. Prowadzą również działalność warsztatowo-usługową oraz utrzymują i eksploatują nieruchomości, będące w dyspozycji jednostek wojskowych.

Słowa kluczowe: logistyka – infrastruktura – intendentura – regionalna baza logistyczna – wojskowy oddział gospodarczy – budownictwo wojskowe – twierdze – obszary warowne-koszary

SUMMARY

Logistics is not everything, but everything is nothing without logistics. The above-mentioned maxim has been repeated and modified so many times that today it is difficult to determine who the author was. Regardless of its provenance, it would be hard to imagine the efficiency of army operational units without effective resources (logistical resources), which include (among others): material, technical and medical supply, military infrastructure, as well as providing the security of transport and troop movements. Logistics system is a type of system based on stationary logistics, reinforced with mobile potential during the war, using a wide range of the national economy resources. The basis of the executive potential of the *system* is constituted by stationary and mobile logistics. Stationary logistics comprises of territorial systems, such as: material, technical and medical systems, military infrastructure, transport and troop movements. The material subsystem includes: regional logistic bases, combat asset depots, supply warehouses and warehouses (of the military business units, garrison, military airbases and naval bases).

Moreover, the stationary system encompasses commercial facilities (kitchens, canteens, bakeries, uniform item repair workshops, steam baths and dry cleaners). The territorial technical system includes: regional technical workshops, BMT and military airbases service workshops and ship repair locations. The organizational structure of stationary logistics of the Inspectorate for Armed Forces Support is based on regional logistic bases with military business units. **Regional Logistic Bases and Military Business Units** have been set up in order to relieve the commanders of tactical groups from dealing with financial and economic issues, so that they could focus on training and operational and tactical action exercises. By separating logistic functions from the operational ones, **RLB** and **MBU** managed to achieve full professionalization of the logistics potential and they can effectively use it in order to safeguard military units and institutions. **Regional Infrastructure Managements** are responsible for investment activity and the management of: the real estate of the armed forces, technical and housing equipment and extinguishing agents. They also provide workshops and services and they keep and utilize properties which are at the disposal of military units.

Keywords: logistics, infrastructure, regional logistic base, military business unit, military construction, fortresses, fortified areas, military barracks

1. Wstęp

Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych (IWSZ) powołano dla sprawnego (ujednoczenia i uporządkowania) funkcjonowania pełnego zabezpieczenia logistycznego w Siłach Zbrojnych RP. Logistyka to termin, który przyjął się w literaturze wojskowej w XVIII-XIX wieku, chociaż w SZ RP na stałe utrwalił się właściwie w drugiej połowie XX wieku. Z początkiem, rozumiano logistykę, jako¹: „*określenie pewnych dziedzin sztuki wojennej, polegających przede wszystkim na ścisłej kalkulacji i rachunku*”. Henri Jomini, pisząc o zagadnieniach sztuki wojennej, w logistyce widział sztukę organizacji marszów i postojów, opisując szczegółowo takie kwestie, jak: magazyny wojskowe czy

¹ Otton Laskowski (red.), *Encyklopedia Wojskowa*, t.5 (Warszawa: WINW, 1935), 102.

zakwaterowanie wojsk². Wraz z rozwojem sztuki wojennej, siłą rzeczy rosły potrzeby odpowiedniego zabezpieczenia działań (uzbrojenie, wyżywienie, zakwaterowanie itd.). Nie inaczej wyglądała sytuacja w Wojsku Polskim od czasów piastowskich. Jak zauważyli T. Nowak i J. Wimmer³: „*Zaopatrzenie wojska w czasie pokoju sprowadzało się do utrzymywania drużyny i jej koni przez ludność składającą daniny w naturę do grodów, w których poszczególne drużyny stacjonowały [...] Znacznie trudniejsze i bardziej skomplikowane zagadnienie stanowiło zaopatrywanie w czasie wojny [...] Żywienie wojska kosztem ludności terenów, przez które maszerowano lub w których chwilowo stacjonowano, było utrudnione przez małą gęstość zaludnienia*”. Na własnych ziemiach starano się tego unikać i w tym celu albo przydzielano żywność poszczególnym żołnierzom (pospolitego ruszenia, drużyny), albo przewożono ją w taborach.

2. Krótka historia intendentury

Zwykle, bez względu na sprawność odpowiedzialnych za to osób, była to w dużej mierze improwizacja. Dopiero organizacja armii *koronnej i litewskiej* w Rzeczypospolitej Obojga Narodów, pozwoliły z biegiem czasu na ukształtowanie instytucji odpowiedzialnych za zaopatrzenie wojska. Właściwie, pod koniec XVIII wieku (1776) **Departament Wojskowy Rady Nieustającej** (z Kancelarią Wojskową króla) przejął od hetmanów władzę nad wojskiem i stał się pierwowzorem ministerstwa spraw wojskowych. Kilka lat później (1788) został zastąpiony przez Komisję Wojskową⁴. Niestety⁵: „*pomimo szczerych, choć czasami nieudolnych, wysiłków Sejmu Czteroletniego, króla i Komisji Wojskowej, stan finansowania, materialowego zaopatrzenia i uzbrojenia wojska Rzeczypospolitej nie był jednak zadowalający*”. Największą słabością zaopatrzenia i uzbrojenia wojska był permanentny brak środków finansowych, stąd wszelkie zamierzenia redukowano do minimum.

W odradzającej się sile zbrojnej II Rzeczypospolitej. Zaspokojeniem potrzeb bytowych ZT i oddziałów, w czasie pokoju i wojny miały się zajmować wszelkiego rodzaju **służby**. Całość zagadnień związanych z szeroko rozumianym zabezpieczeniem tyłów mieściła się w obszarze tzw. **operacyjnej służby sztabów**. Ze względu na wielkie zróżnicowanie potrzeb i środków służących do zaspokojenia wojsk, na poziomie ZO istniały służby⁶: intendentury, uzbrojenia, zdrowia, saperska, łączności, samochodowa i broni pancernych, taboru i remontu, koni, weterynaryjna, poczt

² Antoine Henri de Jomini, *Zarys sztuki wojennej* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1966), 134-137, 174-175.

³ Tadeusz Nowak, Jan Wimmer, *Historia oręża polskiego 963-1795* (Warszawa: Wiedza Powszechna, 1981), 38-39.

⁴ Zdzisław Sulek, „Wojskowość polska w latach 1764-1794”, w: *Zarys dziejów wojskowości polskiej do roku 1864, t. 2 (1648-1864)*, red. Janusz Sikorski (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1966) 206-218.

⁵ Leonard Ratajczyk, *Wojsko i obronność Rzeczypospolitej 1788-1792* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1975), 421.

⁶ *Podręcznik dla operacyjnej służby sztabów*, cz. 3 (*Organizacja*), (Warszawa: Koło Oficerów Sztabu Generalnego, 1928), 133-154.

polowych, jeniecka, duszpasterska, sprawiedliwości i geograficzna⁷. Ze względu na to, że **kwatremistrz** odpowiadał za bezpieczeństwo i utrzymanie porządku na obszarze operacyjnym armii, podlegała mu również żandarmeria.

Na czele służb stali ich szefowie, kierując wszystkimi ich oddziałami, podlegającymi bezpośrednio dowódcy ZO, zaś w sprawach dotyczących zaopatrywania i ewakuacji, podlegali kwatermistrzowi⁸. Kwatermistrzom ZO (ZT) podlegali zwykle szefowie służb (oficerowie): intendenty, uzbrojenia, taborów, służby zdrowia i weterynarii⁹. Wiodącą rolę w zakresie zabezpieczenia potrzeb bytowych żołnierzy (oddziałów, ZT, ZO) spełniała **służba intendenty**, w obszarze której znajdowały się takie sprawy, jak: żywność, pasza, materiały pędne i smary, mundury i kwestie zakwaterowania, a także kwestie finansowe. Do zadań tej służby należały również: ewakuacja uszkodzonego materiału intendenckiego oraz eksploatacja zasobów miescowych¹⁰.

W warunkach pokojowych zagadnieniami logistycznymi zajmowały się liczne komórki w takich instytucjach, jak: SGWP (oddział IV – kwatermistrzowski, z wydziałami: etapowym i zaopatrywania oraz szefostwo komunikacji wojskowej, z wydziałami: komunikacji i transportowym)¹¹; GISZ (w niektórych inspektoratach – oficerowie ds. uzbrojenia). Wiodącą rolę w zakresie kierowania i dowodzenia służbami spełniało oczywiście MSW, w którego strukturze znajdowały się dowództwa (departamenty, biura) wszystkich rodzajów służb, zaś II wiceminister MSW był równocześnie **szefem administracji armii**, któremu podlegały departamenty: intendenty, budownictwa, uzbrojenia i służby zdrowia oraz biuro budżetowe¹². Administracyjnie, w terenie podlegały MSW – dowództwa okręgów korpusów. W każdym z DOK funkcjonowały odpowiednio wydziały i szefostwa (z referatami) poszczególnych służb¹³. Na poziomach ZT i oddziałów były to odpowiednio: w dywizjach piechoty – szefowie służb¹⁴, zaś w brygadach (kawalerii)¹⁵ i pułkach¹⁶ – oficerowie służb (z sekcjami): intendenty, transportowy, uzbrojenia, żywnościowy, lekarz i inni.

Rozproszony system dowodzenia logistyką przejęto w *ludowym WP*. W *systemie*

⁷ Marian Fuks, „Organizacja kwatermistrzostwa armii według poglądów Sztabu Głównego WP z roku 1939”, *Przegląd Kwatermistrzowski* 1 (1957): 155.

⁸ Waldemar Rezmer, *Operacyjna służba sztabów Wojska Polskiego w 1939 roku* (Warszawa: Tetragon, 2010), 47.

⁹ Antoni Nawrocki, *Zabezpieczenie logistyczne wojsk lądowych Sił Zbrojnych II RP w latach 1936-1939* (Warszawa: Ulmak, 2002), 244-246.

¹⁰ Andrzej Polak, *Wybrane zagadnienia teorii polskiej sztuki wojennej 1918-1939* (Warszawa: AON, 2002), 147-148.

¹¹ Tadeusz Kmiecik, *Sztab Generalny Wojska Polskiego 1918-1939* (Warszawa: Wydawnictwo ZP, 2012), 182.

¹² Lech Wyszczałski, *Ministerstwo Spraw Wojskowych (1918-1939)* (Warszawa: NERITON, 2010), 66-85.

¹³ Adam Adrian Ostanek, *VI Lwowski Okręg Korpusu w dziejach wojskowości polskiej w latach 1921-1939* (Warszawa: NERITON, 2013), 325.

¹⁴ Jerzy Izdebski, *Dzieje 9 Dywizji Piechoty 1918-1939* (Warszawa: NERITON, 2000): 324-325.

¹⁵ Stanisław Krasucki, *Pomorska Brygada Kawalerii* (Pruszków: AJAKS, 1994), 205.

¹⁶ Andrzej Polak, *12. Pułk Piechoty Ziemi Wawoduckiej 1775-1939* (Pruszków: AJAKS, 2005), 86-87.

tym funkcjonowały różnego rodzaju instytucje poziomu centralnego, okręgi wojskowe (z odpowiednimi komórkami), szefostwa (wydziały, oddziały) w dowództwach RSZ, ZT i oddziałów oraz pododdziały logistyczne ZT i oddziałów RSZ (rodzajów wojsk). Od chwili przekształcenia SGNW w Sztab Generalny (1945) funkcjonowało w nim wiele komórek odpowiadających za zagadnienia logistyczne, które na przestrzeni kilkudziesięciu lat (do 1990) ulegały częstym zmianom wewnętrznej struktury i zakresu odpowiedzialności. W początkowym okresie były to m.in.: oddział (IV) komunikacji wojskowej oraz wydział administracyjno-gospodarczy. W 1947 r., w strukturze SGWP powołano Wojskowy Instytut Techniczny (WIT) oraz oddział (VIII – przekształcony w zarząd VII) planowania materiałowego (OPM), z sekcjami¹⁷: uzbrojenia, lotnictwa, MW, motoryzacji, inżynieryjno-saperską, łączności, i chemiczną. Wśród priorytetowych zadań należy wymienić: kształtowanie potrzeb materiałowych RSZ oraz współpracę z przemysłem zbrojeniowym.

W latach 50. w strukturze SG, w zakresie logistyki funkcjonowały takie zarządy (wydziały), jak: komunikacji wojskowej, planowania materiałowego (VII), planowania uzbrojenia (XII), sprzętu techniczno-bojowego oraz administracyjno-gospodarczy¹⁸. W 1960 r. utworzono stanowisko **Głównego Inspektora Techniki i Planowania (GITiP)**, przenosząc jednocześnie zarząd planowania materiałowego do pionu organizacyjno-mobilizacyjnego¹⁹. W 1967 r. zlikwidowano odrębny Zarząd Planowania Materiałowego, organizując: Zespół ds. Spraw Koordynacji Wojskowych Badań Ekonomicznych, Biuro ds. Eksploatacji i Remontów oraz Biuro ds. Odnawiania Majątku Wojskowego. Tym sposobem, po: „*po przeprowadzeniu pełnej integracji problematyki planowania i techniki SG stał się odpowiedzialny za zbiorcze planowanie potrzeb materiałowo-finansowych SZ oraz ustalanie norm, zasad urzutowania i rozmieszczenia zasobów materiałowych*”²⁰. Po utworzeniu GIT, w SG zlikwidowano Zarząd Materiałowy, tworząc z kolei Oddział Inwestycji, ale już w 1971 r. **Zarząd Planowania Materiałowego (ZPM)** i Oddział Finansów znajdziemy w strukturze Pionu Organizacyjno-Mobilizacyjnego. ZPM stanowiły: oddziały (mobilizacyjny; planowania dostaw sprzętu i materiałów; indeksacji materiałowej, automatyzacji i mechanizacji; planowania zbiorczego i analiz ekonomicznych), wydział administracji ogólnej oraz zespół planowania materiałowo-technicznego. W ciągu kolejnych lat ZPM często zmieniał swą strukturę. Warto wymienić takie komórki, jak: Planowania Nakładów Obronnych, Inwestycji, Badań Ekonomicznych, Informatyki i Kodów Materiałowych, Organizacji i Tabel Należności, Sprzętu Rakietowego, Uzbrojenia i Amunicji, Planowania Dostaw oraz inne²¹.

¹⁷ Kazimierz Frontczak, *Siły zbrojne Polski Ludowej. Przejście na stopę pokojową 1945-1947* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1974), 52-53.

¹⁸ Henryk Hermann, „Zmiany w strukturach organizacyjnych i obszarach zainteresowań problemowych SG WP”, w: *Sztab Generalny Wojska Polskiego 1918-2003*, red. Tadeusz Panecki, Franciszek Puchała, Jan Szostak (Warszawa: BELLONA, 2004), 219-220.

¹⁹ Leszek Grot, Tadeusz Konecki, Edward Jan Nalepa, *Pokojowe dzieje Wojska Polskiego* (Warszawa: Wydawnictwo WIH, 1988), 58-71.

²⁰ Hermann, *Zmiany*, 228.

²¹ Franciszek Puchała, *Budowa potencjału bojowego Wojska Polskiego 1945-1990*, (Warszawa: BELLONA, 2013), 207-215.

Równocześnie, rozwiązując struktury NDWP, organizowano odpowiednie **departamenty MON**, wśród nich te odpowiadające za kwestie logistyczne, jak: intendentury, zaopatrzenia artyleryjskiego, uzbrojenia, kwaterunkowo-eksploatacyjny, budownictwa wojskowego, służby samochodowej czy służby zdrowia. Obok departamentów organizowano też wydziały: administracyjno-gospodarczy, finansowy, materiałów pędnych i służby weterynaryjnej. Z początkiem funkcjonowania MON, jeszcze w latach 40. dokonano podziału zadań wśród wiceministrów. Pierwszy odpowiadał za sprawy UiSW, drugi – za wyszkolenie (bojowe i specjalne), zaś ostatni – za kwestie kwatermistrzowskie. Pierwszemu z nich podlegały departamenty: uzbrojenia, wojskowo-inżynieryjny, łączności oraz chemiczny. W pionie kwatermistrzowskim był to departament służby czołgowo-samochodowej. W tym też okresie zadania te powierzano powoływanym dowództwom RSZ: DL (technika lotnicza), DMW (technika morska), DWL (technika WL). W wyniku zmian reorganizacyjnych powstawały też liczne komórki MON (departamenty, wydziały, oddziały), odpowiadające za poszczególne RW: chemiczny, inżynierii i saperów, fortyfikacji i inne²². Z kolei, w 1947 r. dotychczasowy Inspektorat Broni Pancernej (IBP) MON przemianowano na Główny IBP, którego jednym z zadań były sprawy zaopatrzenia w broń pancerną i zmechanizowaną²³.

Z początkiem lat 50. (1952) strukturę organizacyjną **Departamentu Uzbrojenia (DU)** MON stanowiły oddziały (działy): zaopatrzenia, sprzętu, amunicji, napraw, zamówień i produkcji, planowania i zamówień, produkcji sprzętu strzeleckiego, produkcji sprzętu artyleryjskiego i amunicji czy radiolokacji²⁴. W 1968 r. DU przemianowano na **Szefostwo Służby Uzbrojenia i Elektroniki (SUiE)** MON, które ostatecznie podporządkowano GITiP. Strukturę organizacyjną SUiE starano się dostosować do trzech zasadniczych funkcji: organizacji i planowania, eksploatacji i napraw; zamówień, produkcji i prac badawczych. W jego strukturze znalazły się takie oddziały i wydziały, jak: organizacyjny, ogólny, szkolenia, techniczny, audytu, zaopatrzenia w amunicję, eksploatacji, napraw, eksploatacji, zaopatrzenia w części, zaopatrzenia w sprzęt. W 1974 r. zapadła decyzja o usamodzielnieniu (i podniesieniu rangi) stanowiska GITiP, do poziomu wiceministra – **Główny Inspektor Techniki (GIT) WP**. Jednocześnie (eksperymentalnie) utworzono też jednolite pionory tyłowe (logistyczne) w części RSZ, dla dalszego zintegrowania planowania, spraw kwatermistrzowskich i technicznych²⁵. W 1980 r. wewnętrzną strukturę organizacyjną Głównego Inspektora Techniki stanowiły następujące szefostwa²⁶: służby uzbrojenia i elektroniki, służby czołgowo-samochodowej, techniki lotniczej, techniki morskiej, badań i rozwoju techniki wojskowej, zamówień i dostaw techniki wojskowej oraz wojskowych przedsiębiorstw produkcyjnych. Po utworzeniu GIT WP i jednolitych pionów logistycznych (MW, OPK), podjęto też decyzję o tworzeniu wielobranżowych składnic. Równocześnie, w ZT i oddziałach WL, odrębne dotąd ogniwa re-

²² Frontczak, *Siły*, 44-62.

²³ Mikołaj Plikus (red.), *Mała Kronika Ludowego Wojska Polskiego*, (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1975), 257.

²⁴ Puchała, *Budowa*, 217.

²⁵ *Logistyka Sił Zbrojnych RP*. Materiały własne autora z wykładów, (Warszawa: AON, 1995), 4.

²⁶ Puchała, *Budowa*, 219-220.

montu i zaopatrzenia integrowano w poddziały remontowe (kompanie remontowe i zaopatrzenia w pulkach oraz bataliony – w dywizjach)²⁷.

Jeżeli kwestie związane z planowaniem, dostarczaniem, eksploatacją (naprawą) oraz wykorzystaniem sprzętu uzbrojenia i elektroniki oraz innego wyposażenia zajmowały instytucje, które ostatecznie znalazły się w strukturze Głównego Inspektora Techniki WP, to kompleksowym zabezpieczeniem warunków bytowania, obsługi, ochrony zdrowia, zaopatrzenia i zakwaterowania SZ oraz komunikacji wojskowej zajmowało się **Główne Kwatermistrzostwo WP (GKWP)**, podległe MON, wydające się ze struktur NDWP (Szefostwo Zaopatrzenia)²⁸. Z początkiem lat 50. dotychczasowy Główny Kwatermistrz WP został wiceministrem ON. W 1953 r. GKWP przemianowano na **Główny Zarząd Tyłów (GZT) WP**²⁹, aby trzy lata później (1956) powrócić do dawnej nazwy³⁰. Podobnie, jak inne instytucje, GKWP przechodziło liczne zmiany organizacyjne. W latach 50. były to oddziały, m.in.: organizacyjny, żywnościowy, mundurowy, przewozów samochodowych i powietrznych, materiałowego zaopatrywania wojsk, finansów, budownictwa, remontu i zakwaterowania (z wydziałami: kwaterunkowy, budownictwa i remontu, eksploatacji i zaopatrzenia)³¹. W 1989 r. strukturę wewnętrzną GKWP tworzyły szefostwa: zaopatrzenia, zakwaterowania i budownictwa, zdrowia oraz komunikacji wojskowej³².

Te dwie zasadnicze instytucje przetrwały właściwie do lat 90. W strukturze zarządzania i dowodzenia *tyłami* daje się zauważyć w miarę wyraźny podział na służby techniczne i kwatermistrzowskie, w których możemy wyróżnić takie służby, jak: uzbrojenia i elektroniki, komunikacji wojskowej, zdrowia, żywnościowa, mundurowa, materiałów pędnych i smarów, zakwaterowania i budownictwa. Trudno nie zauważyć, że na przestrzeni tych kilkudziesięciu lat, w sytuacji permanentnych zmian organizacyjnych w siłach zbrojnych (dyslokacja, wymiana uzbrojenia i sprzętu) był to niewątpliwie znaczący wysiłek organizacyjny i nie tylko. Nie wszystko jednak oceniano pozytywnie. Julian Babula pisze: „o negatywnych zjawiskach zaliczam nadmierną rozbudowę etatową komórek tyłowych na szczeblu centralnym i operacyjnym (OW, RSZ) oraz dopuszczenie do zbyt dużej improwizacji w zakresie materiałowego zabezpieczenia systemu uzupełnienia wojsk w wyniku ponoszonych strat w czasie wojny”³³. Za pozytywne zjawisko uznał dobrą organizację i duże możliwości w zakresie rezerw osobowych. O wiele gorzej

²⁷ Herman Hermann, *Sztab Generalny WP w latach 1965-1980*, w: *Sztab Generalny Wojska Polskiego 1918-2003*, red. Tadeusz Panecki, Franciszek Puchala, Jan Szostak (Warszawa: BELLONA, 2004), 229.

²⁸ Józef Margules (red.), *Z zagadnień rozwoju ludowego Wojska Polskiego*, (Warszawa: MON, 1964), 62-69.

²⁹ Mariusz Jędrzejko, *Kalendarium wydarzeń wojskowych (1918-2003)* w: *Sztab Generalny Wojska Polskiego 1918-2003*, red. Tadeusz Panecki, Franciszek Puchala, Jan Szostak (Warszawa: BELLONA, 2004), 496, 499.

³⁰ Plikus (red.), *Mała*, 211, 217.

³¹ Margules, *Z zagadnień*, 67.

³² Franciszek Puchala, *Wybrane problemy kadrowe oraz warunki funkcjonowania SG WP*, w: *Sztab Generalny Wojska Polskiego 1918-2003*, red. Tadeusz Panecki, Franciszek Puchala, Jan Szostak (Warszawa: BELLONA, 2004), 336.

³³ Julian Babula, *Wojsko Polskie 1945-1989. Próba analizy operacyjnej* (Warszawa: BELLONA, 1998), 234.

wyglądała sytuacja, w przypadku środków materialowych (uzbrojenia, sprzęt techniczny, umundurowanie).

W 1993 r. zapadła decyzja o zmianie nazw służb kwatermistrzowskich, na służby logistyczne. Do SG powrócił **pion logistyki**³⁴. Początkowo był to **Inspektorat Logistyki**, z zarządami: zaopatrywania, eksploatacji, komunikacji, infrastruktury wojskowej i służby zdrowia. W 1996 r. pozostały cztery (4) zarządy: planowania zabezpieczenia logistycznego, materialowy, techniczny i wojskowej służby zdrowia. Kiedy, w miejsce inspektoratów powołano generalne zarządy, logistyka funkcjonuje, jako **Generalny Zarząd Logistyki** (P-IV), z czterema zarządami (2000): planowania logistycznego, służby zdrowia, transportu i ruchu wojsk, materiałowo-techniczny. Ten ostatni kilka lat później wyodrębniono, jako samodzielny, podległy bezpośrednio Szefowi SG.

Aktualnie (2020) **Zarząd Logistyki (P-4)** SGWP odpowiada za organizowanie systemu logistyki w SZ; rozwój zdolności do zabezpieczenia logistycznego; program mobilizacji gospodarki (PMG) a także koordynowanie realizacji zadań, wynikających z obowiązków państwa gospodarza (HNS)³⁵. Zadaniem GZL, w chwili powstania, było zwłaszcza ustalanie kierunków rozwoju oraz wypracowanie modelu organizacyjno-funkcjonalnego logistyki SZ, w czasie pokoju i kryzysu oraz na czas wojny³⁶. Jeszcze w 1995 r., w SGWP podjęto projekt w sprawie unifikacji logistyki w SZ RP³⁷. Zanim jednak utworzono IWSZ, pion logistyki (zwykle zarządy planowania logistycznego), oprócz SG, funkcjonowały odpowiednio w poszczególnych dowództwach RSZ. Dla przykładu – w Dowództwie Wojsk Lądowych Zarząd Planowania Logistycznego (G-4) stanowiły cztery (4) oddziały: organizacyjno-planistyczny, planowania technicznego, planowania materiałowego, planowania transportu i HBNMS) oraz samodzielny Wydział Indeksacji³⁸.

3. Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych

Zwieńczeniem działań związanych z unifikacją logistyki było utworzenie **Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych**. Organizację IWSZ rozpoczęto w 2006 r. od wewnętrznej struktury organizacyjnej. W dalszej kolejności przejęto: OW, STiRW oraz Wojskowy Ośrodek Wykonywania Kary Ograniczenia Wolności. W 2008 r. utworzono Szefostwo Infrastruktury³⁹. Koncepcja powołania *Inspektoratu z potrze-*

³⁴ Jędrzejko, *Kalendarium*, 514.

³⁵ *Zadania Zarządu Logistyki P-4 Sztabu*, [online] <https://archiwum-sgwp.mil.pl/pages> [dostęp: 2 kwietnia 2020).

³⁶ D. Kuleta, A. Mędykowski, B. Szulc, *Proces dostosowania struktury organizacyjnej Sztabu Generalnego Wojska Polskiego do nowych warunków funkcjonowania*, w: *Sztab Generalny Wojska Polskiego 1918-2003*, red. Tadeusz Panecki, Franciszek Puchala, Jan Szostak (Warszawa: BELLONA, 2004), s. 392.

³⁷ Jędrzejko, *Kalendarium*, 519.

³⁸ Artur Dębczak, *System zabezpieczenia logistycznego komponentu wojsk lądowych w przyszłych operacjach*, (Warszawa: AON, 2013), 40.

³⁹ Piotr Malinowski, *Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych*, w: *Obronność. Teoria i Praktyka*, red. Ryszard Jakubczak, Jarosław Wolejszo (Warszawa: BELLONA, 2013), 346-347.

by rozdzielenia kompetencji planistycznych i wykonawczych logistyki SZ. Jednym z wzywań było też odciążenie dowódców JW od realizacji zadań gospodarczo-finance- sowych – na rzecz operacyjno-taktycznych. Od chwili osiągnięcia pełnej gotowości (2008) ISWZ przejął znaczną część obowiązków P-4 Sztabu Generalnego. Z kolei dowództwa RSZ przekazały do *Inspektoratu* zadania z zakresu logistyki wykonaw- czej⁴⁰. W 2007 r. ISWZ zadania z zakresu zabezpieczenia medycznego przekazał do Inspektoratu Wojskowej Służby Zdrowia (IWSZ). W 2012 r. zlikwidowano dowódz- twa OW. Na podstawie reformy SDiK SZ RP, w 2014 r. IWSZ podporządkowano MON, poprzez DG RSZ⁴¹. Z kolei, na mocy *Ustawy* z 2018 r. – *Inspektorat* został podporządkowany SGWP⁴².



Rysunek 1. Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych (2020).

Źródło: Opracowanie własne.

⁴⁰ Andrzej Bursztyński, „Transformacja wojskowego systemu logistycznego w kontekście tworzenia Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych”, *Zeszyty Naukowe - Akademia Marynarki Wo- jennej im. Bohaterów Westerplatte w Gdyni*, 3 (2008): 97-108.

⁴¹ *Ustawa o zmianie ustawy o urządzeniu Ministra Obrony Narodowej oraz niektórych innych ustaw*, z dnia 21.06. 2013 roku [w:] Dz. U. 2013, poz. 852, art. 13 c, ust. 1a, s. 4.

⁴² *Ustawa o zmianie ustawy o urządzeniu Ministra Obrony Narodowej oraz ustawy o powszechnym obowiąz- ku obrony RP*, z dnia 4.10. 2018 roku [w:] Dz. U. 2018, poz. 2182, art. 2, pkt. 2, s. 2.

Od chwili utworzenia do dzisiaj, struktura IWSZ ulegała licznym zmianom, wynikającym z powierzanych zadań, nowych rozwiązań organizacyjnych w SZ i innych przyczyn. W latach 2005-2007 podstawę struktury organizacyjnej stanowiły cztery piony: sztab (z oddziałami: personalnym, operacyjnym, wsparcia dowodzenia, szkolenia); logistyka – z oddziałami (planowania rzeczowego i logistyki) oraz szefostwami służb materiałowych (żywnościowa, mundurowa, MPS, środków bojowych) i technicznych (czołgowo-samochodowa, uzbrojenia i elektroniki, eksploatacji sprzętu łączności, eksploatacji sprzętu inżynierskiego i OPBMR, techniki lotniczej i morskiej); szefostwo infrastruktury oraz szefostwo finansów (z oddziałami: organizacji i nadzoru, planowania budżetowego, rachunkowości)⁴³.

Ostatecznie w strukturze IWSZ (2017) ukształtowały się wspomniane piony (szefa sztabu, szefa logistyki); szefostwa (infrastruktury i finansów); oddziały: komunikacji społecznej, ochrony informacji niejawnych, prawny, koordynacji i kontroli i wydziały (wykorzystania doświadczeń, audytu)⁴⁴.

Głównym zadaniem IWSZ jest kompleksowa realizacja zadań zabezpieczenia logistycznego (remont i naprawa techniki wojskowej, zakupy sprzętu, części i wyposażenia, w ramach modernizacji technicznej, zakupy środków materiałowych) oraz gospodarczo-finansowych (w tym – utrzymanie nieruchomości i inwestycje budowlane), na rzecz jednostek wojskowych wszystkich RSZ, na podstawie generowanych przez nie potrzeb. Tak, w zakresie realizacji zadań w okresie pokoju, jak i w sytuacjach kryzysowych i podczas wojny⁴⁵.

Dla sprawnej realizacji zadań powierzonych, IWSZ podporządkowano następujące związki taktyczne, oddziały i pododdziały oraz inne jednostki (instytucje) wojskowe (2020):

- dwie (2) brygady logistyczne (Bydgoszcz i Opole);
- cztery (4) regionalne bazy logistyczne (Walczy, Warszawa, Kraków, Wrocław);
- dziesięć (10) rejonowych zarządów infrastruktury (Bydgoszcz, Gdynia, Kraków, Lublin, Olsztyn, Poznań, Warszawa, Wrocław, Zielona Góra, Szczecin);
- dwa (2) terenowe oddziały lotniskowe (Warszawa, Gdańsk);
- trzy (3) ośrodki badawczo-wdrożeniowe (Warszawa, Łódź);
- Szefostwo Transportu i Ruchu Wojsk – Centrum Koordynacji Ruchu Wojsk (Warszawa);
- Centrum Kierowania Ruchem Wojsk na Teatrze (Oleśnica);
- Centrum Szkolenia Logistyki (Grudziądz, Grupa);
- batalion dowodzenia ISWZ (Bydgoszcz);
- batalion ochrony bazy (Redzikowo/Ślupsk)⁴⁶.

⁴³ Marek Kalwasiński, *Stagionarna logistyka Sił Zbrojnych RP wobec wyzwań zapobiegania wojnie w rejonie odpowiedzialności regionalnej bazy logistycznej* (Warszawa: AON, 2017), 169.

⁴⁴ *Struktura organizacyjna Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych* [online] <https://archiwum-iwspsz.wp.mil.pl/pl/pages/struktura-2017-01-16-j/index.html> [dostęp: 25 kwiecień 2020].

⁴⁵ *Zadania ISWZ*, [online] <https://www.wojsko-polskie.pl/iwsp/zadania> [dostęp: 27 kwietnia 2020].

⁴⁶ *Jednostki podległe ISWZ*, [online] <https://www.wojsko-polskie.pl/iwsp/jednostki-podlegle> [dostęp: 27 kwietnia 2020].

Rozdzielenie funkcji finansowo-gospodarczych od zadań szkoleniowo-operacyjnych w siłach zbrojnych było jednym z koniecznych wymogów reformy SZ RP. Już w latach 90. XX wieku daje się zauważyć proces integracji pionów materiałowych i technicznych oraz medycznych, w jednolite struktury logistyczne, na wszystkich poziomach dowodzenia SZ RP. Jednym z tych rozwiązań było przekazanie zadań (remont, konserwacja i infrastruktura) Wojskowej Administracji Koszar (WAK) do Zarządów Infrastruktury. Nie jest tajemnicą, że zadaniem logistyki jest zabezpieczenie funkcjonowania SZ, w okresie pokoju (kryzysu), ale przede wszystkim na czas wojny. Wraz ze wzrostem liczebności *armii*, rosły wymagania związane z jej odpowiednim uzbrojeniem i wyposażeniem (zaopatrzeniem). I jeśli zorganizowanie zaopatrzenia w okresie pokoju i w warunkach garnizonowych nie stanowiło zwykle większych trudności, problem zaczynał się, kiedy *armie* wychodziły w *pole*, daleko od miejsc stacjonowania. Ciekawie ujął to Martin van Creveld, powołując się na słowa francuskiego kardynała Richelieu: „*Historia zna o wiele więcej armii przyniesionych do zguby przez nieład i nędzę, niż armii zniszczonych przez działania jej wrogów*”⁴⁷. Sytuację miał rozwiązać sprawnie zorganizowany system magazynów. Magazyny w XVII wieku same w sobie nie były przecież czymś zupełnie nieznanym.

Spoglądając na historię wojskowości polskiej, nietrudno zauważyć, że, jak pisze prof. Longin Mucha: „*Od kiedy miejscowe zasoby przestały wystarczać do zaspokojenia materiałowych potrzeb wojsk, zaczęto gromadzić zapasy materiałowe, niezbędne do życia żołnierzy i prowadzenia walki*”⁴⁸. Początkowo były to żywność i pasza. W miarę rozwoju i specjalizacji rodzajów wojsk (broni) pojawiały się coraz bardziej *specjalizowane* środki (strzały do luków, dziryty itd.). Pojawienie się broni palnej zrewolucjonizowało system zaopatrzenia, tak w wymiarze stacjonarnym, jak i mobilnym. Na przykład, w okresie wczesnopiastowskim, istota zaopatrzenia wojska w okresie pokoju sprowadzała się do utrzymywania drużyny przez ludność, składającą daniny w naturze do grodów, w których drużyny stacjonowały⁴⁹. Wiodącą rolę w tym zakresie odgrywały tzw. *wsie służebne*, specjalizujące się w produkcji i dostarczaniu do grodów określonych wyrobów: Grotniki (groty), Szczytniki (szczyty – tarcze), Żerdniki (żerdzie – drzewce do włóczni), Piekary (chleb), Kuchary (inne potrawy), Koniuchy albo Koniary (hodowla koni), i inne. Od kiedy umocnienia (fortyfikacje) – twierdze na trwałe wpisały się w polski krajobraz, przejęły one nie tylko funkcje obronne, ale też magazynowe, dla wszelkiego rodzaju uzbrojenia i zaopatrzenia wojsk. Jedną z bardziej rozpoznawalnych twierdz dawnej Rzeczypospolitej to Kamieniec Podolski, która przez blisko 300 lat osłaniała południowo-wschodnie rubieże Rzeczypospolitej. Odpowiednie zaopatrzenie pozwalało nie tylko na utrzymanie stałej załogi, ale też na wyposażenie wyruszających stąd oddziałów czy większej liczby sił broniących twierdzy⁵⁰. Twierdza mogła się bronić długo, a zwykle trudno ją było w ogóle zdobyć. O kapitulacji decydowały często względy etyczne (oszczędzanie mieszkańców), jak to miało miejsce w wojnie polsko-tureckiej 1672-1676, w 1672 r.⁵¹.

⁴⁷ Martin L. Van Creveld, *Żywić wojnę. Logistyka od Wallensteina do Pattona* (Warszawa: TETRAGON, 2013), 31.

⁴⁸ Longin Mucha, *Zasilanie walczących wojsk* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1979), 101.

⁴⁹ Nowak, Wimmer, *Historia*, 38.

⁵⁰ Stanisław Sławomir Niciejca, *Twierdze kresowe Rzeczypospolitej* (Warszawa: ISKRY, 2006), 67-88.

⁵¹ Piotr Derdej, *Kamieniec Podolski 1672* (Warszawa: BELLONA, 2009), 80-127.

Wreszcie, w armii Rzeczypospolitej zaczęły się pojawiać etatowe instytucje odpowiedzialne za zaopatrzenie sił zbrojnych. Proces ten trwał oczywiście wiele lat. Pod koniec XVIII wieku centralną instytucją organizującą podstawowe zaopatrzenie i uzbrojenie wojska był Komisarjat Wojskowy (KW). Jak zapisano w *uchwale sejmowej*, celem KW: „*będzie pewne, prędkie i oszczędne zaopatrzenie wojska w sukno, rekwizyty obozowe, rynsztunki, broń, działa, amunicję oraz inny sprzęt wojskowy*”⁵². Zadaniem Komisarjatu było urządzanie lazaretów (zabezpieczenie medyczne), piekarni polowych, zaopatrzenie i zakwaterowanie wojska. Zaopatrzenie gromadzono w odpowiednich magazynach wojskowych. Organizowano również komisariaty polowe. W siłach zbrojnych *Królestwa Polskiego* zadanie te realizował Komitet Wojskowy. Wśród wielu z nich znajdowały się takie kwestie, jak: dyslokacja (zakwaterowanie), remont, uzbrojenie, żold (rachunkowość), żywność, szpitale czy ubiór i oporządzenie⁵³.

W siłach zbrojnych odrodzonej Rzeczypospolitej (1921-1939) mozaika służb (instytucji) odpowiedzialnych za zaopatrzenie (aprowizację⁵⁴) wojska była na tyle barwna i często zmieniająca się, że wymagałaby osobnej monografii, stąd skupiono się jedynie na wskazaniu wybranych. I tak, w służbie remontu⁵⁵ były to: zakłady młodych koni, komisje remontowe; w służbie intendencji: zakłady i składnice (żywnościowe, kwaterunkowe, mundurowe i inne), składnice materiału intendenckiego⁵⁶; w służbie uzbrojenia: zbrojownie, warsztaty amunicyjne, centralne (okręgowe) składy broni i amunicji, centralne zakłady gazowe⁵⁷; w służbie zdrowia: szpitale i sanatoria wojskowe (garnizonowe izby chorych), centralny zakład zaopatrzenia sanitarnego oraz okręgowe składnice sanitarne⁵⁸; w służbie weterynaryjnej: materiał w składnicach sanitarnych⁵⁹; w służbie taborowej: centralna (okręgowa) składnica taborowa⁶⁰; w służbie budownictwa: zarządy budowlano-kwaterunkowe – garnizonowa administracja koszar (koszary, budynki, magazyny, lotniska itd.)⁶¹.

Różnorodność tę przejęły służby kwatermistrzowskie *ludowego* WP. I tu również struktury oraz nazwa komórek (instytucji) logistyki stacjonarnej ulegały licznym zmianom. Organizowano je na poziomie centralnym, w okręgach wojskowych oraz na poziomie dowództw RSZ. Na przestrzeni kilkudziesięciu lat niewątpliwie przewinęła się przez siły zbrojne spora liczba środków walki zbrojnej (uzbrojenia i sprzętu

⁵² Leonard Ratajczyk, *Wojsko i obronność Rzeczypospolitej 1788-1792* (Warszawa: MON, 1975), 377-378.

⁵³ Bronisław Gembarzewski, *Wojsko Polskie. Królestwo Polskie 1815-1830* (Warszawa: Konstanty Trepte, 1903), 18.

⁵⁴ Laskowski (red.), *Encyklopedia*, 100. Pod pojęciem aprovizacji rozumiano zaopatrzenie wojska w środki żywnościowe.

⁵⁵ Rezmer, *Operacyjna*, 69.

⁵⁶ Karol Rudolf (red.), *Dziesięciolecie intendencji polskiej siły zbrojnej 1918-1928* (Warszawa: Koło Oficerów Intendentów, 1929), 369-434.

⁵⁷ *Almanach oficerski na rok 1923-1924* (Warszawa: WIN-W, 1923), 85-86, 89-90.

⁵⁸ *Zarys dziejów wojskowej służby zdrowia*, (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1974), 269-270, 273.

⁵⁹ Zygmunt Łyjak, *Służba weterynaryjna WP do II wojny światowej* (Warszawa: Wydawnictwo WIH, 1979), 107-108.

⁶⁰ Rezmer, *Operacyjna*, s. 69-70.

⁶¹ Szymon Kucharski, *Budownictwo wojskowe. Służba budownictwa*, (Warszawa: EDIPRESSE, 2018), 29-37.

technicznego) planowanie zaopatrzenia materialowego, na przykładzie techniki wojсковой obejmowało: planowanie finansowe (liczba, jakość i rodzaj sprzętu technicznego) oraz planowanie rzeczowe (konserwacja, przechowywanie, obsługa techniczna, remont bieżący, obrót urządzeniami itd.)⁶².

Dla zobrazowania owej różnorodności, wystarczy przeglądowo spojrzeć na *Warszawski OW*, w latach 1947-1997. W zakresie działania służb zorganizowano m.in.: w służbie czołgowo-samochodowej – Warsztaty Remontu Konserwacyjnego Pojazdów Kołowych, stacje obsługi samochodów (okręgowa i garnizonowe), rejonowe składnice techniczne (RST), garnizonowe punkty zaopatrzenia (GPZ), rejonowy dowódz sprzętu (RDZ), warsztaty obsługowo-remontowe; w służbie uzbrojenia i elektroniki – centralna składnica uzbrojenia (Żurawica), centralna baza amunicji (Stawy), centralna składnica amunicji (Nurzec), okręgowa składnica uzbrojenia (Pomiechówek), okręgowe składnice amunicji (Klaj, Szeroki Bór); w służbie MPS – centralny skład (centralna składnica) MPS, okręgowy skład i laboratorium MPS, Centralne Warsztaty i Składnica Sprzętu (CWISS) MPS; w służbie mundurowej – sklepy WCH, pralnie, magazyny i warsztaty mundurowe; w służbie żywnościowej: okręgowe (rejonowe) magazyny żywnościowe, warsztaty i składnice intendenckie (składnice kwaterymistrzowskie), składnice żywnościowe, punkty konserwacyjne, piekarnie garnizonowe, kasyna wojskowe, punkty żywienia kadry (PŻK); w służbie zdrowia – szpitale (kliniczne, garnizonowe, uzdrowiskowe), specjalistyczne przychodnie lekarskie⁶³.

W siłach powietrznych (wojskach lotniczych i OP), w obszarze logistyki stacjonarnej funkcjonowały m.in.: szpital lotniczy, składnice MPS, magazyny intendentury, lotnicze składnice amunicji, polowe warsztaty remontu samolotów, specjalne warsztaty lotnicze, lotnicze składnice techniczne⁶⁴, ruchome warsztaty remontu lotniczego (1951-1957), polowe warsztaty lotnicze (1957-1999), ruchome warsztaty naprawy samochodów (1966-1999) oraz inne. Od lat 90., w ramach konsolidacji oddziałów lotnictwa operacyjnego z logistyką stacjonarną, zaczęto organizować **bazy lotnicze** (od 2010 roku BLT – bazy lotnictwa taktycznego), których zadaniem było pełne zabezpieczenie działań eskadr lotnictwa taktycznego (elt). W każdej z Baz Lotniczych (BL) znalazły się: pasy startowe, hangary, warsztaty, magazyny, środki dowodzenia, pomieszczenia dla personelu (min. domek pilota, wieża kontroli lotów) oraz środki ochrony i obrony⁶⁵. Wśród elementów logistyki stacjonarnej MW należy wymienić: komendy portów wojennych, magazyny i warsztaty mundurowe MW, składnice żywnościowe, rejonowe składnice intendenckie, stacje obsługi i składnice samochodów MW, składnice MPS, zakłady remontowe, składnice broni podwodnej, ruchome bazy zaopatrzenia okrętów, składnice amunicji MW, składnice uzbrojenia i sprzętu technicznego, stocznia MW czy stacje demagnetyzacyjne⁶⁶.

System logistyczny to (ogólnie rzecz ujmując) system, którego podstawę stanowi

⁶² Krzysztof Pajewski, *Logistyczny system zaopatrywania*, (Warszawa: BELLONA, 1995), 169.

⁶³ Wiesław Rozbicki (red.), *Warszawski Okręg Wojskowy*, (Warszawa: BELLONA, 1997), 81-107.

⁶⁴ Andrzej Przedpelski, *80 lat polskiego lotnictwa wojskowego*, (Warszawa: BELLONA, 1998), 175.

⁶⁵ Jerzy Gotowała, „Zarys rozwoju polskiego lotnictwa wojskowego”, w: *Pamięci lotników wojskowych 1945-2003*, red. Józef Zieliński (Warszawa: BELLONA, 2003), 64.

⁶⁶ Czesław Ciesielski, Walter Pater, Jerzy Przybylski, *Polska Marynarka Wojenna 1918-1980* (Warszawa: BELLONA, Warszawa, 1992), 406-410.

logistyka stacjonarna, wzmacniana w okresie wojny potencjałem mobilnym, przy szerokim wykorzystaniu możliwości i zasobów gospodarki narodowej (zapasy bieżące oraz mobilizacyjne)⁶⁷. Podstawę potencjału wykonawczego systemu logistycznego stanowią potencjały logistyki stacjonarnej oraz logistyki mobilnej. Tę pierwszą stanowią (stanowiły) terytorialne systemy: materiałowy i techniczny, transportu i ruchu wojsk, medyczny oraz infrastruktury wojskowej. Podsystem materiały stanowią: regionalne bazy logistyczne, składnice środków bojowych i materiałowych, składy zaopatrzenia, magazyny (WOG, garnizonów, baz lotniczych i morskich)⁶⁸. Ponadto, w skład systemu stacjonarnego wchodziły obiekty gospodarczo-bytowe (kuchnie, stółki, piekarnie, łaźnie, pralnie). Terytorialny system techniczny to: rejonowe warsztaty techniczne warsztaty remontowe BMT i baz lotniczych czy punkty remontu okrętów. Podstawę struktury organizacyjnej logistyki stacjonarnej IWSZ stanowią regionalne bazy logistyczne, z podporządkowanymi im wojskowymi oddziałami gospodarczymi.

4. Regionalne Bazy Logistyczne

Regionalna Baza Logistyczna jest organem wykonawczym Szefa IWSZ, przewidzianym do planowania gromadzenia, przechowywania oraz dystrybucji środków zaopatrzenia, przeznaczonych na zaopatrzenie wojskowych oddziałów gospodarczych (WOG) stacjonujących w rejonie odpowiedzialności *Bazy*, planowania i realizacji działalności remontowej sprzętu, koordynowania ruchu wojsk we wskazanym rejonie odpowiedzialności, a także realizacji zadań w ramach obowiązków państwa gospodarza. ISWZ podlegają cztery (4) RBL. Każdej z nich przydzielono odpowiedni rejon odpowiedzialności.



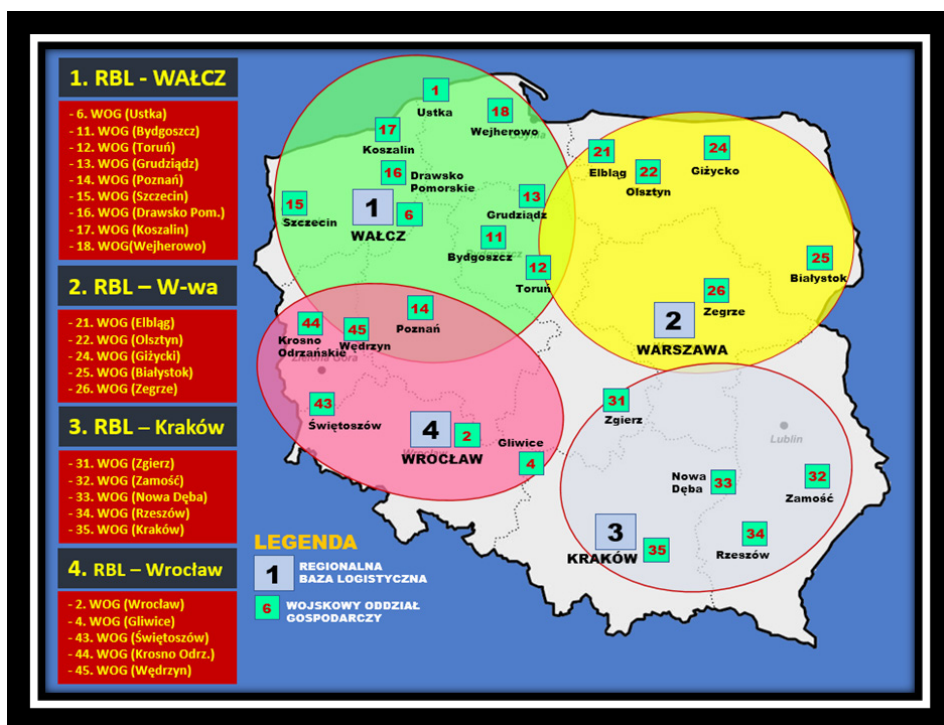
Rysunek 2. Regionalna Baza Logistyczna (2020).

Źródło: Opracowanie własne.

⁶⁷ Marian Koch, *Gospodarka wojskowa* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1987), 202-206.

⁶⁸ Marian Brzeziński, *Logistyka wojskowa* (Warszawa: BELLONA, 2005), 48-49.

Regionalna Baza Logistyczna posiada w swojej strukturze: dowództwo, sztab, logistykę, pion głównego księgowego, wydziały (materiałowy, techniczny, infrastruktury, transportu, ruchu wojsk i HNS), zespół zabezpieczenia, POIN oraz sekcje (zamówień i inwentaryzacji). Wydział Materiałowy stanowią m.in. sekcje: żywnościowa, mundurowa, MPS, środków bojowych). Z kolei Wydział Techniczny – sekcje: czołgowo-samochodowa, uzbrojenia i elektroniki, sprzętu łączności, sprzętu inżynieryjno-chemicznego, techniki lotniczej, techniki morskiej). Jeżeli na obszarze odpowiedzialności RBL są ZT i oddziały SP i MW, w jej strukturze znajdują się sekcje techniki morskiej i powietrznej⁶⁹. Regionalnym Bazom Logistycznym podporządkowano: wojskowe oddziały gospodarcze (realizujące bieżące zabezpieczenie logistyczne wojsk stacjonujących lub przemieszczających się w rejonie odpowiedzialności *Bazy*), wojskowe komendy transportu, składy (przejęte po rozformowanych w 2011 r. RMB – rejonowe bazy materiałowe i BM-T – bazy materiałowo-techniczne) – przechowujące środki zaopatrzenia dla stacjonujących wojsk), warsztaty techniczne (remontujące UisW) oraz kompania regulacji ruchu⁷⁰.



Rysunek 3. Rozmieszczenie RBL i WOG (2020).

Źródło: Opracowanie własne.

⁶⁹ Kalwasiński, *Stacjonarna*, 171, 195.

⁷⁰ Piotr Malinowski, „Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych”, w: *Obronność. Teoria i Praktyka*, red. Ryszard Jakubczak, Jarosław Wolejszo (Warszawa: BELLONA, 2013), 352-355.

Szczegółowe zadania RBL sprowadzają się m.in. do: gromadzenia, przechowywania i rotacji materiałowych i technicznych środków zaopatrzenia – dla zaopatrzenia WOG, stacjonujących na obszarze odpowiedzialności *Bazy*; realizacji zaopatrywania (planowego i doraźnego), prowadzenia procedur przetargowych, realizacji zakupów oraz dystrybucji środków zaopatrzenia i usług; utrzymywania, określonych zapasów wojennych, dla wskazanych jednostek wojskowych; kompletacji amunicji artyleryjskiej i raketowej, a także wycofywania i utylizacji nieperspektywicznych środków zaopatrzenia; realizacji planów rzeczowo-finansowych, opracowywanych na podstawie przydzielonych odpowiednich środków finansowych; realizacji zadań w zakresie modernizacji, remontów i obsługi sprzętu technicznego oraz przeprowadzania badań diagnostycznych dopuszczających UiSW do eksploatacji; zabezpieczenia przewozów wojskowych, w ramach systemu kierowania ruchem wojsk; realizacji zadań w ramach obowiązków państwa-gospodarza (HNS)⁷¹.

W wyniku kolejnych zmian organizacyjnych, w 2020 r. poszczególne RBL realizują zadania w następującej strukturze (przedstawionej poniżej). Dla zobrazowania powyższych zmian ujęto je w ogólnym zarysie, do każdej RBL z osobna. *Przegląd* ów wskazuje, jak częste były zmiany w strukturze i nazewnictwie jednostek logistyki stacjonarnej. Wystarczy prześledzić ich tradycje (historię).

1. Regionalna Baza Logistyczna (Wałcz):

- 6. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Ustka),
- 11. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Bydgoszcz),
- 12. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Toruń),
- 13. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Grudziądz),
- 14. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Poznań),
- 15. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Szczecin),
- 16. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Drawsko Pomorskie),
- 17. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Koszalin),
- 18. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Wejherowo),

- Wojskowa Komenda Transportu (Szczecin),
- Wojskowa Komenda Transportu (Gdańsk),
- 1. Kompania Regulacji Ruchu (Bydgoszcz);

Składy i warsztaty:

- WWSM Pila;
- składy (Wałcz, Cybowo, Drawno, Mosty, Darłowo, Gdynia, Dębogórze, Dolaszewo, Toruń, Grudziądz, Grdeja, Maksymilianowo);
- RWT – Rejonowe Warsztaty Techniczne (Bydgoszcz, Grudziądz);
- WTL – Warsztaty Techniki Lotniczej (Toruń);
- WTM – Warsztaty Techniki Morskiej (Gdynia)⁷².

⁷¹ *Zadania regionalnej bazy logistycznej* [online] <https://3rblog.wp.mil.pl/pl/pages/zadania> [dostęp: 1 maja 2020].

⁷² *Struktura organizacyjna 1. RBL* [online] <https://1rblog.wp.mil.pl/pl/pages/struktura> [dostęp: 2 maja 2020].

1. RBL⁷³ zorganizowano (2011) w dotychczasowym miejscu stacjonowania 2. Rejonowej Bazy Materialowej (RBM), która z kolei została sformowana (rozkaz DWL i POW) w 2000 r., na bazie istniejących dotychczas składnic: 23. Centralnej Składnicy Łączności (Pila), 13. Okręgowej Składnicy Materiałów Pędnych i Smarów (Cybowo), 7. Okręgowej Składnicy Inżynieryjnej (Drawno), 6. Rejonowej Składnicy Kwatermistrzowskiej (Walcu). W kolejnych latach, do 2. RBM włączono: PPZM Oleszno, 1. RBM (Mosty) oraz 23. Składnicę MW (Darłowo). RBL w następnym etapie wchłonęła: 17. RWT (Poznań), 5. RWT (Bydgoszcz), 1. Okręgowe WT (Grudziądz), 18. RWT (Gdynia) oraz Centralny Zakład Sprzętu Ratownictwa MW (Gdynia). *Baza* przyjęła też w podporządkowanie *składy* 4.RBM (Toruń, Grudziądz, Bydgoszcz, Maksymilianowo, Gardeja, Dębogórze) oraz 1.RBM (Dolaszewo, Toruń, WTL Toruń), a po rozformowaniu Centralnej Składnicy MW – sformowano WTM Gdynia. RBL przejęła również WKT (Gdańsk i Szczecin), 1. Kompanię Regulacji Ruchu (Bydgoszcz), 6.WOG (Ustka), 8.brem (Kołobrzeg), 12.bzaop. (Kobyłka), 12.WOG (Toruń), 13.WOG (Grudziądz), 15.WOG (Szczecin), 16.WOG (Drawsko Pomorskie), 11.WOG (Bydgoszcz), 17.WOG (Koszalin) oraz 14.WOG (Poznań). Po dwóch latach 8.brem przeszedł w podporządkowanie 1. *Pomorskiej* Brygady Logistycznej, natomiast 12. bzaop został rozformowany. W 2014 roku sformowano 18. WOG (Wejherowo).

Rejon odpowiedzialności 1.RBL obejmuje województwa: zachodnio-pomorskie, pomorskie, kujawsko-pomorskie oraz wielkopolskie⁷⁴.

2. Regionalna Baza Logistyczna (Warszawa):

- 21. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Elbląg),
- 22. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Olsztyn),
- 24. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Giżycko),
- 25. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Białystok),
- 26. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Zegrze),

- Wojskowa Komenda Transportu (Warszawa),
- Wojskowa Komenda Transportu (Olsztyn),
- 5. Kompania Regulacji Ruchu (Olsztyn),

Składy i warsztaty:

- składy (Warszawa, Pomiechówek, Komorowo, Zegrze, Puszcza Mariańska, Bezwola, Hajnówka, Osowiec, Szeroki Bór, Olsztyn, Elbląg);
- RWT – Rejonowe Warsztaty Techniczne (Nowy Dwór Mazowiecki);
- WT – Warsztaty Techniczne (Łomża, Piława)⁷⁵.

⁷³ *Tradycje i historia* 1. RBL [online] <https://1rblog.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 28 kwietnia 2020].

⁷⁴ Kalwasiński, *Stacjonarna*, 42.

⁷⁵ *Struktura organizacyjna* 2. RBL [online] <https://2rblog.wp.mil.pl/pl/pages/struktura> [dostęp: 2 maja 2020].

2. RBL⁷⁶ zorganizowano (2011) na bazie dotychczasowych 9 i 11. RBM. Na siedzibę *bazę* wybrano Warszawę. Podporządkowano jej następujące oddziały gospodarcze: 21.WOG (Elbląg), 22.WOG (Olsztyn), 24.WOG (Giżycko), 25.WOG (Białystok) oraz 26.WOG (Zegrze). 9 RBM (1997) zaopatrywała blisko 40 oddziałów gospodarczych.

Jej poszczególne składy i warsztaty powstawały na różnych etapach rozwoju SZ. Obiekty obecnego **Składu Bezwola** wybudowano w latach 1953-1955. Skład podporządkowano DWLt (1955). Następnie – pod Krakowski OW. Po jego likwidacji (1998) – pod Rejon Logistyczny Kraków, zaś terytorialnie – pod *Śląski* OW. W 1999 r. JW została rozformowana, a w jej miejsce (2000) powstał Skład Materiałowy Bezwola (12. RBM). W 2002 r. *skład* podporządkowano 9.RBM. **Skład Elbląg** powstał (1999) na bazie 5. Rejonowej Składnicy Technicznej (RST) oraz 7. Rejonowej Składnicy Kwaternistrzowskiej (RSK). Do 2011 r. wchodził w strukturę organizacyjną 11.RBM (Olsztyn). O wiele dłuższa jest historia **Składu Hajnówka**, którego tradycje sięgają 1944 r. (36. Frontowy Magazyn Materiałów Wybuchowych (Motycz/Lublin). Następnie (1945) przemieszczony z Motycza do Warszawy. Od 1949 r. w Hajnówce (jako skład – JW). po kolejnych zmianach nazewnictwa i podległości, w 2011 r. – podporządkowany 2.RBL⁷⁷.

Skład Komorowo jest spadkobiercą 17. Frontowego Magazynu Chemicznego (Żytomierz), sformowanego w 1944 r. oraz Centralnej Składnicy Sprzętu Chemicznego, które w latach powojennych stacjonowały w Komorowie. W 1996 r., w ramach reorganizacji systemu zaopatrywania, sformowano Skład Komorowo, podległy 9.RBM. **Skład Olsztyn** dziedziczy tradycje Centralnej Składnicy Sprzętu Służby Komunikacji Wojskowej (1974) w Białymstoku. W 1977 r. przeniesiona do Olsztyna. W 1999 r., na jej bazie powstał Skład Materiałowy Olsztyn (11.RBM). **Skład Osowiec** utworzono w 1946 r., początkowo jako Magazyn, następnie – Składnicę. W 1953 r. Składnicę przeniesiono do Twierdzy Osowiec. W wyniku restrukturyzacji (1999) podporządkowana 11.RBM. Z kolei historia **Składu Pomiechówek** sięga 1946 r., kiedy utworzono 48. Okręgowy Skład Artyleryjski. W 1973 r. powstała 2. RST, zaś w 1997 r. (na bazie obiektów RST) utworzono Skład Pomiechówek (9.RBM). Tradycje **Składu Puszcza Mariańska** sięgają 1961 r., kiedy utworzono pierwszy *Skład*. Od 1997 r. w strukturze 9.RBM⁷⁸.

Skład Szeroki Bór tradycją i historią sięga 57. Polowego Składu Amunicji – później 57. Centralna Składnica Amunicji Artyleryjskiej. Po wojnie dyslokowana (1945) w Toruniu. W wyniku kolejnych zmian (4. Centralny Skład Amunicji Artyleryjskiej, 3. Centralny Skład Amunicji) przeniesiona (1954) do koszar w Szerokim Borze. Od 1974 – jako 3. Składnica Uzbrojenia i Amunicji. Od 1997 – Skład Materiałowy 11.RBM. dwa lata później (1999) w strukturze 9.RBM. **Skład Warszawa** powstał w 1996 r., po rozformowaniu jednostek wojskowych stacjonujących w kompleksie koszarowym w Rembertowie (2. RSK, 1. Centralnej Składnicy i Warsztatów Służby

⁷⁶ *Tradycje i historia 2. RBL* [online] <https://2rblog.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 28 kwietnia 2020].

⁷⁷ *Tradycje i historia 2. RBL* [online] <https://2rblog.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 28 kwietnia 2020].

⁷⁸ Tamże, [dostęp: 29 kwietnia 2020].

K-O, Centralnej Składowicy Materiałów Szkoleniowych, Składowicy Sprzętu Radioelektronicznego oraz 125. Garnizonowej Piekarni Wojskowej) – podporządkowany 9. Rejonowej Bazie Materialowej⁷⁹.

Historia **Warsztatów Technicznych w Pilawie** sięga 1952 r. (JW 3758). W 1997 r. weszły w podporządkowanie 9. RBM – jako Skład Pilawa. W kolejnym etapie zmian restrukturyzacyjnych w SZ (2011) Skład Pilawa przeformowano na WT. **Warsztaty Techniczne Łomża** historią i tradycją sięgają do: 33. Szkolnego Batalionu Naprawy Traktorów; 33. Szkolnego Batalionu Ciągników Gąsienicowych; 33. Ośrodka Szkolenia Specjalistów Samochodowych; 107. Okręgowych Warsztatów Remontu Konserwacyjnego Pojazdów Kołowych. Od 1996 roku – 15. RWT w strukturze 9.RBM. **Rejonowe Warsztaty Techniczne Nowy Dwór Mazowiecki** sformowane zostały na bazie 3. Okręgowych WT⁸⁰.

Rejon odpowiedzialności 2. RBL obejmuje województwa: mazowieckie, warmińsko-mazurskie, podlaskie oraz częściowo województwo lubelskie⁸¹.

3. Regionalna Baza Logistyczna (Kraków)⁸²:

- 31. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Zgierz),
- 32. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Zamość),
- 33. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Nowa Dęba),
- 34. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Rzeszów),
- 35. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Kraków),

- Wojskowa Komenda Transportu (Lublin),
- Wojskowa Komenda Transportu (Kraków),
- 3. Kompania Regulacji Ruchu (Nisko),

Składy i warsztaty:

- WWSM Kutno;
- składy (Stawy, Życzyn, Niedźwiedź, Galkówek, Stężycza, Dęblin, Kłaj, Regny, Jawidz);
- RWT – Rejonowe Warsztaty Techniczne (Rzeszów, Lublin, Żurawica);
- PWL – Polowe Warsztaty Lotnicze (Radom, Dęblin);
- WUiE – Warsztaty Uzbrojenia i Elektroniki (Nowy Dwór Mazowiecki)⁸³.

⁷⁹ *Tradycje i historia 2. RBL* [online] <https://2rblog.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 29 kwietnia 2020].

⁸⁰ *Tamże*, [dostęp: 30 kwietnia 2020].

⁸¹ *Zadania 2. RBL* [online] <https://2rblog.wp.mil.pl/pl/pages/zadania> [dostęp: 30 kwietnia 2020].

⁸² *Struktura 3. RBL* [online] <https://3rblog.wp.mil.pl/pl/pages/struktura> [dostęp: 30 kwietnia 2020].

⁸³ *Struktura 3. RBL* [online] <https://3rblog.wp.mil.pl/pl/pages/struktura> [dostęp: 30 kwietnia 2020].

3.RBL⁸⁴ zorganizowano (2011) na bazie Garnizonowego Ośrodka Mobilizacyjnego (GOM) Kraków oraz 3.RBM (Łódź). W chwili utworzenia, podporządkowano jej następujące oddziały gospodarcze: 31.WOG (Nowa Dęba), 32.WOG (Zamość), 34.WOG (Rzeszów), 35.WOG (Kraków). Ponadto, w strukturę *Bazy* włączono polowe warsztaty lotnicze. **31.WOG** powstał (2020) po przejęciu funkcji oddziału gospodarczego z likwidowanych Garnizonowych Oddziałów Gospodarczych (GOM): Zgierz, Leżnica Wielka, Nowy Glinnik, Tomaszów Mazowiecki, Łódź. Przejął również zadania likwidowanych oddziałów WAK (Łódź, Kutno, Leżnica Wielka, Nowy Glinnik, Tomaszów Mazowiecki i Zgierz). 31.WOG przejął też oraz zadania po likwidowanej 3.RBM (Łódź)⁸⁵.

Rejon odpowiedzialności 3. RBL obejmuje województwa: łódzkie, świętokrzyskie, małopolskie, podkarpackie oraz część województwa lubelskiego⁸⁶.

4. Regionalna Baza Logistyczna (Wrocław):

- 2. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Wrocław),
- 4. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Gliwice),
- 43. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Świętoszów),
- 44. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Krosno Odrzańskie),
- 45. Wojskowy Oddział Gospodarczy (Wędrzyn),

- Wojskowa Komenda Transportu (Katowice),
- Wojskowa Komenda Transportu (Wrocław),
- 2. Kompania Regulacji Ruchu (Wrocław);

Składy i warsztaty:

- składy (Wrocław, Polska Nowa Wieś, Krapkowice, Jastrzębie, Nowogród Bobrzański,
- Duninów, Radnica, Potok, Wędrzyn, Milicz);
- RWT – Rejonowe Warsztaty Techniczne (Jastrzębie);
- WT – Warsztaty Techniczne (Oleśnica, Krosno Odrzańskie⁸⁷).

4. RBL⁸⁸ zorganizowano (2011) na bazie dotychczasowych 5 i 6. RBM. Na siedzibę *bazy* wybrano Wrocław. Podporządkowano jej: 2.WOG (Wrocław), 4.WOG (Gliwice), 43.WOG (Świętoszów), 44.WOG (Krosno Odrzańskie) oraz 45.WOG (Wędrzyn). W latach 2005-2010, na obszarze Śląskiego OW zadania z zakresie logistyki

⁸⁴ *Tradycje i historia 3. RBL* [online] <https://3rblog.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 30 kwietnia 2020].

⁸⁵ *Tradycje 31. WOG* [online] <https://31wog.wp.mil.pl/pl/pages/rys-historyczny> [dostęp: 2 maja 2020].

⁸⁶ *Zadania 3. RBL* [online] <https://3rblog.wp.mil.pl/pl/pages/zadania> [dostęp: 30 kwietnia 2020].

⁸⁷ *Struktura 4. RBL* [online] <https://4rblog.wp.mil.pl/pl/pages/struktura> [dostęp: 2 maja 2020].

⁸⁸ *Tradycje i historia 4. RBL* [online] <https://4rblog.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 28 kwietnia 2020].

stacjonarnej realizowały cztery (4) Rejonowe BM: Nowogród Bobrzański (5xSM), Wrocław (6xSM), Łódź (6xSM) oraz Stawy (5xSM)⁸⁹. Rejon odpowiedzialności 4.RBL obejmuje województwa: lubuskie, dolnośląskie, opolskie oraz województwo śląskie⁹⁰.

5. Wojskowe oddziały gospodarcze

Wojskowe oddziały gospodarcze, podobnie jak RBM (RBL), zorganizowano dla odciążenia dowódców ZT (oddziałów) od zadań finansowo-gospodarczych, umożliwiając im skupienie wysiłku przede wszystkim na szkoleniu i przygotowaniu do realizacji zadań operacyjno-taktycznych. Oddzielając funkcje logistyczne od operacyjnych, WOG uzyskały możliwość pełnej profesjonalizacji potencjału logistycznego i skuteczne wykorzystanie go, w sprawnym i na wysokim poziomie zabezpieczaniu jednostek oraz instytucji wojskowych.

W strukturach RBL, w roku 2020 funkcjonuje łącznie 24 wojskowe OG. WOG to jednostka specjalistyczna, będąca dysponentem środków budżetowych państwa (III stopnia), utworzona do realizacji zadań finansowo-gospodarczych, na rzecz JW, stacjonujących na obszarze jednego lub kilku garnizonów. Rejony odpowiedzialności WOG zostały ustalone na bazie podziału terytorialnego kraju. W większości przypadków obszar funkcjonowania WOG obejmuje kilka powiatów tego samego województwa – przy zachowaniu zasady maksymalnej odległości w granicach 50 km od zaopatrywanych JW. W strukturach WOG utworzono jednocześnie tzw. Grupy Zabezpieczenia (GZ), których zadaniem (jako filie WOG) jest zabezpieczenie jednostek bezpośrednio, w ich MSD⁹¹.

W strukturze każdego z WOG możemy wyróżnić piony funkcjonalne (OIN, głównego księgowego oraz logistyki – z odpowiednimi sekcjami); samodzielne sekcje (zamówień publicznych, inwentaryzacji, medyczna i wychowawcza); wydziały: administracyjny (sekcje: personalno-administracyjna, operacyjno-mobilizacyjna i zabezpieczenia szkolenia) i infrastruktury oraz grupy zabezpieczenia⁹². W Pionie Głównego Księgowego znajdują się sekcje: planowania finansowego, księgowości, rachunków i rozliczeń, ewidencji ilościowo-wartościowej, rachuby i płac. Wydział Infrastruktury tworzą sekcje: technicznego utrzymania nieruchomości, gospodarki komunalnej i energetyki, sprzętu infrastruktury, ochrony środowiska oraz gospodarki nieruchomościami). Integralnym elementami struktury WOG są **grupy zabezpieczenia**. Każda z nich w składzie: sekcja żywnościowa, sekcja obsługi infrastruktury, grupa transportowa, warsztaty remontowe, magazyny oraz stacje kontroli pojazdów. W każdym z WOG jest również oddział wart cywilnych (OWC).

⁸⁹ Bursztyński, *Transformacja*, 105.

⁹⁰ *Zadania 4. RBL* [online] <https://4rblog.wp.mil.pl/pl/pages/zadania> [dostęp: 30 kwietnia 2020].

⁹¹ Malinowski, *Inspektorat*, 355.

⁹² *Ramowa struktura WOG* [online] *Wojskowe Oddziały Gospodarcze: Terenowe organy systemu logistycznego SZ RP – zbiór podstawowych zasad funkcjonowania*, (Warszawa: SG WP, 2011), 10. [dostęp: 2 maja 2020].

Wśród szczegółowych zadań WOG należy wymienić:

- utrzymanie gotowości bojowej i mobilizacyjnej;
- zabezpieczenie materialowe;
- zabezpieczenie techniczne;
- zabezpieczenie medyczne;
- zabezpieczenie finansowe (wraz z realizacją zamówień publicznych);
- zabezpieczenie infrastruktury wojskowej (wraz z zabezpieczeniem ppoż.);
- zabezpieczenie geograficzne i hydrometeorologiczne;
- zabezpieczenie sprzętu łączności i informatyki;
- ochrona i obrona obiektów;
- obsługa administracyjno-biurowa;
- zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy⁹³.



Rysunek 4. Wojskowy Oddział Gospodarczy (2020).

Źródło: Opracowanie własne.

Funkcjonowanie WOG w *nowym* systemie logistycznym SZ RP miało pozwolić na uzyskanie odpowiednich oszczędności, poprzez ograniczenie kosztów obsługi finansowo-logistycznej JW⁹⁴. Istota owego systemu sprowadza się do następującego procesu, który może przyjmować taki schemat⁹⁵: JW składa (generuje) potrzeby, które przesyła do RBL (dalej WOG), gdzie są one weryfikowane i agregowane. W dalszej kolejności są one weryfikowane w ramach organizatorów systemów funkcjonalnych (OSF), w tym IWSZ oraz odpowiednich gestorów. Zgłaszane ostatecznie, jako

⁹³ *Zadania 11. WOG* [online] <https://11wog.wp.mil.pl/pl/pages/zadania> [dostęp: 2 maja 2020].

⁹⁴ Bursztyński, *Transformacja*, 105.

⁹⁵ Kałwasiński, *Stacjonarna*, 61-69.

potrzeby, do Departamentu Budżetowego oraz uwzględniane w *Centralnych Planach Rzęczonech*. Po ich zakupieniu, zasoby te trafiają do odpowiednich WOG, skąd są dystrybuowane do konkretnych JW.

W procesie zaopatrywania przez WOG możemy wyróżnić następujące funkcje: planowania (identyfikacja, generowanie oraz weryfikacja potrzeb), gromadzenie zasobów (magazynowanie) oraz dystrybucja. Wśród zasadniczych kompetencji wyróżniono takie działy, jak: finansowy, uzbrojenia i elektroniki, czołgowo-samochodowy, środków bojowych, mundurowy, żywnościowy, MPS, infrastruktury, usługi logistyczne oraz ochrony obiektów⁹⁶.

W strukturze każdej z Regionalnych Baz Logistycznych znajduje się **kompania regulacji ruchu**, która oprócz regulacji ruchu, pełni też funkcje reprezentacyjne⁹⁷. Etatowo kompania realizuje zadania związane z regulacją i usprawnianiem ruchu i w związku z tym ściśle współpracuje z Policją i Żandarmerią Wojskową. Głównym zadaniem krr jest kierowanie (zabezpieczenie) przemieszczania wojsk własnych i sojuszników na obszarze odpowiedzialności RBL, w tym zabezpieczenie i przyjęcie tych sił w portach lotniczych i morskich oraz dalszego przemieszczania wojsk na TDW.

6. Infrastruktura Wojskowa

Infrastruktura to: „Urządzenia i instytucje usługowe, niezbędne do funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa”⁹⁸. Wśród wielu klasyfikacji możemy wyróżnić infrastrukturę: społeczną (szpitale, sanatoria, szkoły, kina, teatry, stadiony), techniczną (urządzenia i sieci przesyłowe oraz związane z nimi obiekty)⁹⁹, transportową (drogową, kolejową, morską, śródlądową, lotniczą)¹⁰⁰ czy magazynową (budynki magazynowe, wiaty, zbiorniki itd.)¹⁰¹. Specyficznym rodzajem infrastruktury, z punktu widzenia bezpieczeństwa państwa, jest tzw. **infrastruktura krytyczna**, czyli: „systemy oraz wbudowane w ich skład powiązane ze sobą funkcjonalne obiekty, w tym obiekty budowlane, urządzenia, instalacje, usługi kluczowe dla bezpieczeństwa państwa i jego obywateli oraz służące zapewnieniu sprawnego funkcjonowania organów administracji publicznej”¹⁰². Jednym z jej organów rządowych są oczywiście siły zbrojne i związane z nimi (ich funkcjonowaniem) obiekty infrastruktury wojskowej.

⁹⁶ Malinowski, *Inspektorat*, 355-356.

⁹⁷ 2. *Kompania Regulacji Ruchu* [online] https://www.jednostki-wojskowe.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=2kompania-regulacji-ruchu&catid=19:uncategorised [dostęp: 2 maja 2020].

⁹⁸ *Nowa Encyklopedia Powszechna*, t. 3 (Warszawa: PWN, 1998), 55.

⁹⁹ Joanna Mikińska, „Rozwój koncepcji usługowej działalności logistycznej”, w: *Logistyka. Infrastruktura techniczna na świecie. Zarys teorii i praktyki*, red. Maciej Mindur (Warszawa-Radom: Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, 2008), 63-67.

¹⁰⁰ Krystyna Wojewódzka-Król, Ryszard Rolbiecki, *Infrastruktura transportu* (Gdańsk: Wydawnictwo UG, 2009), 11-16.

¹⁰¹ Łukasz Wojciechowski, Adam Wojciechowski, Tadeusz Kosmatka, *Infrastruktura magazynowa i transportowa* (Poznań: Wyższa Szkoła Logistyki, 2009), 35-39.

¹⁰² Grzegorz Sobolewski, „Ochrona infrastruktury bezpieczeństwa państwa”, w: *Ochrona infrastruktury bezpieczeństwa państwa*, red. Grzegorz Sobolewski, Bogdan Michailiuk, Irmina Denysiuk (Warszawa: ASzW, 2019), 28.

Infrastruktura wojskowa to przede wszystkim: „*Urządzenia i instytucje techniczne, warunkujące działanie sił zbrojnych, w czasie pokoju i wojny*”¹⁰³. To takie obiekty, jak: poligony, baza koszarowa, strzelnice, place ćwiczeń, składnice, magazyny, warsztaty, lotniska, porty, szpitale przychodnie wojskowe i inne. O wiele starszym, integralnie związanym z infrastrukturą terminem, jest **budownictwo wojskowe**, którego istota było (i pozostaje), jak zapisano w przedwojennej EW: „*zaopatrzenie sił zbrojnych w czasie pokoju w kwatery dla wojska i tereny ćwiczebne drogą budowy, dzierżawy lub kupna, utrzymywanie obiektów w stanie żdatnym do użytku oraz administrowanie nieruchomościami*”¹⁰⁴. Wprawdzie informacje o budowie **koszar**, czyli budowli (zespół budynków), przeznaczonych do zakwaterowania wojska, możemy znaleźć już w starożytności¹⁰⁵, to w przypadku wojskowości polskiej początkowo były to pojedyncze budowle, stanowiące integracyjny element grodów, zamków czy twierdz. Koszary w postaci samodzielnych obiektów pojawiły się w XVIII wieku.

Janusz Bogdanowski, analizując zjawisko *architektury obronnej w krajobrazie Polski*, wyróżnił kilka okresów: grodowy, zamków (miast i kościołów warownych), twierdz klasycznych, twierdz głównych oraz obszarów warownych¹⁰⁶. Jednym z najstarszych **grodów** na ziemiach Polski jest Biskupin (prasłowiańska osada warowna z wczesnej epoki żelaza)¹⁰⁷. Wznoszono je do XIII-XIV wieku, zwykle w miejscach trudno dostępnych. Zasadniczy element obronny grodów tworzyły: wał drewniano-ziemny, fosa (zwykle z mostem zwodzonym) i ostrokoły (palisada). Wśród wznoszonych wewnątrz budynków możemy wyróżnić: składy (magazyny) uzbrojenia (w grodach książęcych)¹⁰⁸, stajnie czy spichlerze. Spośród ówczesnych piastowskich grodów warto wyróżnić: Gniezno, Wrocław czy Poznań¹⁰⁹. O tym, jak silne to były punkty obronne, świadczą nieudane oblężenia: Niemczy (1017) czy Głogowa (1109)¹¹⁰. Część z grodów w późniejszych wiekach, przekształcono w murowane zamki obronne, które stawały się podstawą systemu obronnego.

W średniowieczu niemal każda budowla (albo jej element) miała warowny charakter. Umacniano nie tylko **zamki i miasta**, ale też wsie, kościoły, a nawet pojedyncze budynki¹¹¹. Nowe murowane obwarowania miast i zamków zastąpiły (XIII-XIV wiek) stare ziemno-murowane. Szczególną ich liczbę (53) pozostawił po sobie Kazimierz Wielki. Wystarczy wspomnieć chociażby pas warowni: wzdłuż Prosny

¹⁰³ Marian Łaprus (red.), *Leksykon Wiedzy Wojskowej* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1979), 145-146.

¹⁰⁴ Łaskowski, *Encyklopedia Wojskowa*, 481-482.

¹⁰⁵ Ryszard Bochenek, *1000 słów o inżynierii i fortyfikacjach* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1980), 105.

¹⁰⁶ Janusz Bogdanowski, *Architektura obronna w krajobrazie Polski. Od Biskupina do Westerplatte* (Warszawa: PWN, 2002), 5-6.

¹⁰⁷ Witold Hensel, *Słowiańszczyzna wczesnośredniowieczna. Zarys kultury materialnej* (Warszawa: PWN, 1987), 427.

¹⁰⁸ Andrzej Nadolski, *Polskie siły zbrojne w czasach Bolesława Chrobrego. Zarys strategii i taktyki* (Oświęcim: NAPOLEON V, 2018), 40-42.

¹⁰⁹ Szerzej o ówczesnych grodach (punktach oporu) pisze profesor Benon Miśkiewicz. Zob.: Benon Miśkiewicz, *Rozwój stałych punktów oporu w Polsce do połowy XV wieku* (Poznań: Wydawnictwo UAM, 1964).

¹¹⁰ Karol Olejnik, *Głogów 1109*, (Warszawa: BELLONA, 1999), 83-111.

¹¹¹ Bogdanowski, *Architektura*, 59.

i Warty (Kalisz, Sieradz, Ostrzeszów); Jury Krakowsko-Częstochowskiej (Wieluń, Krzepice, Pieskowa Skala, Ojców); wokół Krakowa (Kazimierz, Lanckorona, Skawina, Niepołomice) czy wzdłuż Wisły – na południe (Piotrków, Opoczno, Radom, Kazimierz, Lublin, Solec, Sandomierz, Wiślica, Korczyn). Zarząd nad zamkami pełnili z ramienia króla starostowie¹¹². W obwarowaniach miast, w miejsce prostych systemów (ścianowego i zatokowego) pojawiły się bardziej rozwinięte: wieżowe czy basztowe (aż z basztami ogniowymi)¹¹³.

Czasy licznych ciężkich wojen, wzrost siły oraz coraz większa skuteczność ognia artylerii, sprawiły: „*wzrost rozmiarów dzieł obronnych, przy jednoczesnym, coraz precyzyjniejszym ujmowaniu ich w matematyczno-geometryczne ramy [...] tak pełne wkroczenie geometrii nadało epoce kierunek zmierzający do idealnej doskonałości fortec, do tworzenia dla nich klasycznych wzorów*”¹¹⁴. W okresie **twierdz klasycznych** wznoszono zarówno duże twierdze (Zamość, Gdańsk, Kamieniec Podolski), jak i mniejsze warownie (Trembowła, Tykocin czy Międzyrzecz. Twierdza to, najogólniej rzecz ujmując: „*ufortyfikowany punkt (rejon), przygotowany do obrony okrężnej, rozbudowany środkami fortyfikacji stałej, posiadający stałą załogę (garnizon), uzbrojenie i zapasy bojowe*”¹¹⁵. Wśród nowych systemów budowy twierdz można wskazać system bastejowy (niska murowana baszta)¹¹⁶ czy bastiony. Bastiony, jako element fortyfikacji, były używane od połowy XVI do połowy XIX wieku. Występowały zwykle na polanie trójkąta lub pięcioboku¹¹⁷. Ówczesna doktryna wojenna *betmańskich* czasów sprowadzała się do rozstrzygających bitew w polu, w oparciu o posiadane twierdze (fortyfikacje)¹¹⁸, *małe twierdze*, dostosowane do teatru wojny. Jej wymiernym symbolem są twierdze (fortyfikacje) kresowe Rzeczypospolitej (Kudak, Chocim, Zbaraż, Kamieniec Podolski, Podhajce, Dubno)¹¹⁹. Załogi liczyły zwykle od kilkudziesięciu do kilkuset żołnierzy. Przez długi czas rolę tę pełniły oddziały tzw. *obrony potocznej*¹²⁰.

Ostatnie dwa okresy to czas zmierzchu I Rzeczypospolitej i utraty niepodległości, kiedy na ziemiach polskich twierdze (umocnienia) oprócz Polaków budowali też zaborcy. Znaczne, coraz częściej regularne, siły zbrojne, coraz lepiej wyposażone w artylerię, wymagały jeszcze silniejszych, niż dotąd umocnień. W budowie **twierdz głównych** na obszarze Polski, daje się zauważyć kilka wyraźnie różniących się *szków*

¹¹² Zdzisław Kaczmarczyk, S. Weyman, *Reformy wojskowe i organizacja siły zbrojnej za Kazimierza Wielkiego* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1958), 114-119.

¹¹³ Jarosław Widawski, *Miejskie mury obronne w państwie polskim do początku XV wieku* (Warszawa: Wydawnictwo MON, Warszawa 1973), 346-348.

¹¹⁴ Bogdanowski, *Architektura*, 89.

¹¹⁵ Bochenek, *1000 słów*, 247-248.

¹¹⁶ Szerzej – zob.: Józef Naronowicz-Naroński, *Budownictwo wojenne* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1957).

¹¹⁷ Andrzej Gruszecki, *Bastionowe zamki w Małopolsce* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1962) 12-14.

¹¹⁸ Marian Kukiel, *Zarys historii wojskowości w Polsce* (Kraków: Krakowska Spółka Wydawnicza, 1929), 94-98.

¹¹⁹ Szerzej – zob.: Stanisław Sławomir Niciejca, *Twierdze kresowe Rzeczypospolitej* (Warszawa: ISKRY, 2006).

¹²⁰ Zdzisław Spieralski, „Wojskowość polska w okresie Odrodzenia”, w: *Zarys dziejów wojskowości polskiej do roku 1864*, red. nauk. Janusz Sikorski (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1965), 300-301.

fortyfikacyjnych, które pozostawiły po sobie liczne dzieła (albo nowe twierdze, albo przebudowywane dotychczasowe: szkoła staropolska (Kamieniec, Gdańsk, Grodno, Kraków, Poznań)¹²¹; szkoła francuska – fortyfikacje wzniesione w dobie *wojen napoleońskich* (Serock, Modlin, Zamość)¹²²; szkoła pruska (Kwidzyn, Szczecin, Głogów, Nysa, Kłodzko, Boyen-Giżycko, Srebrna Góra, Grudziądz, Kołobrzeg)¹²³; szkoła austriacka (Wieliczka czy Przemyśl)¹²⁴ oraz szkoła rosyjska (Modlin, Brześć, Dęblin, Osowiec, Warszawa)¹²⁵. Podstawowym elementem XIX wiecznej twierdzy był fort, zaś w jej strukturze znajdziemy m.in.¹²⁶ kaponierę, tradytor, wieże pancerne (dla dział, do obserwacji), SD, poterna, koszary szyjowe, schrony i magazyny. Z kolei, dla sprawnego funkcjonowania załogi, obok koszar, były: baraki, szpital, arsenał, stajnie, ujeżdżalnie, arsenały, kasyna, strzelnica piechoty, młyn, piekarnia, łaźnie, areszt i sąd wojskowy czy cmentarz garnizonowy z kaplicą¹²⁷.

Przełom XIX/XX wieku to kolejne zmiany w siłach i środkach walki zbrojnej i tym samym – w sztuce wojennej, a co za tym idzie – w fortyfikacji¹²⁸ „*nade wszystko zmienia się sama twierdza. Zostaje jakby rozzerwany, trwający od tysiącleci ciągły obwód. Jego miejsce zajmuje szkieletony pierścień luźno rozrzuconych fortów. Sam fort rozpada się w konstelację luźno rozrzuconych budowli [...] Nade wszystko ważny pozostaje też czynnik ekonomiczny. W nowożytnej wojnie koszt uzbrojenia wzrasta na tyle, iż fortyfikacja staje się zwykle wręcz opłacalna*”. W okresie **obszarów warownych** można wyróżnić systemy: fortowy (ześrodkowany i grupowy) oraz fortyfikacji rozproszonych. Przykładem obszaru warownego w systemie fortyfikacji rozproszonych była m.in. twierdza Przemyśl. Miejsce klasycznej formy fortu zastąpił zespół drobnych form obronnych, rozrzuconych w terenie, powiązanych podziemnymi poternami (chodniki komunikacyjne)¹²⁹ albo siecią okopów. Po wybuchu I wojny światowej Austriacy przystąpili do budowy (wkomponowanych w zarys twierdzy) polowych umocnień (zasieków i innych przeszkód). Symbolem obrony twierdzy w latach 1914-1915 stały się forty: Hurko, Popowice, Bolestraszyce czy Salis Soglio, Optyń, Orzechowce czy Werner (fort XII)¹³⁰.

Kontynuację systemu rozproszonych możemy dostrzec w *szkole polskiej*, po odzyskaniu niepodległości. Po doświadczeniach wojny polsko-radzieckiej (1919-1921),

¹²¹ Jacek Biesiadka, Andrzej Gawlak, Szymon Kucharski, Mariusz Wojciechowski, *Twierdza Poznań. O fortyfikacjach miasta Poznania w XIX i XX wieku* (Poznań: Wydawnictwo RAWELIN, 2006), 16-19.

¹²² Ryszard Belostyk, „Budowa fortyfikacji na ziemiach Księstwa Warszawskiego podczas wojny 1806-1807”, *Studia i Materiały do Historii Wojskowości* 25 (1982): 145-178.

¹²³ Hieronim Kroczyński, *Twierdza Kołobrzeg* (Warszawa: Wydawnictwo FENIX, 1998), 34-49.

¹²⁴ Tomasz Idzikowski, *Forty Twierdzy Przemyśl* (Przemyśl: Wydawnictwo ROKEIN, 2001), 7-10.

¹²⁵ Lech Królikowski, *Twierdza Warszawa*, (Warszawa: BELLONA, 2002), 21-25.

¹²⁶ Marian Rogalski, Maciej Zaborowski, *Fortyfikacja wczoraj i dziś* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1978), 55-66.

¹²⁷ Biesiadka, Gawlak, Kucharski, Wojciechowski, *Twierdza Poznań*, 256-258.

¹²⁸ Bogdanowski, *Architektura*, 160.

¹²⁹ Bochenek, *1000 słów*, 200.

¹³⁰ Marcin Jakub Mikulski, „Fort „Werner” twierdzy Przemyśl”, w: *Fortyfikacje Twierdzy Przemyśl. Materiały XXV Seminarium Krajoznawczego WPK* (Gliwice: INFORT, 2011), 85-111.

podkreślając znaczenie manewru operacyjnego¹³¹, uznano, że fortyfikacje będą potrzebne jedynie do osłony ważnych rejonów, położonych w pobliżu granicy (Gdynia, Wilno, Śląsk)¹³². Efektem tych wniosków była decyzja o organizowaniu obszarów warownych¹³³. **Obszar warowny** to część obszaru państwa¹³⁴, wydzielona pod względem odrębnego dowództwa i posiadająca własny plan obrony, uwzględniający ewentualność czasowego odcięcia od pozostałych obszarów kraju, stąd powinna być wyposażona w silniejsze fortyfikacje oraz składy, przystosowane do samodzielnej obrony. Wśród budowanych wówczas obiektów bojowych wyróżniamy trzy (3) grupy: duże BSB (betonowy schron bojowy) – tradytory – dla artylerii i broni maszynowej; średnie i małe BSB (te ostatnie wyłącznie do broni maszynowej) oraz inne obiekty (schrony): SD, PO, centrale łączności, pomieszczenia dla załóg, składnice, magazyny, punkty opatrunkowe, elektrownie i inne¹³⁵.

W 1933 r. przystąpiono do fortyfikowania Górnego Śląska, Helu, Westerplatte i Gdyni. W latach 1935-1939 budowano umocnienia na wschodzie kraju, przygotowując się do ewentualnej wojny z ZSRR. Obok obiektów OW *Wilno*¹³⁶, umocnienia na granicy wschodniej oparto na rzekach: Wilia, Niemen, Prypeć, Styr, Narew, Szczara i Prut. Największe fortyfikacje przygotowano na docinku Polesia. Nie wszystkie jednak ukończono. Wiele z nich w chwili wybuchu wojny nie było obsadzone¹³⁷. Decyzja NW o niepodjęciu walki z Sowietami i niewielkie siły WP na Wschodzie sprawiły, że w niewielkim zakresie mogły zostać wykorzystane¹³⁸. Wymierny przykład może stanowić właśnie OW *Wilno*, gdzie osłabione (wydzieleniem znacznych sił na zachód) oddziały ugrupowały się do obrony okrężnej. Ostatecznie, dowódca OK III zdecydował o wycofaniu się z Wilna. Nie wszyscy rozkaz wykonali, ale pozostałe siły nie były w stanie prowadzić skutecznej obrony OW¹³⁹.

Inaczej wyglądała sytuacja na kierunku zachodnim. Część obiektów zaczęto wprawdzie budować z początkiem lat 30. XX wieku, ale ostateczny zarys umocnień (tzw. *tułów strategiczny*)¹⁴⁰ na zachodnim i południowym TDW znalazł się w planie Z. Zasadnicze pozycje obrony powinny zostać rozbudowane na linii, wynikającej z wniosków operacyjnej oceny terenu i uwzględniającej liczne przeszkody terenowe, jak: Puszcza Augustowska – Biebrza – Bugo-Narew – Wisła – (Modlin, Toruń, Bydgoszcz) – jeziora żnińskie, Warta i Widawka – Częstochowa – fortyfikacje śląskie, pasma

¹³¹ Stefan Mossor, *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny* (Warszawa: Wydawnictwo MON 1986), 50-64.

¹³² Kazimierz Pindel, *Śląsk w systemie obronnym II Rzeczypospolitej* (Warszawa: BELLONA, 1998), 24-36.

¹³³ *Ustawa o stosunkach prawnych w obszarach warownych i rejonach umocnionych*, z dnia 28 stycznia 1932 roku [w:] Dz. U. 1932, nr 19, poz. 124, art. 1-3, s. 292-293.

¹³⁴ Otton Laskowski (red.), *Encyklopedia Wojskowa* (Warszawa: WINO, 1937), 24.

¹³⁵ Rogalski, Zaborowski, *Fortyfikacja wczoraj*, 194-199.

¹³⁶ Szymon Kucharski, „Obszar Warowny Wilno”, *WLU* 74 (2015): 14-38.

¹³⁷ Joseph Erich Kaufmann, Robert M. Jurga, *Twierdzą Europą. Europejskie fortyfikacje II wojny światowej* (Poznań: REBIS, 2013), 384-385.

¹³⁸ Szerzej – zob.: Czesław Grzelak, *Kresy w czerwieni Agresja Związku Sowieckiego na Polskę w 1939* (Warszawa: NERITON, 2001).

¹³⁹ Kucharski *Obszar Warowny*, 56-57.

¹⁴⁰ Tadeusz Kutrzeba, *Wojna bez walnej bitwy* (Warszawa: BELLONA, 1998), 149-154

Beskidów (Oświęcim – Bielsko – Żywiec – Jordanów – Chabówka – Nowy Sącz)¹⁴¹. Na tej linii właśnie zamierzano zatrzymać ostatecznie przeciwnika, rozbudowując obiekty fortyfikacyjne i przyjmując właściwe ugrupowanie strategiczne¹⁴². Podstawę *tulowia* miała stanowić *mała linia Maginota*, czyli OW *Śląsk*. Rubież fortyfikacji stałych na odcinku śląskim rozbudowano (1933-1938) na odcinku długości blisko 22 km (blisko 200 obiektów)¹⁴³. Zagrożona okrążeniem (obustronne oskrzydlenie) Armia *Kraków* została zmuszona do opuszczenia pozycji śląskich już 2. września¹⁴⁴. Załogi forteczne, w ramach GF, prowadziły działania do kapitulacji na Lubelszczyźnie¹⁴⁵. W perspektywie całości działań wojennych sił polskich w kampanii wrześniowej, w obszarach poszczególnych związków operacyjnych (armii), w różny sposób wykorzystano przygotowane (nie zawsze ukończone) obiekty fortyfikacyjne.

Z pięciu związków operacyjnych (ZO), w obszarze których wzniesiono obiekty fortyfikacyjne (ponad 400)¹⁴⁶, w sposób szczególny do historii *Września* 1939 r., zapisała się obrona: Mławy i Rzęgnowa (20.DP armii *Modlin*)¹⁴⁷, Wizny (SGO *Narew*)¹⁴⁸ czy Węgierskiej Górki (GO *Bielsko*)¹⁴⁹. Na wybrzeżu: Westerplatte (200 żołnierzy broniło się przez siedem dni)¹⁵⁰ oraz RU Hel (bronił się 32 dni). W obronie Warszawy i Modlina wykorzystano obiekty fortyfikacyjne dawnych twierdz¹⁵¹.

Druga wojna światowa stanowiła właściwie zmierzch wykorzystania twierdz i systemów fortyfikacyjnych w sztuce wojennej. Wprawdzie linie umocnione możemy jeszcze dostrzec w konfliktach zbrojnych drugiej połowy XX wieku (na przykład): izraelska *Linia Bar-Leva* (wojny izraelsko-arabskie)¹⁵², amerykańska *Linia McNamary* (wojna wietnamska)¹⁵³ czy umocnienia wzdłuż *Szatt al-Arab* (w wojnie iracko-irań-

¹⁴¹ M. Adamus, *Studia wojskowo-geograficzne a polska myśl operacyjna w latach 1918-1939* (Warszawa: ASG, 1965), 29-30.

¹⁴² Wacław Stachiewicz, *Wierności dochować żołnierskiej. Przygotowania wojenne w Polsce 1935-1939 oraz kampania 1939 w relacjach i rozważaniach szefa Sztabu Głównego i szefa Sztabu Naczelnego Wodza* (Warszawa: RYTm, 1998), 367-384.

¹⁴³ Szerzej – zob.: Jerzy Sadowski, „Obszar Warowny „Śląsk”. Cz. 2 Fortyfikacje, „Edipresse Polska. Warszawa cop. 2017, (Wielki Leksykon Uzbrojenia Wrzesień 1939 t. 107).

¹⁴⁴ Władysław Steblik, *Armia Kraków 1939* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1989), 171-173.

¹⁴⁵ Ludwik Głowacki, *Działania wojenne na Lubelszczyźnie w roku 1939* (Lublin: Wydawnictwo Lubelskie, 1976).

¹⁴⁶ Andrzej Polak, *Związki operacyjne w polskiej sztuce wojennej 1918-2008* (Warszawa: Wydawnictwo ZP GRUPA, 2008), 210-211.

¹⁴⁷ Tadeusz Jurga, Władysław Karbowski, *Armia „Modlin” 1939* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1987), 59-89.

¹⁴⁸ Marian Porwit, *Komentarze do historii polskich działań obronnych 1939 roku. Cz. 2, Odwrót i kontr-ofensywa* (Warszawa: Czytelnik, 1983), 183-190.

¹⁴⁹ Andrzej Polak, *Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego, na przykładzie działań wojennych grupy operacyjnej „Bielsko” we wrześniu 1939 roku* (Warszawa: AON, 2002), 193.

¹⁵⁰ Szerzej – zob.: Mariusz Wójtowicz-Podhorski, *Westerplatte 1939. Prawdziwa historia* (Gdańsk: AJ-PRESS, 2009).

¹⁵¹ Ludwik Głowacki, *Obrona Warszawy i Modlina na tle kampanii wrześniowej 1939* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1985), 12-51, 196-230.

¹⁵² Łukasz Mamert Nadolski, *Wojna Yom Kippur 1973* (Gdańsk: AJ-PRESS, 2008), 179-190.

¹⁵³ Bogdan Stech, *Wietnam 68*, (Warszawa: ALTAIR, 1993), 7-24.

skiej)¹⁵⁴, to kwestia budownictwa obronnego (po doświadczeniach II wojny światowej: bombardowanie miast i miejscowości – naloty *dywanowe* oraz zrzućenie bomb atomowych na japońskie miasta: Hiroszima i Nagasaki)¹⁵⁵ skupia się bardziej na budowie i przygotowaniu schronów (zaopatrzonych w niezbędne urządzenia do przetrwania) oraz innych obiektów ochronnych, nie tyle dla wojska, ile przede wszystkim dla ludności cywilnej¹⁵⁶.

Niezwykle istotnym przedsięwzięciem budownictwa wojskowego były obiekty do zakwaterowania wojsk w okresie pokoju. Początkowo były to pojedyncze budowle, stanowiące integracyjny element grodów, zamków czy twierdz (koszary szynowe)¹⁵⁷. **Koszary** w postaci samodzielnych obiektów pojawiły się w XVIII wieku. Koszary, to najogólniej rzecz ujmując¹⁵⁸ „*budowla lub zespół budowli, przeznaczony do zakwaterowania wojska*”. Liczba obiektów wznoszonych w obrębie koszar wynikała z wielkości stacjonujących w nich sił, możliwości ekonomicznych etc. W kompleksie współczesnych koszar znajdziemy: budynki mieszkalne (dłpododdziałów), sztabowe, administracyjno-gospodarcze (stolówka, kantyna, kasyno, łaźnia), techniczne – właściwe dla rodzaju wojsk (garaże, magazyny, warsztaty, stacje MPS) oraz inne (izba chorych, wartownia, pomieszczenia dla służb dyżurnych). Część obiektów albo dawno zniknęła z krajobrazu koszar, albo zmieniła nazwę. Wystarczy wspomnieć takie obiekty, jak m.in.: arsenał – cekhaus – zbrojownia (budynek przeznaczony do wytwarzania, naprawy i przechowywania broni i sprzętu wojskowego); lazaret (szpital), kordegarda – odwach (wartownia) czy stajnia.

Pierwszymi stałymi koszarami na ziemiach polskich były, wybudowane w latach 1730-1732, *Koszary Mirowskie* dla Regimentu Gwardii Konnej Koronnej¹⁵⁹. Wiek XVIII w SZ RP to czas porządkowania stałej dyslokacji oddziałów na obszarze Polski i Litwy. Konsekwencją decyzji Sejmu Czteroletniego (1789) było uporządkowanie struktury organizacyjnej wojska, przez wprowadzenie podziału na dywizje (piechoty i kawalerii): cztery (2) w Koronie i dwie (2) na Litwie, dla których wskazano jednocześnie rejony (miejsca) stałej dyslokacji¹⁶⁰. Na kompleks *Koszar Mirowskich* składały się trzy pary budynków (budowanych równolegle, po obydwu stronach ulicy. Każdy z nich składał się z trzech piętrowych pawilonów, połączonych łącznikami¹⁶¹. Na przestrzeni ponad 200 lat wielokrotnie zmieniali się gospodarze. RGKK

¹⁵⁴ Jerzy Biziewski, *Irak – Iran 80-88* (Warszawa: ALTAIR, 1993), 16-47.

¹⁵⁵ Michał Fiszer, *Lotnictwo w osiaganiu celów strategicznych operacji militarnej*, (Warszawa: AON, 2008), 109-193.

¹⁵⁶ Józef Chęciński, *Planowanie przestrzenne a obronność* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1976), 40-41.

¹⁵⁷ *Encyklopedia techniki wojskowej*, kom. nauk.-red. Jerzy Modrzewski et al. ; aut. hasel Edmund Bamburski et al. (Warszawa: MON, 1978), 285. Koszary umieszczano w tzw. *szczy fortu* (stąd nazwa). Pojemność koszar wynosiła zwykle miejsca dla 2/3 załogi.

¹⁵⁸ Bochenek, *1000 słów*, 105.

¹⁵⁹ Bronisław Gembarzewski, *Rodowody pułków polskich i oddziałów równorzędnych od r. 1717 do r. 1831* (Warszawa: Towarzystwo Wiedzy Wojskowej, 1925), 19.

¹⁶⁰ Janusz Sikorski, *Zarys historii wojskowości ponszechniej do końca wieku XIX* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1975), 426-427.

¹⁶¹ Juliusz Chrościcki, Andrzej Rottermund, *Atlas architektury Warszawy* (Warszawa: ARKADY, 1977), 54.

kwaterował do 1794 r. W latach 1806-1807 stacjonował 2. Pułk Ułanów Księstwa Warszawskiego. W następnych latach: 14. Pułk Kirasjerów (1809) oraz 17. Pułk Ułanów (1811-1812). W okresie powstania listopadowego (1831) w obiektach koszar organizowano 6. Pułk Ułanów Dzieci Warszawskich. Po przebudowie (1851) koszar przejęła Warszawska Straż Ogniowa. Pod koniec XIX wieku (1898) część budynków rozebrano (Plac Mirowski, Hale Mirowskie). Pozostałe budynki koszar zostały spalone w powstaniu warszawskim (1944). W latach 70. XX wieku jeden z budynków południowych zrekonstruowano. Obiekt do dzisiaj jest użytkowany przez Warszawską Państwową Straż Pożarną (JR-G nr 4)¹⁶².

Podobne historie możemy napisać o znacznej części koszar do dzisiaj wykorzystywanych przez siły zbrojne. Niewiele ich zdążyliśmy wybudować w okresie I Rzeczypospolitej. Przez 123 lata koszar na ziemiach Polski budowali lub rozbudowywali zaborcy. Austriacy wybudowali m.in.: koszar Arcyksięcia Rudolfa w Krakowie¹⁶³ czy koszar przejęte przez oddziały 5.DP¹⁶⁴ i 14. Pułk Ułanów Jazłowieckich (*Koszary Dolne*)¹⁶⁵ we Lwowie. Sporo obiektów koszarowych WP przejęto w latach 20. XX wieku (Leszno¹⁶⁶, Poznań¹⁶⁷) oraz po zakończeniu II wojny światowej (Kolobrzeg¹⁶⁸, Szczecin¹⁶⁹, Słupsk¹⁷⁰) od Prus (III Rzeszy). Od Rosjan przejęliśmy z kolei garnizony (m.in. Warszawa¹⁷¹, Częstochowa, Wilno, Łódź, Dęblin, Kalisz czy Przasnysz)¹⁷².

Wprawdzie, jak zauważył profesor Franciszek Kusiak „po zaborcach otrzymaliśmy substancję koszarową zdewastowaną i obcą architektonicznie naszym tradycjom [...] Koszary były stare, ale dobrze utrzymane (dawne rosyjskie) [...] Bardziej do przyjęcia pod względem wyglądu zewnętrznego były koszar austriackie i pruskie”¹⁷³, to w znacznej mierze zostały wykorzystane w latach II Rzeczypospolitej, a część z nich (po licznych przebudowach i remontach) służy siłom zbrojnym jeszcze w XXI wieku. O wiele większym

¹⁶² *Historia Placu Mirowskiego i Hal Mirowskich* [online] <http://www.warszawska.info/srodmieście/mirowskiplac-historia.html> [dostęp: 08 maja 2020].

¹⁶³ *Atlas Twierdzy Kraków. Koszary Arcyksięcia Rudolfa*, red. zespół pod kier. Jana Janczykowskiego (Kraków: ZEBRA, 1996), 2-3.

¹⁶⁴ Wiesław Olczak, „Dywizja Piechoty”, w: *Wielka Księga Piechoty Polskiej 1918-1939 t. 5* (Warszawa: Edipresse Polska, 2016), 10.

¹⁶⁵ Szymon Kucharski, „Koszary”, w: *Odznaki kawalerii* (Warszawa: EDIPRESSE, 2019), 29-34.

¹⁶⁶ Miron Urbaniak, *Leszczyńskie koszar z lat 1901-1905* na planach budowlanych Archiwum Państwowego w Lesznie (Leszno: Archiwum Państwowe, 2012), 38-74.

¹⁶⁷ Bartosz Kruszyński, *Garnizon Poznań w II Rzeczypospolitej: wojsko w życiu miasta* (Poznań: REBIS, 2013), 169-206.

¹⁶⁸ Hieronim Kroczyński, *Kronika Kolobrzegu* (Kolobrzeg: LE PETIT CAFÉ, 2000), 233-235.

¹⁶⁹ *Koszary w Szczecinie* [online] http://encyklopedia.naukowy.pl/Koszary_w_Szczecinie [dostęp: 8 maja 2020].

¹⁷⁰ *Struktura i organizacja cesarskiej armii 1914-1918* [online] <http://www.tnke.home.pl/armia-niemiecka/armia.htm> [dostęp: 8 maja 2020].

¹⁷¹ Szerzej – zob.: Jan Romuald Krzyżewski, *Garnizon m. st. Warszawy i jego komendanci* (Warszawa: Stowarzyszenie Pododdziałów Reprezentacyjnych WP, 2011).

¹⁷² Violetta Wiernicka, *Rosjanie w Polsce. Czas zaborów 1795-1915* (Warszawa: BELLONA, 2011), 12.

¹⁷³ Franciszek Kusiak, *Życie codzienne oficerów Drugiej Rzeczypospolitej* (Warszawa: PIW, 1992), 102-103.

problemem, była u zarania II Rzeczypospolitej kwestia dyslokacji koszar, przystosowanych do warunków i założeń strategicznych państw zaborczych. Stąd, po zawarciu rozejmu (1921), wzdłuż granicy wschodniej (brak koszar) znaczna część została zakwaterowana po okolicznych wsiach, w kwaterach prywatnych¹⁷⁴. Nieco lepiej przedstawiała się sytuacja wewnątrz kraju i na zachodniej oraz południowej granicy.

O tym, jak wielki był problem dyslokacji i zakwaterowania sił zbrojnych II RP po demobilizacji (1921), świadczy informacja: „*Wojsko w tym czasie zajmowało ponad 4 500 000 m³ budynków należących do gospodarki komunalnej i do osób prywatnych. Nawet po ich uwzględnieniu brakowało wojsku około 37 000 000 m³*”¹⁷⁵. Biorąc pod uwagę przeciętne roczne wydatki na budowę nowych obiektów i średnią kosztów metra sześciennego, dla zaspokojenia pełnych potrzeb SZ trzeba było czekać 37 lat¹⁷⁶. Polskie budownictwo wojskowe z lat 20. nawiązywało do architektury ostatnich lat I RP, czasów Księstwa Warszawskiego i Królestwa Polskiego. Charakter taki nadano budynkom: „*Ministerstwa Spraw Wojskowych, dowództwa Marynarki Wojennej, dowództwa Okręgu Korpusu w Brześciu [...] Przykładem polskiego neoklasycyzmu były również koszary w Gdyni*”¹⁷⁷. Więcej nowoczesnych rozwiązań architektonicznych wniosło budownictwo wojskowe z lat 1930-1939. Jednocześnie trwała dyskusja nad wewnętrzną strukturą obiektów koszarowych (budynki mieszkalne, służbowe, techniczne, magazyny, stajnie, garaże itd.)¹⁷⁸. Szczególnym osiągnięciem (i wyzwaniem) polskiego budownictwa wojskowego z okresu międzywojennego była budowa koszar (pomieszczeń) dla oddziałów (pododdziałów) Korpusu Ochrony Pogranicza (KOP). Obok typowych budynków koszarowych budowano też m.in.: strażnice, wieże obserwacyjne (czatownie), kolonie mieszkalne dla rodzin¹⁷⁹.

Po zakończeniu II wojny światowej ZT oddziały ludowego WP przejęły dotychczasowe obiekty koszarowe po siłach zbrojnych II RP. Dotychczasowe koszary umiejscowione w centrum Polski, po utracie ziem wschodnich, stały się obiektami ściany wschodniej. Biorąc jednak pod uwagę ówczesne miejsce Polski w systemie bezpieczeństwa międzynarodowego (*Układ Warszawski*), znaczącą część SZ dyslokowano na granicy zachodniej i Pomorza¹⁸⁰. Przejmując z kolei ziemie zachodnie, z całym dobrodziejstwem inwentarza, zajęto poniemieckie (pruskie) obiekty koszarowe – od południowego zachodu – do Pomorza (Żary, Gubin¹⁸¹, Świątoszów, Żagań, Koło-

¹⁷⁴ Mieczysław Cieplewicz, Piotr Stawecki, „Wojskowość polska w latach 1921-1926”, w: *Zarys dziejów wojskowości polskiej w latach 1864-1939*, red. Piotr Stawecki (Warszawa: MON, 1990), 421-422.

¹⁷⁵ Mieczysław Cieplewicz, *Wojsko Polskie w latach 1921-1926 : organizacja, wyposażenie, wyszkolenie* (Wrocław: OSSOLINEUM, 1998), 169.

¹⁷⁶ Józef Chęciński, *Budownictwo wojskowe w Polsce (1918-1939)* (Warszawa: Wydawnictwo MON 1966), 55-56.

¹⁷⁷ Kusiak, *Życie*, 103.

¹⁷⁸ Cyprian Głowiński, *Wystawa budownictwa wojskowego* (Warszawa 1934), 3-6.

¹⁷⁹ *Budowa pomieszczeń dla KOP i domów dla urzędników państwowych* (Warszawa: wydawnictwo MRP, 1925), 3-28.

¹⁸⁰ Jerzy Kajetanowicz, *Polskie wojska lądowe w latach 1945-1960: skład bojowy, struktury organizacyjne i uzbrojenie* (Toruń: Wydawnictwo ECE, 2004), 52-56.

¹⁸¹ Krzysztof Freyer, „Koszary przedwojennej Gubina”, *Wiadomości Gubińskie* 12 (200): 7.

brzeg, Koszalin¹⁸² czy Szczecin). Przykładem garnizonu, przez który przebiegała się znacząca liczba JW (instytucji) różnych narodowości jest Żagań: siły zbrojne Cesarstwa Niemieckiego, Reichswehra, Wehrmacht, Armia Radziecka, *ludowe* WP i Siły Zbrojne RP¹⁸³. Znamienne też były losy garnizonu w Świętoszowie. Niemieckie obiekty przejęły po wojnie Sowieci. Przez długie lata (1945-1992) stacjonowała tu 20. *Zwienogrodzka* Dywizja Pancerna¹⁸⁴. Po wycofaniu wojsk radzieckich z Polski(...), obiekty przejęły jednostki 11. DPanc. Od 2017 r. w Świętoszowie stacjonują siły NATO (3. Pancerna Brygadowa Grupa Bojowa z USA)¹⁸⁵.

Proces przejmowania obiektów koszarowych wyglądał nieciekawie: „*powracające z frontu jednostki wojskowe zajmowały opuszczone koszary i rozlokowywały się w ocalałych ze zniszczeń budynkach, przystępując do prowizorycznego ich remontu. Tam, gdzie obiekty wojskowe były zniszczone, zajmowano budynki państwowe i prywatne. Stan techniczny większości budynków nie pozwalał na zakwaterowanie wojsk*”¹⁸⁶. Adaptacja, odbudowa i remont obiektów koszarowych zajęły wiele lat. Zmiany organizacyjne, dyslokacyjne, modernizacja techniczna i wiele innych zjawisk, wpłynęły na wyzwania dla służby budownictwa i zakwaterowania *ludowego* WP, właściwie do lat 90. To nie tylko rozbudowa dotychczasowych koszar o nowe obiekty, odpowiadające aktualnym potrzebom (magazyny, myjnie dla pojazdów, strzelnice (dla czołgów, wozów bojowych i broni strzeleckiej), nowoczesne place ćwiczeń, ale też budowa zupełnie nowych kompleksów koszarowych.

Na przestrzeni dziejów zagadnieniem **budownictwa** różnego rodzaju obiektów dla sił zbrojnych zajmowały się różne zespoły specjalistów. U schyłku I Rzeczypospolitej zadanie to powierzono Korpusowi Inżynierów Obojga Narodów, podzielonym na sześć (6) brygad inżynierskich¹⁸⁷. W chwili odzyskania niepodległości, służba budownictwa podlegała Inspektoratowi Budynków Wojskowych (1919). W wyniku reorganizacji MSW utworzono Departament Budownictwa, z sekcjami: organizacyjno-kierunkową, budowlano-techniczną i zaopatrzenia¹⁸⁸. Większość zadań, które realizowała służba budownictwa do 1923 r. skupiała się głównie na odbudowie zniszczonych podczas działań wojennych koszar i magazynów. W kolejnych latach – na budowie nowych obiektów koszarowych¹⁸⁹. W latach 1926-1939 służba budownictwa nie przechodziła istotniejszych przeobrażeń. DB MSW podlegały od-

¹⁸² Szerzej – zob.: Wojciech Grobelski, *Historia garnizonu w Koszalinie* (Koszalin: Koszalińska Biblioteka Publiczna, 2008).

¹⁸³ Wiesław Chłopek, *11. Batalion Dowodzenia. Rys historyczny* (Żagań: DEKOGRAF, 2010), 13-26.

¹⁸⁴ Jerzy Kajetanowicz, „Wojska radzieckie w Polsce 1945-1993. Skład, rozwój organizacyjny, potencjał bojowy”, w: *Wojska radzieckie w Polsce 1939-1993*, red. Stanisław Dąbrowski, Kazimiera Jaworska, Wacław W. Szetelnicki (Legnica: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, 2013), 62-66.

¹⁸⁵ Maria Wągrowska, *Wojska amerykańskie w Polsce* [online] <https://rcb.gov.pl/wojska-amerykanske-w-polsce> [dostęp: 9 maja 2020].

¹⁸⁶ Ryszard Bratkowski, Józef Piskorz, „Służba zakwaterowania i budownictwa”, w: *Warszawski Okręg Wojskowy*, 104.

¹⁸⁷ Aleksander Król (red.), *Budownictwo wojskowe 1918-1935* (Warszawa: Departament Budownictwa MSW, 1936), 140.

¹⁸⁸ Lech Wyszczelski, *Wojsko Polskie w latach 1918-1921* (Warszawa: NERITON, 2006), 200.

¹⁸⁹ Cieplewicz, *Wojsko Polskie*, 169.

powiednio – szefostwa budownictwa DOK (później – okręgowe urzędy budownictwa)¹⁹⁰, zaś w garnizonach – administrację koszar¹⁹¹.

O wiele częstsze zmiany przechodziła służba budownictwa (infrastruktury) po zakończeniu II wojny światowej. Główne Kwatermistrzostwo WP (wiceministerstwo) posiadało w swej strukturze, w chwili organizacji – oddział budownictwa, remontu i zakwaterowania. Oddział w wyniku reorganizacji (1945) przemianowano na Departament Kwaterunkowo-Ekspluatacyjny (DKE). Powołano równocześnie Departament Budownictwa Wojskowego. W następnych latach – obydwa departamenty połączono w Departament Kwaterunkowo-Budowlany (DKB) Kwatermistrzostwa WP¹⁹². Sporo zmian miało miejsce już w latach 50. XX wieku. W 1952 r., na mocy rozkazów dowódców OW, powołano wojskowe zarządy kwaterunkowe (WZK) – od 1956 r. WRZK (rejonowe). Powierzenie nowych zadań w zakresie rozbudowy jednostek wojskowych oraz budownictwa mieszkaniowego na potrzeby kadry zawodowej, spowodowało (1958-1959) zmianę nazwy – na wojskowe rejonowe zarządy kwaterunkowo-budowlane (WRZKB)¹⁹³.

Na poziomie centralnym jednostką nadrzędną był (1953) Departament Służby Kwaterunkowo-Budowlanej (DSKB). W kolejnych latach utworzono Szefostwo Służby Inżynieryjno-Budowlanej WP (SSIB), odpowiadające za dowodzenie jednostkami inżynieryjno-budowlanymi oraz nadzór nad WRZKB (OW). W latach 70. XX wieku (1972) połączono DSKB oraz SSIB, organizując Szefostwo Służby Zakwaterowania i Budownictwa (SSZB). Na poziomie OW podlegały SSZB szefostwa okręgowe SZB, których podstawę organizacji stanowiły oddziały: organizacyjno-szkoleniowy, kwaterunkowy, inwestycji, wykonawstwa oraz ekonomiczno-finance-owy¹⁹⁴. W latach 1960-1990, wraz ze zmianami i rozwojem jednostek OPK oraz wojsk raketowych (i innych), wzrosło w sposób znaczący zapotrzebowanie na nowy rodzaj budownictwa wojskowego (zgodnie z nowymi wymogami technicznymi).

Służba zakwaterowania i budownictwa (wcześniej SKB i SIB) realizowała zadania za pośrednictwem podporządkowanych jej (różnie na przestrzeni lat: WZRKB, wojskowych administracji koszar (WAK), garnizonowych administracji mieszkań (GAM), hoteli i internatów, wojskowej służby ochrony przeciwpożarowej (WSOP-Poż), Wojskowej Inspekcji Architektoniczno-Budowlanej (WIAB), wojskowych biur projektów budowlanych oraz wojskowego nadzoru ochrony środowiska (WNO-Ś)¹⁹⁵. W zakresie realizacji zadań typowo budowlanych, służbie zakwaterowania i budownictwa podlegały **jednostki budowlane (inżynieryjno-budowlane)**. Pierwszą z nich była 7. Brygada Inżynieryjno-Budowlana (BIB)¹⁹⁶. Brygada była jednostką podporządkowaną wojskom inżynieryjno-saperskim. Po jej rozwiązaniu utworzono bataliony inżynieryjno-budowlane (bib), podporządkowane GKWP. W strukturze

¹⁹⁰ Ostanek, *VI Lwowski*, 184.

¹⁹¹ Wyszczelski, *Wojsko*, 203.

¹⁹² Frontczak, *Siły zbrojne*, 84-87.

¹⁹³ Bratkowski, Piskorz, *Służba zakwaterowania*, 105-107.

¹⁹⁴ Tamże, 106.

¹⁹⁵ Marian Odlewany (red.), *Mała Encyklopedia Wojskowa* (Warszawa: MON, 1971), 162.

¹⁹⁶ Franciszek Kaczmarowski, Stanisław Soroka, Stanisław Gac, *Wojska inżynieryjne LWP [Ludowego Wojska Polskiego] 1945-1979* (Warszawa: Wydawnictwo MON, 1982), 46.

Śląskiego OW (1952-1955) funkcjonowała 4. Brygada Budowlana (BB), w sile 4 batalionów¹⁹⁷. W 1959 r. przy OW sformowano samodzielne kompanie inżynieryjno-remontowe, przekształcane później w bataliony inżynieryjno-budowlane.

Bataliony budowlane zaczęto organizować już wcześniej. Pierwszą jednostką budowlaną na obszarze Śląskiego OW był 7. batalion budowlany w Biedrusku¹⁹⁸. W 1957 r. zdecydowano o ostatecznym rozformowaniu batalionów budowlanych¹⁹⁹. Ich miejsce przejęły bataliony inżynieryjno-budowlane. W latach 1968–1970 bataliony inżynieryjno-budowlane przeformowano w pulki inżynieryjno-budowlane (PIB). Ich nazwy ulegały zmianom (inżynieryjno-budowlane, inżynieryjno-techniczne czy budownictwa łączności). W 1989 r., w ramach reorganizacji jednostek podległych SSZB, pulki inżynieryjno-budowlane zostały przemianowane na **Wojskowe Zakłady Budowlane** (WZB), następnie WZRB (wojskowe zakłady remontowo-budowlane)²⁰⁰. PIB posiadał w swej strukturze kompanie: 4-5 kompanii inżynieryjno-budowlanych, inżynieryjno-drogową, elektryczną, transportu, maszyn, ochrony i obsługi oraz sanitarną. Przez służbę zakwaterowania i budownictwa *przewinęło* się kilkanaście pulków: Grupa, Zgierz, Gniezno, Nowy Dwór Mazowiecki, Olsztyn, Piła, Wrocław, Gdynia, Zabrze, Krotoszyn, Szczecin, Jarosław, Bochnia, Warszawa. W 1989 r. działało jeszcze dwanaście (12) pulków oraz dziesięć (10) Wojskowych Zakładów Remontowo-Budowlanych²⁰¹.

Jak zmienna była struktura organizacyjna i jak znaczący był wysiłek służby zakwaterowania i budownictwa oraz podległych oddziałów (pododdziałów), świadczyć mogą poniższe (przykładowe) zestawienia z dwóch OW (warszawskiego i pomorskiego). W latach 70-80. przez struktury SZB *Warszawskiego* OW, obok 140 jednostek WAK oraz 10 jednostek GAM, przewinęły się m.in.:

- 28. Pułk Inżynieryjno-Techniczny (Nowy Dwór Mazowiecki),
- 30. Pułk Inżynieryjno-Budowlany (Olsztyn),
- 38. Pułk Inżynieryjno-Budowlany (Jarosław),
- 39. Pułk Inżynieryjno-Budowlany (Bochnia),
- Wojskowe Zakłady Remontowo-Budowlane (Elk),
- Wojskowe Zakłady Remontowo-Budowlane (Dęblin),
- Wojskowe Zakłady Remontowo-Budowlane (Rzeszów),
- Wojskowe Zakłady Remontowo-Budowlane (Lublin),
- batalion remontowo-budowlany (Radzyń Podlaski),
- batalion remontowo-budowlany (Grajewo),
- Centralna Składowa Sprzętu i Materiałów Inżynieryjno-Budowlanych (Elk),
- Wojskowe Biuro Projektów Budowlanych (Kraków)²⁰².

¹⁹⁷ Paweł Piotrowski, *Śląski Okręg Wojskowy. Przekształcenia organizacyjne 1945-1956* (Warszawa: Wydawnictwo TRIO, 2003), 231.

¹⁹⁸ Paweł Piotrowski, „Bataliony budowlane i pracy w Wojsku Polskim”, *Studia i Materiały z dziejów oporu społecznego* 2 (1992): 123-142.

¹⁹⁹ Plikus (red.), *Mala Kronika*, 326.

²⁰⁰ Bratkowski, Piskorz, *Służba zakwaterowania*, 107.

²⁰¹ *Tradycje Służby Zakwaterowania i Budownictwa Warszawskiego OW* [online] <https://szl.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 11 maja 2020].

²⁰² Bratkowski, Piskorz, *Służba zakwaterowania*, 106.

Z kolei, spójrzmy na wysilek budowlany, na przykładzie służby zakwaterowania i budownictwa w *Pomorskim OW*. Od kiedy WRZKB (1973) zaczęły pełnić funkcje bezpośredniego inwestora i wykonawcy, na przestrzeni kilkunastu lat (do 1989 r.), na obszarze OW wzniesiono obiekty: 10. Wojskowego Szpitala Klinicznego (Bydgoszcz), szpitala sanatoryjnego (Ciechocinek), licznych hoteli garnizonowych i internatów, warsztatów, garaży, kompleksów sportowych i szkoleniowych (placów ćwiczeń i strzelnic), instalacji infrastruktury komunalnej i technicznej różnych obiektów wojskowych²⁰³.

7. Departament Infrastruktury

W 1993 r., w SGWP powołano Zarząd XVII (Infrastruktury Wojskowej), następnie (1996) **Departament Infrastruktury** MON, któremu w kolejnych latach podporządkowano Rejonowe Zarządy Infrastruktury (RZI), organizowane z dotychczasowych WRZKB. Lata 90. to czas dalszych zmian w strukturze organizacyjnej SZB. Z funkcjonujących w latach 1960-1990: okręgowych szefostw SZB (WOW, SOW, POW, Garnizon Stołeczny), 15x WRZKB, 4x TOL, 12x PIB, 2x batalion budowy lotnisk, 10x WZRB, pozostało (łącznie): kilkanaście RZI, 2x TOL oraz 4x WZRB²⁰⁴. W 2008 r. RZI, dotychczas podległe pod Departament Infrastruktury MON, podporządkowano bezpośrednio szefowi IWSZ. W 2012 r., na podstawie rozkazu IWSZ, dotychczasowe jednostki WAK (stan osobowy, mienie i infrastrukturę) przekazano komendantom odpowiednich terytorialnie WOG²⁰⁵.

Po licznych zmianach podległości i struktury organizacyjnej, sytuacja służby zakwaterowania i budownictwa (**infrastruktury**) w 2020 r. wygląda następująco. Departament Infrastruktury pełni nadzór merytoryczny nad (między innymi): wykorzystaniem dotacji budżetowych, inwestycjami budowlanymi oraz nad realizacją zadań w zakresie ochrony środowiska. W zakresie zadań wykonawczych, IWSZ podlega dziesięć (10) **rejonowych zarządów infrastruktury** oraz dwa terenowe oddziały lotniskowe. Są to odpowiednio:

- RZI Bydgoszcz,
- RZI Gdynia,
- RZI Kraków,
- RZI Lublin,
- RZI Olsztyn,
- Wojskowy ZI Poznań,
- Stołeczny ZI Warszawa,
- RZI Wrocław,
- RZI Zielona Góra,
- RZI Szczecin,
- 12. TOL Warszawa,
- 17. TOL Gdańsk²⁰⁶.

²⁰³ *Z dziejów Służby Zakwaterowania i Budownictwa Pomorskiego OW* [online] <https://rzibydgoszcz.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 11 maja 2020].

²⁰⁴ *Tradycje Służby Zakwaterowania i Budownictwa Warszawskiego OW* [online] <https://szi.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 11 maja 2020].

²⁰⁵ *Tradycje RZI Gdynia* [online] <https://rzigdynia.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 11 maja 2020].

²⁰⁶ *Rejonowe Zarządy Infrastruktury IWSZ* [online] <https://www.wojsko-polskie.pl/jednostki> [dostęp: 11 maja 2020].



Rysunek 5. Dyslokacja i struktura Rejonowych Zarządów Infrastruktury.

Źródło: Opracowanie własne.

Podstawę struktury organizacyjnej każdego z WZI stanowią wydziały: organizacyjny, budownictwa, eksploatacji nieruchomości, gospodarki sprzętem infrastruktury, infrastruktury obronnej, infrastruktury specjalnej, nieruchomości i zakwaterowania wojsk²⁰⁷. Obok wydziałów, strukturę WZI stanowią: pion głównego księgowego, pion OIN oraz sekcja zamówień publicznych. Instytucje te odpowiadają za działalność inwestycyjną, a także za gospodarowanie²⁰⁸: nieruchomościami sił zbrojnych, sprzętem technicznym, kwaterunkowym, pożarniczym i środkami gaśniczymi. Prowadzą również działalność warsztatowo-usługową oraz utrzymują i eksploatują nieruchomości, będące w dyspozycji jednostek wojskowych. Szczegółowy wykaz zadań RZI sprowadza się, do:

- sprawowania (w imieniu MON) zarządu nad nieruchomościami Skarbu Państwa, będącymi w trwałym zarządzie Ministerstwa Obrony Narodowej, wraz z prowadzeniem ośrodka dokumentacji geodezyjnej w zakresie terenów zamkniętych;
- realizowania inwestycji i remontów obiektów budowlanych;

²⁰⁷ *Struktura Stołecznego Zarządu Infrastruktury IWSZ* [online] <https://szi.wp.mil.pl/struktura> [dostęp: 11 maja 2020].

²⁰⁸ Malinowski, *Inspektorat Wsparcia*, 362-363.

- planowania, realizacji oraz nadzorowania bieżącej działalności w zakresie ochrony środowiska w administrowanym zasobie
- nadzorowania gospodarki ruchomymi składnikami majątkowymi infrastruktury, prowadzonej przez organy terenowe i zaopatrywane oddziały gospodarcze;
- kształtowania właściwych warunków zakwaterowania wojsk;
- zabezpieczenia w sprzęt kwaterunkowy i przeciwpożarowy jednostek i instytucji wojskowych, w rejonie działania Zarządu;
- sprawowania nadzoru nad eksploatacją obiektów i urządzeń technicznych
- zapewnienia zabezpieczenia instytucji i jednostek wojskowych w media, takie jak: opał, woda oraz energia elektryczna²⁰⁹.

Każdy z RZI odpowiada za przydzieloną część obszaru kraju. Na przykład, obszar działania Stołecznego ZI, oprócz Warszawy i województwa mazowieckiego, obejmuje 12 garnizonów. Na ewidencji SZI pozostaje (2020): 106 kompleksów wojskowych (169 jednostek i instytucji wojskowych) o ogólnej powierzchni blisko 10 000 ha (2886 obiektów budowlanych o łącznej kubaturze 7 689 979 m³ i powierzchni użytkowej 1 456 308 m²²¹⁰).

Głównym celem działania **Terenowego Oddziału Lotniskowego (TOL)** jest realizacja zadań związanych z gospodarowaniem nieruchomościami lotniskowymi, w zakresie inwestycji i remontów nieruchomości, ochrony środowiska oraz planowania i koordynacji przedsięwzięć związanych z przygotowaniem infrastruktury wojskowej, na wypadek mobilizacyjnego rozwijania i okres wojny. Wśród szczegółowych zadań TOL wyróżniamy:

- pozyskiwanie terenów pod inwestycje;
- zlecenie opracowania dokumentacji technicznej;
- zlecenie wykonania robót;
- nadzór specjalistyczny nad jakością realizowanych inwestycji użytkowników;
- przekazanie terenów zbędnych dla MON, do Agencji Mienia Wojskowego²¹¹;

Organizowano je już w latach 50. Na przykład: 12. TOL²¹² (Warszawa), podporządkowany DWLt, rozpoczął działalność w 1951 r. Od 1990 r. został podporządkowany pod DWLOiOP. W latach 2004-2007 – pod Departament Infrastruktury MON. Wreszcie, od 2008 r. jest jednostką organizacyjną podległą Szefowi IWSZ.

8. Zakończenie

System logistyczny to (ogólnie rzecz ujmując) system, którego podstawę stanowi logistyka stacjonarna, wzmocniana w okresie wojny potencjałem mobilnym, przy szerokim wykorzystaniu możliwości i zasobów gospodarki narodowej. Pod-

²⁰⁹ *Zadania Rejonowego Zarządu Infrastruktury IWSZ* [online] <https://rziszczein.wp.mil.pl> [dostęp: 11 maja 2020].

²¹⁰ *Zadania Stołecznego ZI* [online] <https://szi.wp.mil.pl/pl/pages/zadania> [dostęp: 11 maja 2020].

²¹¹ *Zadania 17. TOL IWSZ* [online] <https://17tol.wp.mil.pl/pl/pages/zadania> [dostęp: 11 maja 2020].

²¹² *Tradycje 12. TOL IWSZ* [online] <https://12tol.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 11 maja 2020].

stawę potencjału wykonawczego systemu stanowi logistyka stacjonarna oraz logistyka mobilna. Tę pierwszą stanowią terytorialne systemy: materiałowy i techniczny, transportu i ruchu wojsk, medyczny oraz infrastruktury wojskowej. Podsystem materiałowy tworzą: regionalne bazy logistyczne, składnice środków bojowych i materiałowych, składy zaopatrzenia, magazyny (WOG, garnizonów, baz lotniczych oraz baz morskich). Ponadto, w skład systemu stacjonarnego wchodziły obiekty gospodarczo-bytowe (kuchnie, stołówki, piekarnie, warsztaty naprawy przedmiotów mundurowych, łaźnie, pralnie). Terytorialny system techniczny obejmuje: rejonowe warsztaty techniczne warsztaty remontowe BMT i baz lotniczych oraz punkty remontu okrętów. Podstawę struktury organizacyjnej logistyki stacjonarnej IWSZ stanowią regionalne bazy logistyczne, z podporządkowanymi im wojskowymi oddziałami gospodarczymi. **Regionalne Bazy Logistyczne** oraz **Wojskowe Oddziały Gospodarcze** zorganizowano dla odciążenia dowódców związków taktycznych (oddziałów) od zadań finansowo-gospodarczych, umożliwiając im skupienie wysiłku przede wszystkim na szkoleniu i przygotowaniu do realizacji zadań operacyjno-taktycznych. Oddzielając funkcje logistyczne od operacyjnych, uzyskały one (**RBL** oraz **WOG**) możliwość pełnej profesjonalizacji potencjału logistycznego i skuteczne wykorzystanie go, w sprawnym i na wysokim poziomie, zabezpieczaniu jednostek oraz instytucji wojskowych. **Rejonowe Zarządy Infrastruktury** odpowiadają za działalność inwestycyjną oraz za gospodarowanie: nieruchomościami sił zbrojnych, sprzętem technicznym, kwaterunkowym, pożarniczym i środkami gaśniczymi. Prowadzą również działalność warsztatowo-usługową oraz utrzymują i eksploatują nieruchomości, będące w dyspozycji jednostek wojskowych.

Bibliografia

- Adamus, M. 1965. *Studia wojskowo-geograficzne a polska myśl operacyjna w latach 1918-1939*. Warszawa: ASG.
- Almanach oficerski na rok 1923-1924*. 1923. Warszawa: WIN-W.
- Atlas Twierdzy Kraków. Koszary Arcyksięcia Rudolfa*, red. zespół pod kier. Jana Janczykowskiego. 1966. Kraków: ZEBRA.
- Babula, Julian. 1998. *Wojsko Polskie 1945-1989. Próba analizy operacyjnej*. Warszawa: BEL-LONA.
- Belostyk, Ryszard. „Budowa fortyfikacji na ziemiach Księstwa Warszawskiego podczas wojny 1806-1807”, *Studia i Materiały do Historii Wojskowości* 25 (1982): 145-178.
- Biesiadka, Jacek, Andrzej Gawlak, Szymon Kucharski, Mariusz Wojciechowski. 2006. *Twierdza Poznań. O fortyfikacjach miasta Poznania w XIX i XX wieku*. Poznań: Wydawnictwo RAWELIN.
- Biziewski, Jerzy. 1993. *Irak – Iran 80-88*. Warszawa: ALTAIR.
- Bochenek, Ryszard. 1980. *1000 słów o inżynierii i fortyfikacjach*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Bogdanowski, Janusz. 2002. *Architektura obronna w krajobrazie Polski. Od Biskupina do Westerplatte*. Warszawa: PWN.
- Bratkowski, Ryszard, Józef Piskorz. 1997. „Służba zakwaterowania i budownictwa”. W: Rozbicki, Wiesław, Zygmunt Skuza. *Warszawski Okręg Wojskowy: historia i współczesność*. Warszawa: Bellona.

- Brzeziński, Marian. 2005. *Logistyka wojskowa*. Warszawa: BELLONA.
- Budowa pomieszczeń dla KOP i domów dla urzędników państwowych. 1925. Warszawa: Wydawnictwo MRP.
- Bursztyński, Andrzej. „Transformacja wojskowego systemu logistycznego w kontekście tworzenia Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych”, *Zeszyty Naukowe - Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte w Gdyni*, 3 (2008): (97-108).
- Chęciński, Józef. 1966. *Budownictwo wojskowe w Polsce (1918-1939)*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Chęciński, Józef. 1976. *Planowanie przestrzenne a obronność*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Chłopek, Wiesław. 2010. *11. Batalion Dowodzenia. Rys historyczny*. Żagań: DEKOGRAF.
- Chrościcki, Juliusz, Andrzej Rottermund. 1977. *Atlas architektury Warszawy*. Warszawa: AR-KADY.
- Cieplewicz, Mieczysław, Piotr Stawicki. 1990. „Wojskowość polska w latach 1921-1926”. W: *Zarys dziejów wojskowości polskiej w latach 1864-1939*, red. Piotr Stawicki. Warszawa: MON.
- Cieplewicz, Mieczysław. 1998. *Wojsko Polskie w latach 1921-1926 : organizacja, wyposażenie, wyszkolenie*. Wrocław: OSSOLINEUM.
- Ciesielski, Czesław, Walter Pater, Jerzy Przybylski. 1992. *Polska Marynarka Wojenna 1918-1980*. Warszawa: BELLONA, Warszawa.
- Crevel, Martin L. Van. 2013. *Żywiąc wojnę. Logistyka od Wallensteina do Pattona*. Warszawa: TRAGON.
- Derdej, Piotr. 2009. *Kamieniec Podolski 1672*. Warszawa: BELLONA.
- Dębczak, Artur. 2013. *System zabezpieczenia logistycznego komponentu wojsk lądowych w przyszłych operacjach*. Warszawa: AON.
- Encyklopedia techniki wojskowej*, kom. nauk.-red. Jerzy Modrzewski et al.; aut. hasel Edmund Bamberski et al. 1978. Warszawa: MON.
- Fischer, Michał. 2008. *Lotnictwo w osiąganiu celów strategicznych operacji militarnej*. Warszawa: AON.
- Freyer, Krzysztof. „Koszary przedwojenne Gubina”, *Wiadomości Gubińskie* 12 (200): 7.
- Frontczak, Kazimierz. 1974. *Siły zbrojne Polski Ludowej. Przejście na stopę pokojową 1945-1947*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Fuks, Marian. „Organizacja kwatermistrzostwa armii według poglądów Sztabu Głównego WP z roku 1939”, *Przegląd Kwatermistrzowski* 1 (1957): 155.
- Gembarszewski, Bronisław. 1903. *Wojsko Polskie. Królestwo Polskie 1815-1830*. Warszawa: Konstanty Trepte.
- Gembarszewski, Bronisław. 1925. *Rodowody pułków polskich i oddziałów równorzędnych od r. 1717 do r. 1831*. Warszawa: Towarzystwo Wiedzy Wojskowej.
- Głowacki, Ludwik. 1976. *Działania wojenne na Lubelszczyźnie w roku 1939*. Lublin: Wydawnictwo Lubelskie.
- Głowacki, Ludwik. 1985. *Obrona Warszawy i Modlina na tle kampanii wrześniowej 1939*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Głowiński, Cyprian. 1934. *Wystawa budownictwa wojskowego*. Warszawa 1934.
- Gotowała, Jerzy. 2003. „Zarys rozwoju polskiego lotnictwa wojskowego”. W: *Pamięci lotników wojskowych 1945-2003*, red. Józef Zieliński. Warszawa: BELLONA.
- Grobelski, Wojciech. 2008. *Historia garnizonu w Koszalinie*. Koszalin: Koszalińska Biblioteka Publiczna.
- Grot, Leszek, Tadeusz Konecki, Edward Jan Nalepa. 1988. *Pokojowe dzieje Wojska Polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo WIH.
- Gruszecki, Andrzej. 1962. *Bastionowe zamki w Małopolsce*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Grzelak, Czesław. 2001. *Kresy w czerwieni Agresja Związku Sowieckiego na Polskę w 1939*. Warszawa: NERITON.

Hensel, Witold. 1987. *Słowiańszczyzna wczesnośredniowieczna. Zarys kultury materialnej*. Warszawa: PWN.

Hermann, Henryk. 2004. „Zmiany w strukturach organizacyjnych i obszarach zainteresowań problemowych SG WP”. W: *Sztab Generalny Wojska Polskiego 1918-2003*, red. Tadeusz Panecki, Franciszek Puchala, Jan Szostak. Warszawa: BELLONA.

Hermann, Herman. 2004. *Sztab Generalny WP w latach 1965-1980*. W: *Sztab Generalny Wojska Polskiego 1918-2003*, red. Tadeusz Panecki, Franciszek Puchala, Jan Szostak. Warszawa: BELLONA.

Historia Placu Mirowskiego i Hal Mirowskich [online] <http://www.warszawska.info/srodmieście/mirowskiplac-historia.html> [dostęp: 08 maja 2020].

Idzikowski, Tomasz. 2001. *Forty Twierdzy Przemysł*. Przemysł: Wydawnictwo ROKEIN.

Izdebski, Jerzy. 2000. *Dzieje 9 Dywizji Piechoty 1918-1939*. Warszawa: NERITON.

Jednostki podległe ISWZ, [online] <https://www.wojsko-polskie.pl/iwsp/jednostki-podlegle> [dostęp: 27 kwietnia 2020].

Jędrzejko, Mariusz. 2004. „Kalendarium wydarzeń wojskowych (1918-2003)”. W: *Sztab Generalny Wojska Polskiego 1918-2003*, red. Tadeusz Panecki, Franciszek Puchala, Jan Szostak. Warszawa: BELLONA.

Jomini, Antoine Henri de. 1966. *Zarys sztuki wojennej*. Warszawa: Wydawnictwo MON.

Jurga, Tadeusz, Władysław Karbowski. 1987. *Armia „Modlin” 1939*. Warszawa: Wydawnictwo MON.

Kaczmarczyk, Zdzisław, Stefan Weyman. 1958. *Reformy wojskowe i organizacja siły zbrojnej za Kazimierza Wielkiego*. Warszawa: Wydawnictwo MON.

Kaczmarski, Franciszek, Stanisław Soroka, Stanisław Gac. 1982. *Wojska inżynieryjne LWP [Lądowego Wojska Polskiego] 1945-1979*. Warszawa: Wydawnictwo MON.

Kajetanowicz, Jerzy. 2004. *Polskie wojska lądowe w latach 1945-1960: skład bojowy, struktury organizacyjne i uzbrojenie*. Toruń: Wydawnictwo ECE.

Kajetanowicz, Jerzy. 2013. „Wojska radzieckie w Polsce 1945-1993. Skład, rozwój organizacyjny, potencjał bojowy”. W: *Wojska radzieckie w Polsce 1939-1993*, red. Stanisław Dąbrowski, Kazimiera Jaworska, Wacław W Szetelnicki. Legnica: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa.

Kalwasiński, Marek. 2017. *Stacjonarna logistyka Sił Zbrojnych RP wobec wymagań zaopatrywania wojsk w rejonie odpowiedzialności regionalnej bazy logistycznej*. Warszawa: AON.

Kaufmann, Joseph Erich, Robert M. Jurga. 2013. *Twierdza Europa. Europejskie fortyfikacje II wojny światowej*. Poznań: REBIS.

Kmieciak, Tadeusz. 2012. *Sztab Generalny Wojska Polskiego 1918-1939*. Warszawa: Wydawnictwo ZP.

Koch, Marian. 1987. *Gospodarka wojskowa*. Warszawa: Wydawnictwo MON.

Koszary w Szczecinie [online] http://encyklopedia.naukowy.pl/Koszary_w_Szczecinie [dostęp: 8 maja 2020].

Krasucki, Stanisław. 1994. *Pomorska Brygada Kawalerii*. Pruszków: AJAKS.

Kroczyński, Hieronim. 1998. *Twierdza Kołobrzeg*. Warszawa: Wydawnictwo FENIX.

Kroczyński, Hieronim. 2000. *Kronika Kołobrzegu*. Kołobrzeg: LE PETIT CAFÉ.

Król Aleksander (red.). 1936. *Budownictwo wojskowe 1918-1935*. Warszawa: Departament Budownictwa MSW.

Królikowski, Lech. 2002. *Twierdza Warszawa*. Warszawa: BELLONA.

Kruszyński, Bartosz. 2013. *Garnizon Poznań w II Rzeczypospolitej: wojsko w życiu miasta*. Poznań: REBIS.

Krzyżewski, Jan Romuald. 2011. *Garnizon m. st. Warszawy i jego komendanci*. Warszawa: Stowarzyszenie Pododdziałów Reprezentacyjnych WP.

Kucharski, Szymon. „Obszar Warowny Wilno”, *Wielki Leksykon Uzbrojenia* 74 (2015): 14-38.

- Kucharski, Szymon. 2018. *Budownictwo wojskowe. Służba budownictwa*. Warszawa: EDIPRESSE.
- Kucharski, Szymon. 2019. „Koszary”. W: *Odznaki kawalerii*. Warszawa: EDIPRESSE.
- Kukiel, Marian. 1929. *Zarys historii wojskowości w Polsce*. Kraków: Krakowska Spółka Wydawnicza.
- Kuleta D., Mędykowski A., Szulc B. 2004. *Proces dostosowania struktury organizacyjnej Sztabu Generalnego Wojska Polskiego do nowych warunków funkcjonowania*. W: *Sztab Generalny Wojska Polskiego 1918-2003*, red. Tadeusz Panecki, Franciszek Puchała, Jan Szostak. Warszawa: BELLONA.
- Kusiak, Franciszek. 1992. *Życie codzienne oficerów Drugiej Rzeczypospolitej*. Warszawa: PIW.
- Kutrzeba, Tadeusz. 1998. *Wojna bez walnej bitwy*. Warszawa: BELLONA.
- Laprus, Marian (red.). 1979. *Leksykon Wiedzy Wojskowej*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Laskowski, Otton (red.). 1935. *Encyklopedia Wojskowa*, t.5. Warszawa: WINW.
- Laskowski, Otton (red.). 1937. *Encyklopedia Wojskowa*. Warszawa: WINO.
- Logistyka Sił Zbrojnych RP*. Materiały własne autora z wykładów. 1995. Warszawa: AON.
- Łyjak, Zygmunt. 1979. *Służba weterynaryjna WP do II wojny światowej*. Warszawa: Wydawnictwo WIH.
- Malinowski, Piotr. 2013. „Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych”. W: *Obronność. Teoria i Praktyka*, red. Ryszard Jakubczak, Jarosław Wolejszo. Warszawa: BELLONA.
- Malinowski, Piotr. 2013. *Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych*, w: *Obronność. Teoria i Praktyka*, red. Ryszard Jakubczak, Jarosław Wolejszo. Warszawa: BELLONA.
- Margules, Józef (red.). 1964. *Z zagadnień rozwoju ludowego Wojska Polskiego*. Warszawa: MON.
- Miklińska, Joanna. 2008. „Rozwój koncepcji usługowej działalności logistycznej”. W: *Logistyka. Infrastruktura techniczna na świecie. Zarys teorii i praktyki*, red. Maciej Mindur. Warszawa-Radom: Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy.
- Mikulski, Marcin Jakub. 2011. „Fort „Werner” twierdzy Przemyśl”. W: *Fortyfikacje Twierdzy Przemyśl. Materiały XXV Seminarium Krajoznawczego WP*. Gliwice: INFORT.
- Miśkiewicz, Benon. 1964. *Rozwój stałych punktów oporu w Polsce do połowy XV wieku*. Poznań: Wydawnictwo UAM.
- Mossor, Stefan. 1986. *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Mucha, Longin. 1979. *Zasilanie walczących wojsk*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Nadolski, Andrzej. 2018. *Polskie siły zbrojne w czasach Bolesława Chrobrego. Zarys strategii i taktyki*. Oświęcim: NAPOLEON V.
- Nadolski, Łukasz Mamert. 2008. *Wojna Yom Kippur 1973*. Gdańsk: AJ-PRESS.
- Naronowicz-Naroński, Józef. 1957. *Budownictwo wojenne*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Nawrocki, Antoni. 2002. *Zabezpieczenie logistyczne wojsk lądowych Sił Zbrojnych II RP w latach 1936-1939*. Warszawa: Ulmak.
- Nicieja, Stanisław Sławomir. 2006. *Twierdże kresowe Rzeczypospolitej*. Warszawa: ISKRY.
- Nicieja, Stanisław Sławomir. 2006. *Twierdże kresowe Rzeczypospolitej*. Warszawa: ISKRY.
- Nowa Encyklopedia Powszechna*, t. 3 (Warszawa: PWN, 1998), 55.
- Nowak, Tadeusz, Jam Wimmer. 1981. *Historia oręża polskiego 963-1795*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Odlewany, Marian (red.). 1971. *Mała Encyklopedia Wojskowa*. Warszawa: MON.
- Olczak, Wiesław. 2016. „Dywizja Piechoty”. W: *Wielka Księga Piechoty Polskiej 1918-1939 t. 5*. Warszawa : Edipresse Polska.
- Olejnik, Karol. 1999. *Głogów 1109*. Warszawa: BELLONA.
- Ostanek, Adam Adrian. 2013. *VI Lwowski Okręg Korpusu w dziejach wojskowości polskiej w latach 1921-1939*. Warszawa: NERITON.
- Pajewski, Krzysztof. 1995. *Logistyczny system zaopatrywania*. Warszawa: BELLONA.
- Pindel, Kazimierz. 1998. *Śląsk w systemie obronnym II Rzeczypospolitej*. Warszawa: BELLONA.
- Piotrowski, Paweł. „Bataliony budowlane i pracy w Wojsku Polskim”, *Studia i Materiały z dziejów oporu społecznego* 2 (1992): 123-142.
- Piotrowski, Paweł. 2003. *Śląski Okręg Wojskowy. Przekształcenia organizacyjne 1945-1956*. Warszawa: Wydawnictwo TRIO.

- Plikus Mikołaj (red.). 1975. *Mała Kronika Ludowego Wojska Polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Podręcznik dla operacyjnej służby sztabów*, cz. 3 (Organizacja). 1928. Warszawa: Koło Oficerów Sztabu Generalnego.
- Polak, Andrzej. 2002. *Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego, na przykładzie działań wojennych grupy operacyjnej „Bielsko” we wrześniu 1939 roku*. Warszawa: AON.
- Polak, Andrzej. 2002. *Wybrane zagadnienia teorii polskiej sztuki wojennej 1918-1939*. Warszawa: AON.
- Polak, Andrzej. 2005. *12. Pułk Piechoty Ziemi Włodnickiej 1775-1939*. Pruszków: AJAKS.
- Polak, Andrzej. 2008. *Związki operacyjne w polskiej sztuce wojennej 1918-2008* (Warszawa: Wydawnictwo ZP GRUPA).
- Porwit, Marian. 1983. *Komentarze do historii polskich działań obronnych 1939 roku. Cz. 2, Odwrót i kontrofensywa*. Warszawa: Czytelnik.
- Przedpelski, Andrzej. 1998. *80 lat polskiego lotnictwa wojskowego*. Warszawa: BELLONA.
- Puchała, Franciszek. 2004. *Wybrane problemy kadrowe oraz warunki funkcjonowania SG WP. W: Sztab Generalny Wojska Polskiego 1918-2003*, red. Tadeusz Panecki, Franciszek Puchała, Jan Szostak. Warszawa: BELLONA.
- Puchała, Franciszek. 2013. *Budowa potencjału bojowego Wojska Polskiego 1945-1990*. Warszawa: BELLONA.
- Ramowa struktura WOG* [online] *Wojskowe Oddziały Gospodarcze: Terenowe organy systemu logistycznego SZ RP – zbiór podstawowych zasad funkcjonowania*, (Warszawa: SG WP, 2011), 10. [dostęp: 2 maja 2020].
- Ratajczyk, Leonard. 1975. *Wojsko i obronność Rzeczypospolitej 1788-1792*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Ratajczyk, Leonard. 1975. *Wojsko i obronność Rzeczypospolitej 1788-1792*. Warszawa: MON.
- Rejonowe Zarządy Infrastruktury IWSZ* [online] <https://www.wojsko-polskie.pl/jednostki> [dostęp: 11 maja 2020].
- Rezmer, Waldemar. 2010. *Operacyjna służba sztabów Wojska Polskiego w 1939 roku*. Warszawa: Tetragon.
- Rogalski, Marian, Maciej Zaborowski. 1978. *Fortyfikacja wczoraj i dziś*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Rozbicki, Wiesław (red.). 1997. *Warszawski Okręg Wojskowy*. Warszawa: BELLONA.
- Rudolf Karol (red.). 1929. *Dziesięciolecie intendentury polskiej siły zbrojnej 1918-1928*. Warszawa: Koło Oficerów Intendentów.
- Sikorski, Janusz. 1975. *Zarys historii wojskowości powszechnej do końca wieku XIX*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Sobolewski, Grzegorz. 2019. „Ochrona infrastruktury bezpieczeństwa państwa”. W: *Ochrona infrastruktury bezpieczeństwa państwa*, red. Grzegorz Sobolewski, Bogdan Michailiuk, Irmina Denysiuk. Warszawa: ASzW.
- Spieralski, Zdzisław. 1965. „Wojskowość polska w okresie Odrodzenia”. W: *Zarys dziejów wojskowości polskiej do roku 1864*, red. nauk. Janusz Sikorski. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Stachiewicz, Wacław. 1998. *Wierności dochować żołnierskiej. Przygotowania wojenne w Polsce 1935-1939 oraz kampania 1939 w relacjach i rozważaniach szefa Sztabu Głównego i szefa Sztabu Naczelnego Wodza*. Warszawa: RYTM.
- Steblik, Władysław. 1989. *Armia Kraków 1939*. Warszawa: Wydawnictwo MON.
- Stech, Bogdan. 1993. *Wietnam 68*. Warszawa: ALTAIR.
- Struktura 3*. RBL [online] <https://3rblog.wp.mil.pl/pl/pages/struktura> [dostęp: 30 kwietnia 2020].
- Struktura 4*. RBL [online] <https://4rblog.wp.mil.pl/pl/pages/struktura> [dostęp: 2 maja 2020].
- Struktura i organizacja cesarskiej armii 1914-1918* [online] <http://www.tnke.home.pl/armianie-miecka/armia.htm> [dostęp: 8 maja 2020].

Struktura organizacyjna 1. RBL [online] <https://1rblog.wp.mil.pl/pl/pages/struktura> [dostęp: 2 maja 2020].

Struktura organizacyjna 2. RBL [online] <https://2rblog.wp.mil.pl/pl/pages/struktura> [dostęp: 2 maja 2020].

Struktura organizacyjna Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych [online] <https://archiwum-iwspz.wp.mil.pl/pl/pages/struktura-2017-01-16-j/index.html> [dostęp: 25 kwiecień 2020].

Struktura Stołecznego Zarządu Infrastruktury IW/SZ [online] <https://szl.wp.mil.pl/struktura> [dostęp: 11 maja 2020].

Sulek, Zdzisław. 1966. „Wojskowość polska w latach 1764-1794”. W: *Zarys dziejów wojskowości polskiej do roku 1864, t. 2 (1648-1864)*, red. Janusz Sikorski, 206-218. Warszawa: Wydawnictwo MON.

Tradycje 12. TOL IW/SZ [online] <https://12tol.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 11 maja 2020].

Tradycje 31. WOG [online] <https://31wog.wp.mil.pl/pl/pages/rys-historyczny> [dostęp: 2 maja 2020].

Tradycje i historia 1. RBL [online] <https://1rblog.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 28 kwietnia 2020].

Tradycje i historia 2. RBL [online] <https://2rblog.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 28 kwietnia 2020].

Tradycje i historia 2. RBL [online] <https://2rblog.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 28 kwietnia 2020].

Tradycje i historia 2. RBL [online] <https://2rblog.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 29 kwietnia 2020].

Tradycje i historia 3. RBL [online] <https://3rblog.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 30 kwietnia 2020].

Tradycje i historia 4. RBL [online] <https://4rblog.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 28 kwietnia 2020].

Tradycje RZi Gdynia [online] <https://rzigdynia.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 11 maja 2020].

Tradycje Służby Zakwaterowania i Budownictwa Warszawskiego OW [online] <https://szl.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 11 maja 2020].

Tradycje Służby Zakwaterowania i Budownictwa Warszawskiego OW [online] <https://szl.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 11 maja 2020].

Urbaniak, Miron. 2012. *Leszczyńskie koszary z lat 1901-1905 na planach budowlanych Archiwum Państwowego w Lesznie*. Leszno: Archiwum Państwowe.

Ustawa o stosunkach prawnych w obszarach warownych i rejonach umocnionych, z dnia 28 stycznia 1932 roku [w:] Dz. U. 1932, nr 19, poz. 124, art. 1-3, s. 292-293.

Ustawa o zmianie ustawy o urządzeniu Ministra Obrony Narodowej oraz niektórych innych ustaw, z dnia 21.06. 2013 roku [w:] Dz. U. 2013, poz. 852, art. 13 c, ust. 1a, s. 4.

Ustawa o zmianie ustawy o urządzeniu Ministra Obrony Narodowej oraz ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP, z dnia 4.10. 2018 roku [w:] Dz. U. 2018, poz. 2182, art. 2, pkt. 2, s. 2.

Wągrowska, Maria. *Wojska amerykańskie w Polsce* [online] <https://rcb.gov.pl/wojska-amerykanskie-w-polsce> [dostęp: 9 maja 2020].

Widawski, Jarosław. 1973. *Miejskie mury obronne w państwie polskim do początku XV wieku*. Warszawa: Wydawnictwo MON, Warszawa.

Wiernicka, Violetta. 2011. *Rosjanie w Polsce. Czas zaborów 1795-1915*. Warszawa: BELLONA.

Wojciechowski, Łukasz, Adam Wojciechowski, Tadeusz Kosmatka. 2009. *Infrastruktura magazynowa i transportowa*. Poznań: Wyższa Szkoła Logistyki.

Wojewódzka-Król, Krystyna, Ryszard Rolbiecki. 2009. *Infrastruktura transportu*. Gdańsk: Wydawnictwo UG.

Wójtowicz-Podhórski, Mariusz. 2009. *Westerplatte 1939. Prawdziwa historia*. Gdańsk: AJ-PRESS.

Wyszczelski, Lech. 2006. *Wojsko Polskie w latach 1918-1921*. Warszawa: NERITON.

Wyszczelski, Lech. 2010. *Ministerstwo Spraw Wojskowych (1918-1939)*. Warszawa: NERITON.

Z dziejów Służby Zakwaterowania i Budownictwa Pomorskiego OW [online] <https://rzibydgoszcz.wp.mil.pl/pl/pages/tradycje> [dostęp: 11 maja 2020].

Zadania 11. WOG [online] <https://11wog.wp.mil.pl/pl/pages/zadania> [dostęp: 2 maja 2020].

Kompania Regulacji Ruchu [online] https://www.jednostki-wojskowe.pl/index.php?option=com_content&view=article&id:2kompania-regulacji-ruchu&catid=19:uncategorised [dostęp: 2 maja 2020].

- Zadania 17. TOL IW/SZ* [online] <https://17tol.wp.mil.pl/pl/pages/zadania> [dostęp: 11 maja 2020].
- Zadania 2. RBL* [online] <https://2rblog.wp.mil.pl/pl/pages/zadania> [dostęp: 30 kwietnia 2020].
- Zadania 3. RBL* [online] <https://3rblog.wp.mil.pl/pl/pages/zadania> [dostęp: 30 kwietnia 2020].
- Zadania 4. RBL* [online] <https://4rblog.wp.mil.pl/pl/pages/zadania> [dostęp: 30 kwietnia 2020].
- Zadania ISWZ*, [online] <https://www.wojsko-polskie.pl/iwsp/zadania> [dostęp: 27 kwietnia 2020].
- Zadania regionalnej bazy logistycznej* [online] <https://3rblog.wp.mil.pl/pl/pages/zadania> [dostęp: 1 maja 2020].
- Zadania Rejonowego Zarządu Infrastruktury IW/SZ* [online] <https://rziszczecin.wp.mil.pl> [dostęp: 11 maja 2020].
- Zadania Stołecznego ZI* [online] <https://szy.wp.mil.pl/pl/pages/zadania> [dostęp: 11 maja 2020].
- Zadania Zarządu Logistyki P-4 Sztabu*, [online] <https://archiwum-sgwp.mil.pl/pages> [dostęp: 2 kwietnia 2020].
- Zarys dziejów wojskowej służby zdrowia*. 1974. Warszawa: Wydawnictwo MON.

dr JANUSZ FIEBIG
AKADEMIA KALISKA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
prusak61@wp.pl
Nr ORCID 0000 0002 5606 3356

CHARAKTERYSTYKA PODMIOTÓW DZIAŁAJĄCYCH NA RZECZ BEZPIECZEŃSTWA

STRESZCZENIE

Bezpieczeństwo jest pojęciem ściśle związanym ze zjawiskami społecznymi, które są pochodną aktywności ludzkiej. Jest więc uznawane za pojęcie wieloznaczne, a wieloznaczność jest pochodną wieloaspektowości życia jednostek i zbiorowości społecznych. Jest ono postrzegane jako istotna potrzeba, jako wartość wyznaczająca kierunek aktywności i jako pożądaný stan, do którego dążą jednostki i zbiorowości społeczne. Oznacza to, że bezpieczeństwo postrzegane jest także jako proces, bowiem aktywność związana z dążeniem do osiągnięcia pożądanego stanu uruchamia proces. Efektem tego procesu jest eliminacja zagrożeń i ochrona przed negatywnymi skutkami usuniętych zagrożeń. Ochrona ta związana jest z funkcjonowaniem podmiotów, których aktywność uwzględnia wieloaspektowość bezpieczeństwa. Podmioty te – jako służby, inspekcje i straże - funkcjonują nie tylko w ramach administracji rządowej, ale też w ramach administracji samorządowej.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, zagrożenia, aspekty bezpieczeństwa, ochrona, podmioty działające na rzecz bezpieczeństwa.

SUMMARY

Security is a concept closely related to social phenomena that are derived from human activity. Thus, it is considered as an ambiguous concept, and ambiguity is a derivative of the multi-faceted life of individuals and social communities. It is seen as an essential need, as a value that determines the direction of activity, and as a desired state that individuals and social communities strive for. This means that security is also seen as a process, as the activity of trying to achieve the desired state triggers the process. The result of this process is the elimination of threats and protection against the negative effects of the removed threats. This protection is related to the functioning of entities whose activity takes into account the multi-faceted nature of security. These entities - as services, inspections and guards - function not only within the government administration, but also within local government administration.

Keywords: security, threats, security aspects, protection, entity acting for security

1. Wstęp

Bezpieczeństwo jest pojęciem wieloznacznym. Mimo tego, że jest powszechnie używane, to powoduje wiele trudności przy podejmowaniu próby zwięzłego opisanie lub trafnego zdefiniowania tego słowa. Te trudności wynikają także z tego, że zakres pojęciowy bezpieczeństwa ulega zmianom. Z kolei zmiany te związane są z koniecznością uwzględnienia nowych zagrożeń, nieznanych zjawisk i związanych z nimi wyzwań, które są efektem rozwoju cywilizacyjnego. Towarzyszy temu konieczność wzięcia pod uwagę ewentualności wykorzystania nowych środków i sposobów przeciwdziałania pojawiającym się zagrożeniom. Współczesne koncepcje bezpieczeństwa obejmują swoim zakresem różne zależności i współzależności o charakterze ekonomicznym, ekologicznym, społecznym oraz problemy związane z zasobami surowcowymi, a także udział w rozwoju cywilizacyjnym i związane z tym kwestie humanitarne. Należy zaznaczyć też, że bezpieczeństwo, czyli brak wstępowania zagrożeń, jest niepodzielne, ale z różnych powodów dokonuje się wyróżnienia jego stron, aspektów i płaszczyzn, które wymagają precyzowania, a często także dookreślenia jego obszaru. Z tej właściwości bezpieczeństwa – mimo jego niepodzielności – wynika potrzeba jego klasyfikowania i tworzenia typologii. W literaturze zwraca się jednak uwagę na to, że podstawą każdej klasyfikacji powinny być najistotniejsze cechy charakterystyczne danego obiektu lub procesu. Stąd też w podejściu do bezpieczeństwa powinno zwracać się uwagę na sfery działalności ludzkiej, rodzaje zagrożeń oraz na podmioty i obiekty bezpieczeństwa.

Wspominanie o bezpieczeństwie związane jest najczęściej z wskazaniem na to, że istotne są wartości, do osiągnięcia których człowiek dąży i które są przez niego osiągane. Wartości te są tak długo niezagrożone, jak długo jednostki zachowują się zgodnie z obowiązującymi normami wyprowadzonymi z pożądaných wartości. Normy te jako normy społeczne stanowią powszechnie uznawane reguły, wzory zachowania lub działania. Dzięki tej właściwości „(...)zapewniają uporządkowanie, częstotliwość współdziałania społecznego jednostek i zbiorowości”¹. Normy te stanowią zbiór nakazów i zakazów powszechnie uznawanych i regulujących stosunki między jednostkami oraz między jednostkami i zbiorowościami społecznymi. Mogą one mieć charakter społecznych norm formalnych oraz nieformalnych.

Normy formalne są normami oficjalnie akceptowanymi przez społeczeństwo oraz jego instytucje i organizacje. Ze względu na akceptację społeczną i wynikające z niej znaczenie normy te wspierane są przez prawo – ustawy, rozporządzenia, zarządzenia, statuty, regulaminy, instrukcje, a ich wykonanie objęte jest ścisłą kontrolą. Natomiast normy nieformalne są uznawane za zasady postępowania, których podstawy stanowi nie prawo, lecz zwyczaje, obyczaje, tradycja, wymogi formalne, opinia społeczna, moda². Przytoczony podział norm pozwala na wyróżnienie wśród nich norm społecznych, czyli swoistych zbiorów nakazów i zakazów uznanych przez społeczeństwo, które regulują stosunki w zbiorowościach społecznych (między pań-

¹ Antonina Kłosowska, *Wybrane problemy socjologii ogólnej* (Szczecin: Wyższa Szkoła Humanistyczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Szczecinie, 2001), s. 53.

² Tamże, s. 53-54.

stwem a obywatelami oraz między samymi obywatelami). Wśród tak wyróżnionych norm wskazuje się na normy:

- prawne, ustalone przez upoważnione do tego organy władzy państwowej i samorządowej, które obowiązują w równym stopniu wszystkich obywateli danego państwa, a nieprzestrzeganie tych norm grozi sankcjami prawnymi,
- religijne, obowiązujące wyznawców danej religii, bowiem uznaje się, że pochodzą od Boga (dekalog) lub instytucji religijnych, a nieprzestrzeganie tych norm grozi sankcjami religijnymi takimi, jak np. ekskomunika,
- moralne, które odnoszą się do podstawowego podziału na dobro i zło oraz wskazują na to, co jest dobrem, a co złem, a ich nieprzestrzeganie grozi sankcjami nieformalnymi, mimo że mają charakter absolutny, czyli bezwzględnego zakazu lub nakazu,
- obyczajowe, regulujące sposoby zachowania uznanego przez daną zbiorowość ze względu na zgodność z charakterystycznymi formami obyczajowymi panującymi na danym terenie, a nieprzestrzeganie tych norm grozi sankcjami nieformalnymi, które ulegają coraz większej liberalizacji.

Mówiąc o bezpieczeństwie zwraca się także uwagę na jego nietrwałość. Należy wyraźnie zaznaczyć, że czynnikiem obiektywnym tej nietrwałości jest występowanie rzeczywistych zagrożeń. To one właśnie decydują o bezpieczeństwie lub jego braku. Jednakże nie należy zapominać, że nietrwałość bezpieczeństwa wynika także z natury ludzkiej, braku przezorności, lekkomyślności. Wynika także z zapominania o permanentności występowania zagrożeń.

2. Postrzeganie bezpieczeństwa

Bezpieczeństwo jest pojęciem często i powszechnie używanym. Jednakże mimo tego, że jest powszechnie używane, to powoduje wiele trudności przy podejmowaniu próby zwięzłego opisanie czym jest lub trafnego zdefiniowania tego słowa. Te trudności wynikają także z tego, że zakres pojęciowy bezpieczeństwa ulega zmianom, a samo pojęcie – również z tego względu – ma charakter wieloaspektowy. Zmiany te są konsekwencją rozwoju społecznego, technologicznego i regulacji prawnych, które związane są z koniecznością uwzględnienia pojawienia się nowych zagrożeń, nieznanym zjawisk i związanych z nimi wyzwań oraz z koniecznością wzięcia pod uwagę środków i sposobów przeciwdziałania tym zagrożeniom. Współczesne koncepcje bezpieczeństwa obejmują różne zależności i współzależności o charakterze ekonomicznym, ekologicznym, społecznym oraz problemy związane z zasobami surowcowymi. Koncepcje te obejmują także rozwój cywilizacyjny i kwestie humanitarne.

W rozważaniach na temat bezpieczeństwa często zwraca się uwagę na to, że bezpieczeństwo pełni w życiu człowieka ważne funkcje, które wynikają z tego faktu, że bezpieczeństwo należy do podstawowych kategorii potrzeb człowieka i są to te potrzeby, których zaspokojenie jest warunkiem jego rozwoju. Należy przy tym pamiętać, że przyjmuje się, że potrzeba ludzka to pożądanie czegoś, czego brakuje człowiekowi, a co jest podstawowym warunkiem jego rozwoju i funkcjonowania. To pożądanie może przejawiać się w różnych sferach życia i dotyczyć może przedmiotów materialnych, stanów emocjonalnych, wyników jakiegoś działania oraz określonych

stosunków między ludźmi. W związku z tym uprawnione jest stwierdzenie, że potrzeba oznacza uświadomiony brak czegoś. W związku z uznaniem bezpieczeństwa za istotną kategorię potrzeb człowieka najczęściej wskazuje się na dorobek A. H. Maslowa³. Autor ten porządkuje potrzeby poczynając od tych pierwotnych, najbardziej podstawowych (które wynikają z funkcji życiowych) do potrzeb wyższego rzędu (które aktywizują się dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu). Wśród potrzeb wynikających z funkcji życiowych – których zaspokojenie jest warunkiem przetrwania – wymienia takie potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa. Natomiast do potrzeb aktywizujących się po zaspokojeniu potrzeb podstawowych – których zaspokojenie związane jest z rozwojem jednostki – zalicza się potrzeby afiliacji, szacunku i uznania oraz samorealizacji.

Bezpieczeństwo jako konsekwencja pewnego układu, zdarzeń, faktów, stanów i sytuacji jest uznawane także za wartość użytkową, która ma stanowić środek do osiągnięcia innych wartości, bowiem „(...) jest jedną z wartości podstawowych, spełniając rolę instrumentalną dla powstawania i istnienia wartości materialnych i duchowych⁴. Jest więc tą wartością, do której osiągnięcia dąży się w ramach różnorodnej aktywności społecznej⁵. Osiągnięcie wartości jaką stanowi bezpieczeństwo umożliwia zaspokojenie potrzeb ludzkich, bowiem są one „przedmiotami naszych pragnień⁶. Warto zwrócić uwagę na to, że za najistotniejsze wartości, do osiągnięcia których dąży się, uznawane są takie wartości, jak przetrwanie państwa jako organizacji, przetrwanie narodu jako wyróżnionej grupy etnicznej, utrzymanie integralności terytorialnej, suwerenności, pewności, stabilności, tożsamości i osiągnięcie jakości życia, na którą składa standard życia, poziom rozwoju społeczno-gospodarczego, poziom prawa i swobody obywatelskie, poziom kultury, styl życia, stan środowiska naturalnego oraz możliwości rozwoju i samorealizacji obywateli⁷. Warto też zauważyć, że bezpieczeństwo jako wartość leży u podstaw norm nakazujących uszanowanie ludzkiego życia i zdrowia oraz szacunek dla innych jednostek oraz ich istnienia.

Bezpieczeństwo może być postrzegane jako możliwość zaspokojenia ważnej potrzeby lub osiągnięcia istotnej wartości, bowiem to potrzeby i wartości wyznaczają w życiu jednostek i grup społecznych kierunki ich aktywności. Brak możliwości zaspokojenia potrzeby lub osiągnięcia wartości, czyli brak bezpieczeństwa, wywołuje zazwyczaj niepokój i poczucie zagrożenia. Stąd też w języku potocznym użycie tego pojęcia odnosi się do wskazania na „(...) stan psychiczny lub prawny, w którym jednostka ma poczucie pewności, oparcie w drugiej osobie lub w sprawie działającym systemie prawnym; przeciwieństwo zagrożenia”⁸. Może też oznaczać „(...) stan nie-

³ Abraham Harold Maslow, *Motywacja i osobowość* (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2016), 115-119.

⁴ Waldemar Kitler, *Bezpieczeństwo narodowe RP. Podstawowe kategorie, uwarunkowania, system* (Warszawa: Akademia Obrony Narodowej, 2011), 23.

⁵ Tamże.

⁶ Stanisław Ossowski, *Z zagadnień psychologii społecznej, Dzieła, t. III* (Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1967), 72.

⁷ Ryszard Zięba (red.), *Bezpieczeństwo międzynarodowe po zimnej wojnie* (Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008), 15- 39, Kitler, *Bezpieczeństwo*, 80.

⁸ *Słownik języka polskiego*, red. Mieczysław Szymczak, (Warszawa: Państwowe Wydawnictwo

zagrożenia, spokoju, pewności”⁹. Słownikowe określenia bezpieczeństwa wskazują na to, że kojarzone jest ono ze stanem, w którym jednostka, członkowie zbiorowości społecznej mają poczucie pewności, że nic złego nie może się zdarzyć. To poczucie wynika z przekonania, że istnieje jakiś rodzaj zabezpieczenia (ktoś lub coś), które wyeliminuje zagrożenie. Ta świadomość istnienia czynnika eliminującego zagrożenie wynika z przekonania o występowaniu wsparcia, opieki, ochrony ze strony innych osób lub ze strony sprawnie działającego systemu prawnego, a samo zagrożenie jest traktowane jako przeciwieństwo bezpieczeństwa¹⁰.

Warto zwrócić uwagę na to, że słownikowe definicje wskazują na to, że określenia odnoszące się do pojęcia bezpieczeństwa to na przykład spokój, ochrona przed zagrożeniem, opieka, brak niebezpieczeństw. Natomiast dążenie do bezpieczeństwa związane jest eliminacją poczucia zagrożenia, poprzez zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa, które polega na usunięciu zagrożenia i wprowadzeniu stanu pewności. Przy okazji warto zauważyć, że zagrożenia zawsze odnoszą się do podmiotu, bo powiązane są z jego cechami. Mają one zawsze także charakter destruktywny, bo powodują szkodliwe dla podmiotu, negatywnie oceniane następstwa. Zagrożenia, które zawsze odnoszą się do jakiegoś podmiotu zwykle występują w dwóch znaczeniach. W znaczeniu obiektywnym zagrożeniami są to sytuacje niebezpieczne dla życia i zdrowia¹¹. Są one rzeczywiste, faktyczne, realne, niezależne od człowieka i mają możliwości niszczenia i wyrządzenia szkody. Zagrożenia w znaczeniu subiektywnym odnoszą się do stanu psychicznego lub prawnego, który nie gwarantuje jednostce poczucia pewności, oparcia w drugiej osobie lub w sprawnie działającym systemie¹². Zagrożenia te występują w przypadku występowania świadomości istnienia zagrożeń, braku świadomości istnienia zagrożeń oraz w przypadku braku wiedzy o możliwości zapobieżenia niebezpieczeństwu.

Zwrócenie uwagi na zagrożenia wskazuje na to, że stan bezpieczeństwa charakteryzuje się tym, że jest stanem nietrwałym i niestabilnym. Z tego powodu uznanie, że bezpieczeństwo może być efektem jednorazowego aktu, określonego działania lub wynikiem szczęścia jest bardzo szkodliwe, bo z pola widzenia umyka fakt, że bezpieczeństwo także podlega dynamicznym zmianom w związku z naturalnymi zmianami uwarunkowań bezpieczeństwa. Podobnym zmianom ulega także organizacja bezpieczeństwa. W związku z tym do bezpieczeństwa należy podchodzić tak, jak by było uszeregowanym układem lub ciągiem zdarzeń. Oznacza to, że bezpieczeństwo jest procesem powodującym zmianę jednego wyróżnionego stanu w inny wyróżniony stan. W procesie tym stan bezpieczeństwa i jego organizacja nieustannie ulegają przekształceniom w zależności od okoliczności i od zmian naturalnych. Należy zaznaczyć, że na bezpieczeństwo jako proces składa się ciągła aktywność

Naukowe, 1978), 50.

⁹ Tamże, 147.

¹⁰ *Popularny Słownik Języka Polskiego*, red. Bogusław Dunaj (Warszawa: Wilga, 1999), 30.

¹¹ *Słownik współczesnego języka polskiego*, red. Bogusław Dunaj (Warszawa: Wilga, 1996), 1313.

¹² *Słownik współczesnego języka polskiego, tom 2*, red. Bogusław Dunaj (Warszawa: Przegląd Readers Digest, 2001), 607.

i działania jednostek i szerszych zbiorowości społecznych oraz funkcjonowanie instytucji. Warto też pamiętać, że przywołana teoria potrzeb Masłowa nie dała podstaw do tworzenia systemu wartości i bezpieczeństwa jednostki, lecz dała podstawy do postrzegania i definiowania bezpieczeństwa w ujęciu procesowym. Potrzeby występujące w hierarchii Masłowa tworzą system wartości jednostki, która jest podmiotem bezpieczeństwa i wskazują na to, co dla jednostki jest ważne, co gwarantuje jej przetrwanie i uniezależnienie się od zagrożeń. W związku z tym należy podkreślić, że bezpieczeństwo jako wartość jest niepodzielne, bowiem jest efektem dążenia do zaspokojenia potrzeby, związanej z eliminacją zagrożenia i oznacza osiągnięcie stanu bez zagrożeń. Ta niepodzielność bezpieczeństwa oznacza bezpieczeństwo dla wszystkich i we wszystkich przejawach życia społecznego.

3. Podziały bezpieczeństwa

W literaturze przedmiotu dokonywane są różnorodne podziały bezpieczeństwa ze względu na jego kryteria, wymiary lub aspekty. Najczęściej w rozważaniach nad bezpieczeństwem bierze się pod uwagę kryterium¹³:

- podmiotowe,
- przedmiotowe,
- przestrzenne,
- sposobu organizacji,
- czasowe.

Na podstawie kryterium podmiotowego wyróżnia się bezpieczeństwo międzynarodowe, narodowe (państwa) i bezpieczeństwo jednostki – inaczej osobiste lub personalne. Zastosowanie kryterium przedmiotowego daje podstawy do wyróżnienia bezpieczeństwa politycznego, militarnego, ekonomicznego (surowcowego, finansowego, technologicznego, rolnego, żywnościowego, socjalnego), społecznego, kulturowego, ideologicznego, ekologicznego oraz informacyjnego. Przy zastosowaniu kryterium przestrzennego wskazuje się na bezpieczeństwo lokalne, subregionalne, regionalne, ponadregionalne i globalne. Kolejne kryterium – sposobu organizacji – pozwala na wyróżnienie bezpieczeństwa indywidualnego, blokowego, kooperatywnego, zbiorowego i równowagę sił. I wreszcie kryterium czasowe, które pozwala na traktowanie bezpieczeństwa jako stanu lub jako procesu.

Obok powyższego podziału wyróżnia się także podział, uwzględniający następujące wymiary bezpieczeństwa¹⁴:

- podmiotowy, oznaczający pewność istnienia i przetrwania podmiotu,
- przedmiotowy, dotyczący pewności jego stanu posiadania (w tym tożsamości) oraz swobód rozwojowych,
- procesualny, odnoszący się do zmienności w czasie subiektywnych i obiektywnych aspektów bezpieczeństwa.

¹³ Ryszard Zięba, *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego: koncepcje – struktury – funkcjonowanie*, (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2004), 30-32.

¹⁴ Ryszard Zięba, „Bezpieczeństwo a terroryzm – aspekty teoretyczne”. w: *Terroryzm globalne nyzwanie*, red. Krzysztof Kowalczyk, Wiesław Wróblewski (Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek 2006), 33.

W literaturze zwraca się jednak także uwagę na to, że podstawą każdej klasyfikacji powinny być najistotniejsze cechy charakterystyczne danego obiektu lub procesu. Stąd też w podejściu do bezpieczeństwa powinno zwracać się uwagę na podmioty i obiekty bezpieczeństwa, rodzaje zagrożeń oraz sfery działalności ludzkiej. Natomiast rodzaje bezpieczeństwa powinny być wydzielone z uwzględnieniem jego podstawowych aspektów, wśród których wymienia się takie aspekty bezpieczeństwa, jak¹⁵:

- podmiotowy,
- przedmiotowy,
- przestrzenny,
- organizowania bezpieczeństwa.

Zwraca się również uwagę na to, że czas jest jedynie cechą bezpieczeństwa pojmowanego jako stan lub proces. Wskazuje się także na to, że organizowanie bezpieczeństwa jest procesem, a nie rodzajem bezpieczeństwa¹⁶. W tym kontekście mówi się o zakresie podmiotowym bezpieczeństwa, klasyfikacji przedmiotowej bezpieczeństwa i wymiarze przestrzennym bezpieczeństwa¹⁷.

Zakres podmiotowy bezpieczeństwa obejmuje te obszary życia społecznego, których znaczenie rośnie wraz z rozwojem cywilizacyjnym. Za podmiot uznaje się zbiorowość społeczną, taką jak naród często utożsamiany z państwem, społeczność międzynarodową oraz jednostkę ludzką. Podmiotem może być także społeczność lokalna, która jest zbiorowością społeczną zajmującą obszar stanowiący przestrzeń lokalną wyznaczoną często granicami, które mogą mieć charakter historyczny, geograficzny lub administracyjny. W związku z tym, że istotna jest konieczność ochrony podmiotu przed zagrożeniami wewnętrznymi i zewnętrznymi, wyróżnia się bezpieczeństwo:

- wewnętrzne, które dotyczy zapewniania stabilności wewnętrznej podmiotu bezpieczeństwa,
- zewnętrzne, związane z przeciwdziałaniem zagrożeniom zewnętrznym.

Podstawą tego podziału są granice terytorialne, które mogą mieć charakter granic naturalnych lub administracyjnych. Mogą to być granice państwowe, kontynentalne, wyznaczone przez sojusze, cechy środowiska naturalnego lub inne podmioty bezpieczeństwa. Podział ten jest o tyle istotny, że pozwala na podkreślenie nie zawsze do końca uświadamianego faktu, że dla zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego potrzebne są inne metody, środki, formy i sposoby aktywności w porównaniu z aktywnością podejmowaną w związku z bezpieczeństwem zewnętrznym.

W klasyfikacji przedmiotowej bezpieczeństwo ujmowane jest przedmiotowo i jako takie związane jest z ochroną istotnych interesów podmiotu bezpieczeństwa - jednostki, społeczeństwa, państwa i innych podmiotów. Ochrona ta - przed zagrożeniami wewnętrznymi i zewnętrznymi - odnosi się do określonej sfery, obszaru

¹⁵ Kazimierz Malak, Typologia bezpieczeństwa. Nowe wyzwania, [online] <http://stosunki-miedzynarodowe.pl/bezpieczenstwo/954-typologia-bezpieczenstwa-nowe-wyzwania> [dostęp: 17 czerwiec 2020].

¹⁶ Tamże.

¹⁷ Tamże.

aktywności ludzkiej. Tak ujmowane bezpieczeństwo związane jest także z zapewnieniem możliwości skutecznego działania jednostek. W przypadku tej klasyfikacji bierze się pod uwagę występowanie tych interesów podmiotów bezpieczeństwa, które podlegają oddziaływaniu różnych zagrożeń. W związku z tym zwraca się uwagę na praktyczne znaczenie podziałów bezpieczeństwa, które dotyczą poszczególnych sfer aktywności ludzkiej, w których pojawiają się te zagrożenia, bo klasyfikacja przedmiotowa bezpieczeństwa uwzględnia interesy, zagrożenia i kierunki aktywności w zakresie zapewniania bezpieczeństwa. W związku z tą klasyfikacją wskazuje się na takie rodzaje bezpieczeństwa, jak bezpieczeństwo publiczne, polityczne, informacyjne, militarne, ekologiczne, ekonomiczne (surowcowe, finansowe, technologiczne, rolne, żywnościowe, socjalne itp.), społeczne, kulturowe, ideologiczne, itp.

4. Bezpieczeństwo i porządek publiczny

Mówiąc o przedmiotowych aspektach bezpieczeństwa należy zwrócić uwagę na bezpieczeństwo publiczne, które jest uznawane w literaturze przedmiotu za system urządzeń prawno-publicznych i stosunków społecznych, który stanowiąc całość porządku i urządzeń społecznych odwraca niebezpieczeństwo zagrażające życiu, zdrowiu i mieniu ludzi, usuwa skutki tych zagrożeń¹⁸. System ten jest regulowany przez prawo i inne normy społeczne, w celu ochrony społeczeństwa i jednostki przed negatywnym skutkiem aktywności ludzi i sił przyrody. Należy zwrócić uwagę na to, że bezpieczeństwo publiczne jest związane bezpieczeństwem wewnętrznym i określa się je jako stan, który bez narażania zdrowia i mienia pozwala na normalne egzystowanie¹⁹. Jest to stan, który panuje wewnątrz państwa i umożliwia sprawne funkcjonowanie organizacji oraz realizację jej interesów. Umożliwia także zachowanie życia, zdrowia oraz korzystanie przez jednostki z praw i swobód zagwarantowanych przez prawo. Z celem – jakim jest utrzymanie tego stanu – związane jest zapobieganie pojawiającym się zagrożeniom, a w przypadku ich wystąpienia podejmowane jest dążenie do eliminacji tych zagrożeń oraz usuwanie ich skutków²⁰. Bezpieczeństwo publiczne utożsamiane jest często z porządkiem publicznym. Podstawą odróżniania bezpieczeństwa publicznego od porządku publicznego jest kryterium naruszania bezpieczeństwa publicznego związane z gwałtownymi czynami ludzi i negatywnym oddziaływaniem sił przyrody. Między bezpieczeństwem publicznym a porządkiem publicznym i ich ochroną istnieją ścisłe więzi, na skutek których ochrona bezpieczeństwa jest warunkiem utrzymania porządku publicznego, a z kolei umacnianie porządku publicznego wpływa na utrzymanie bezpieczeństwa publicznego²¹. Warto też pamiętać, że stan bezpieczeństwa i porządku publicznego wpływa na rozwój cy-

¹⁸ Andrzej Urban, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych* (Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2009), 12-14.

¹⁹ Malak, *Typologia*.

²⁰ Stanisław Pieprzny, *Administracja bezpieczeństwa i porządku publicznego* (Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2008), 16.

²¹ Stanisław Bolesta, *Prawnoadministracyjne zagadnienia porządku publicznego* (Warszawa: PWN, 1997), 29-30.

wilizacyjny podmiotu – jednostki i zbiorowości społecznej – oraz na kształtowanie warunków w jakich on żyje. Każda jednostka bez względu na pozycję społeczną, chce być bezpieczna w każdym miejscu ogólnie dostępnym - użyteczności publicznej²².

Aspekt przestrzenny bezpieczeństwa pozwala na wyróżnienie bezpieczeństwa globalnego (uniwersalnego), transregionalnego, regionalnego, subregionalnego, lokalnego, miejscowego i personalnego, które odnosi się do jednostek, indywidualnych osób. Powiązanie bezpieczeństwa z przestrzenią zwraca jednak uwagę na lokalną specyfikę zagrożeń. Pozwala też koncentrować się na określeniu metod i środków przeciwdziałania tym zagrożeniom, szczególnie w sprawach ekologicznych i katastrof naturalnych. Związane to jest z koniecznością przywiązywania większej uwagi do tworzenia lokalnego układu bezpieczeństwa²³. Przestrzeń lokalna jest obszarem, który może być wydzielony w granicach państwa. W związku z tym bezpieczeństwo lokalne, jako wyodrębnione ze względu na aspekt przestrzenny, odnosi się do obszaru lokalnego, który został wyodrębniony na jakiejś zasadzie z terytorium państwa i traktowany jest jako forma organizacji społeczeństwa. Obejmuje ono także społeczną wspólnotę, która żyje na tym terytorium. To terytorium – jako terytorium lokalne – wydzielone w ramach terytorium i w granicach państwa może także obejmować kilka podmiotów. W związku z tym należy podkreślić, że przez terytorium lokalne rozumie się jednorodny obszar zajmowany przez jeden lub kilka podmiotów. Przy określaniu podmiotów uwzględnia się przede wszystkim świadomość społeczną ludzi, stanowiących jednostki wchodzące w skład zbiorowości społecznych tego obszaru. Świadomość ta, to nie tylko utożsamianie się z określoną okolicą, obszarem, ale także poczucie odrębności w stosunku do mieszkańców innych terenów, którzy charakteryzują się innymi, tradycjami, nawykami, właściwościami ekonomicznymi i społecznymi, często także innymi interesami politycznymi. W takim ujęciu bezpieczeństwa lokalnego należy zwrócić uwagę na to, że stanowi ono lokalny wymiar bezpieczeństwa wewnętrznego i w jego ramach mieści się²⁴:

- bezpieczeństwo ustrojowe,
- ład społeczny,
- bezpieczeństwo osobiste,
- bezpieczeństwo publiczne,
- porządek publiczny.

Bezpieczeństwo lokalne jest związane z ochroną jednostek i członków zbiorowości społecznych przed zagrożeniami. Chodzi tu o ochronę jednostek i członków zbiorowości społecznych, które jako podmioty zajmujące określony obszar tworzą wspólnoty. Ten rodzaj bezpieczeństwa związany jest także z ochroną lokalnych instytucji przed zagrożeniami wewnętrznymi lub zewnętrznymi. Należy też podkreślić, że bezpieczeństwo lokalne obejmuje problemy bezpieczeństwa także metropolii i aglo-

²² Krzysztof Gąsiorek, „Bezpieczeństwo i porządek publiczny”, w: *Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP*, red. Waldemar Kitler (Warszawa: Akademia Obrony Narodowej, 2001), 133.

²³ Urban, *Bezpieczeństwo*, 32-57.

²⁴ Włodzimierz Fehler, *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym* (Warszawa: Wydawnictwo Arte, 2009), 22-24.

meracji, wielkich miast, ich dzielnic, powiatów i gmin, a więc samorządowych jednostek administracyjnych. W przestrzeni lokalnej – obok takich zagrożeń dla interesów jednostki i zbiorowości społecznej, jak bezrobocie, ograniczona opieka zdrowotna, ograniczony zakres usług, zaniedbania kulturowe, niedorozwój infrastruktury społecznej oraz komunikacji itd. – występują także zagrożenia bezpieczeństwa i porządku publicznego. Cechą bezpieczeństwa i porządku publicznego jest bezpieczeństwo obywateli żyjących na określonym obszarze, spokój społeczny i praworządność, które w istotny sposób wpływają na jakość życia. Należy zdawać sobie sprawę z tego, że w tym zakresie zagrożenia w przestrzeni lokalnej mogą pojawić się w związku z zalaniem się autorytetów społecznych, dezorganizacją społeczną, niewłaściwym funkcjonowaniem instytucji ekonomicznych, niskim poziomem pomocy społecznej i ochrony zdrowia oraz klęskami żywiołowymi. Zaburzenie bezpieczeństwa jednostki i porządku publicznego może wywołać narastająca fala przestępczości²⁵. Bezpieczeństwo lokalne nie może być rozpatrywane w oderwaniu od bezpieczeństwa publicznego, bezpieczeństwa i porządku publicznego, bowiem bardzo często jest właśnie utożsamiane z tymi typami bezpieczeństwa. Warto też zwrócić uwagę na to, że jest ono ściśle związane także z bezpieczeństwem społeczności lokalnej, bowiem bezpieczeństwo lokalne – warunkując bezpieczeństwo podmiotów funkcjonujących w przestrzeni lokalnej – związane jest z dążeniem do zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnych. Te potrzeby związane są m.in. z²⁶:

- zaspokojeniem bezpieczeństwa osobistego i publicznego,
- utrzymaniem porządku publicznego,
- zapewnieniem ochrony przed dewastacją środowiska i ochroną środowiska,
- możliwością korzystania z instytucji edukacyjnych,
- zapewnieniem korzystania z sieci handlowych,
- dostępem do korzystania z pomocy społecznej,
- zapewnieniem pomocy w sferze usług medycznych,
- dostępem do sądów,
- zapewnieniem możliwości korzystania z transportu, sieci łączności, infrastruktury komunalnej,
- możliwością korzystania z terenów rekreacyjnych²⁷.

5. Organizowanie bezpieczeństwa

Aspektem bezpieczeństwa są także sposoby organizowania bezpieczeństwa. W związku z tym, że bezpieczeństwo może być różnie organizowane i zapewniane pojawiają się koncepcje i sposoby tworzenia układów bezpieczeństwa jako oddzielnych rodzajów, a rodzaje te wyróżnia sposób ich organizowania. W efekcie występują różne kombinacje sposobów zapewnienia bezpieczeństwa. Mają one często cha-

²⁵ Agnieszka Podleśna, „Bezpieczeństwo a integracja europejska”, w: *Bezpieczeństwo człowieka i zbiorowości społecznych*, red. Wojciech Jan Maliszewski (Bydgoszcz: Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, 2005), 156.

²⁶ Fehler, *Bezpieczeństwo*, 22-24.

²⁷ Tamże, 24.

rakter postulatów, ale też tworzone są ich typologie, bowiem wyróżnia się koncepcje bezpieczeństwa zbiorowego, wspólnego, wszechstronnego, defensywnego, kooperacyjnego i bezpieczeństwa indywidualnego (unilateralnego)²⁸.

Jak już wcześniej wspomniano bezpieczeństwo w języku potocznym oznacza stan, w którym jednostka ma poczucie pewności, ma oparcie w drugiej osobie lub w sprawnie działającym systemie prawnym. Z takiego określenia bezpieczeństwa wynika, że występuje ono wtedy, gdy²⁹:

- pojawia się poczucie wolności od zagrożeń,
- występuje spokój i podnosi się jakość i komfort życia,
- nie występują zagrożenia utraty życia, zdrowia, mienia,
- współistnienie człowieka z jego otoczeniem (również przyrodniczym) ma charakter bezkonfliktowy,
- pojawia się wiara w skuteczność pomocy w przypadku zaistnienia zagrożeń.

Bezpieczeństwo oznacza więc brak zagrożeń oraz ochronę przed niebezpieczeństwami. Mówiąc o zagrożeniach należy przede wszystkim zwrócić uwagę na pojęcie ochrony – ochrony przed zagrożeniami. Nie ulega wątpliwości, że pojęcia takie, jak zagrożenia i ochrona są pojęciami ściśle związanymi z problematyką bezpieczeństwa, bezpieczeństwa i porządku publicznego. Powszechnie uważa się, że ochrona jest pojęciem nie budzącym raczej żadnych wątpliwości. Podchodząc do tego pojęcia „słownikowo” uznaje się, że odnosi się ono do aktywności polegającej na zabezpieczeniu czegoś, kogoś przed czymś niekorzystnym, złym lub niebezpiecznym. Ochrona może też odnosić się do podmiotu, który przed czymś jest chroniony, ale może także oznaczać osobę lub grupę osób czuwającą nad czymś bezpieczeństwem. Mówiąc o ochronie najczęściej przyjmuje się, że ochrona oznacza zabezpieczenie, osłonę, opiekę, prewencję, profilaktykę, asekurację (np. ochrona przeciwpożarowa). Może także odnosić się do funkcjonariusza, strażnika, strażaka, ochroniarza lub obstawy. Takie postrzeganie ochrony wskazuje, że chronić znaczy realizować także działania mające na celu zapewnienie bezpieczeństwa życia, zdrowia i nietykalności osobistej. Są to działania zapobiegające przestępstwom i wykroczeniom, przeciwko życiu, zdrowiu i mieniu, a także przeciwdziałające powstawaniu szkody wynikającej z tych zdarzeń.

Mówiąc o ochronie należy wskazać – podobnie jak w przypadku bezpieczeństwa – cechę pewnego, ściśle określonego stanu. Tą cechą jest brak zagrożeń, a świadomość braku zagrożeń oznacza stan, w którym jednostki i członkowie zbiorowości społecznych w każdej sytuacji – w miejscach publicznych i w sferze życia prywatnego – mają poczucie pewności, że nic złego nie może się zdarzyć i nikomu nie zagraża utrata życia, zdrowia, mienia. To poczucie wynika ze świadomości istnienia oparcia w innych osobach, instytucjach oraz obowiązujących przepisach prawa. Ochrona jest związana z funkcjonowaniem jednostek, instytucji i ze sprawnie działającym systemem prawa, a więc ma cechy organizacji i z tego też względu może być traktowana³⁰:

²⁸ Malak, *Typologia*.

²⁹ Bożena Kwiatkowska-Basalaj, Marek Lisiecki, „Pojęcie bezpieczeństwa oraz prognostyczny model jego zapewnienia”, w: *Zarządzanie bezpieczeństwem*, red. Paweł Tyrała (Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 2000), 56.

³⁰ Tadeusz Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie* (Wrocław-Warszawa-Kraków: Ossolineum,

- atrybutowo, bo wskazując na jej cechę uznaje się ochronę za dobrą (skuteczną) – czyli niedopuszczającą do pojawiania się zagrożeń, a w przypadku pojawienia się ich eliminującą te zagrożenia i ograniczającą zasięg ich negatywnego oddziaływania - lub złą (nieskuteczną),
- rzeczowo, bowiem ochrona – używając terminologii prakseologicznej – jako rzecz zorganizowana obejmuje formalnie wyodrębnione instytucje, których aktywność ukierunkowana jest na osiągnięcie pożądanego stanu, w którym nie występują żadne zagrożenia, a te zagrożenia, które pojawiają się są sprawnie eliminowane,
- czynnościowo, jako pewien proces realizowany przez rzecz zorganizowaną, czyli instytucje, które w ten sposób dążą do utrzymania pożądanego stanu, a efektem tego procesu – traktowanego jako uszeregowany układ zdarzeń, wynikający z aktywności instytucji – jest zmiana jednego wyróżnionego stanu w inny, pożądaný stan, w którym zagrożenia nie występują.

Ochrona związana jest nie tylko z niedopuszczeniem do pojawienia się zagrożenia. Jej funkcjonowanie jest związane także z dążeniem do przywrócenia pożądanego stanu w przypadku jego naruszenia. Warto mieć na uwadze fakt, że pożądanym stanem w życiu prywatnym i w sferze publicznej jest stan, w którym nie są popełniane przestępstwa, nie są popełniane wykroczenia i nie pojawiają się inne zagrożenia dla życia, zdrowia i mienia oraz nie są naruszane prawa i wolności człowieka i obywatela. Naruszenie bezpieczeństwa lub porządku publicznego, czyli określonego, pożądanego stanu jest zawsze konsekwencją pojawienia się jakichś zagrożeń lub symptomów, które wskazują na możliwość pojawienia się zagrożeń.

6. Ogólna charakterystyka podmiotów działających na rzecz bezpieczeństwa

Jak już wcześniej wspomniano bezpieczeństwo jest nie tylko określonym stanem – stanem bez zagrożeń, lecz jest także procesem, na który składa się aktywność wielu podmiotów realizujących działania ochronne. Są to działania na rzecz bezpieczeństwa realizowana przez powołane do tego organy, instytucje oraz jednostki. Funkcje tych podmiotów są zróżnicowane, bowiem jedne z nich pełnią funkcje o charakterze politycznym³¹ lub kreatywno-nadzorczym, a aktywność innych ma charakter wykonawczy³². Działania o charakterze politycznym lub kreatywno-nadzorczym to działania realizowane w sferze ustawodawczej, związane z tworzeniem prawa. Realizowane są przez takie instytucje, jak Sejm, Senat, prezydent RP, Rada Ministrów, ministrowie właściwi w sprawach bezpieczeństwa, terenowe organy administracji rządowej oraz organy samorządu terytorialnego. Są to więc działania związane z tworzeniem prawa także przez uprawnione organy administracji rządowej oraz administracji samo-

1969), 74, Marek Enerlich, Janusz Wojtal, Marian Milewicz (red.), *Ochrona osób i mienia. Licencje. Bezpieczeństwo imprez masowych*, (Toruń: Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, 2001), 91.

³¹ Jan Władcki, Janina Czapka (red.), *Bezpieczny obywatel – bezpieczne państwo* (Lublin: Redakcja Wydawnicza KUL, 1998), 78.

³² Tamże, 78-86; Marek Lisiecki, *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym* (Warszawa: Oficyna Wydawnicza Łośgraf, 2012), 86-87.

rządowej. W ramach tej działalności określane są m.in. warunki ingerencji w życie społeczne, która jest dokonywana przez organy, podmioty, formacje, instytucje, czy też służby, inspekcje i straż w związku z ich aktywnością w zakresie ochrony bezpieczeństwa obywateli oraz bezpieczeństwa i porządku publicznego. W ramach tej działalności określa się także udział w ochronie bezpieczeństwa i porządku publicznego organów samorządowych, obywateli i podmiotów prywatnych, które świadczą usługi w zakresie ochrony osób i mienia. Działania wykonawcze – występujące obok działań kreatywno-nadzorczych – to działania ochronne, które realizowane są przez powołane do tego podmioty. Podmioty te często określane są jako formacje. Słowo formacja w języku polskim jest jednak słowem wieloznacznym i bywa używane także w odniesieniu do wojska w stosunku do samodzielnego oddziału wojskowego lub rodzaju broni. Określeniu formacja towarzyszy często dodatek – mundurowa. Powstałe ze złożenia słów pojęcie formacji mundurowej używane jest na określenie służb mundurowych. Jednakże w literaturze oraz w aktach prawa, które są poświęcone bezpieczeństwu, za podmioty lub formacje działające na rzecz bezpieczeństwa uznaje się nie tylko służby, ale także inspekcje i straż. Z tego też względu do formacji mundurowych zalicza także niektóre podmioty zaliczane do inspekcji i straży.

Służba jest pojęciem odnoszącym się do tych podmiotów, formacji, które określane są mianem instytucji użyteczności publicznej, bowiem ich aktywność związana jest z działalnością na rzecz zaspokojenia najistotniejszych potrzeb i ochrony najistotniejszych wartości z punktu widzenia funkcjonowania zbiorowości społecznej, wspólnoty³³. Mimo tego, że jest pojęciem prawnym to w polskim prawie definicja tego pojęcia nie występuje. Należy jednak przyjąć, że ponieważ pojęcie służby odnosi się do aktywności związanej z poświęcaniem się jakiejś idei lub sprawie, to obejmuje swoim zasięgiem te podmioty, które realizują działania na rzecz bezpieczeństwa jednostek i zbiorowości, ale są to działania wymagające często od jednostek działających poświęcenia własnego życia i zdrowia. Uznanie podmiotu, formacji realizujących działania na rzecz bezpieczeństwa za służbę mundurową wskazuje na to, że działania te mają specjalny charakter, wykonywane są na rzecz jakiejś wspólnoty, w tym także na rzecz państwa, a tym co wyróżnia członków tej formacji jest mundur. Mundur jest specjalnym ubiorem podkreślającym przynależność służbową jednostki działającej oraz wyróżniającą ją spośród innych jednostek należących do innych służb. Służba mundurowa jest więc podmiotem wyspecjalizowanym, który działa na rzecz bezpieczeństwa jednostek i zbiorowości społecznych – od społeczności lokalnych poczynając, a na państwie kończąc. Warto zauważyć, że obok służb mundurowych występują także formacje mundurowe, które nie są służbami, lecz określane są jako inspekcje (np. Inspekcja Transportu Drogowego) lub jako straż (np. Państwowa Straż Pożarna). Formacjami mundurowymi są także formacje samorządowe (np. straż gminne/ miejskie), a także formacje niepaństwowe. Formacje niepaństwowe tworzone są przez prywatnych przedsiębiorców świadczących usługi w zakresie ochrony osób i mienia. Ich działania mają charakter komercyjny, bowiem bezpieczeństwo po 1989 roku stało się towarem, za który się płaci i usługą świadczoną przez przedsiębiorców na podstawie zawartej umowy-zlecenia, w tych obsza-

³³ Elżbieta Sobol, *Słownik języka polskiego* (Warszawa: Wydawnictwo PWN, 2005), 933.

rach życia społecznego, w które instytucje państwa demokratycznego ingerować nie mogą. Należy też wspomnieć, że istnieją także formacje, które jako stowarzyszenia, działając na rzecz bezpieczeństwa mogą być tworzone przez obywateli. Za przykład takich formacji mogą służyć ochotnicze straże pożarne, które tworzone są w wyniku aktywności członków społeczności lokalnych.

Do służb mundurowych w Polsce zaliczane są Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej, Służba Wywiadu Wojskowego, Służba Kontrwywiadu Wojskowego, Żandarmeria Wojskowa, Policja, Służba Ochrony Państwa, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencja Wywiadu, Centralne Biuro Antykorupcyjne, Służba Więzienna, Służba Celno-Skarbowa, Służba Leśna. Zdarza się, że do służb mundurowych zalicza się także te formacje mundurowe, które nie są określone w aktach prawnych jako służby, lecz jako inspekcje lub straże. Tak bywa określana formacja mundurowa jaką jest Inspekcja Transportu Drogowego, a także straże takie, jak Straż Graniczna, Państwowa Straż Pożarna, Straż Marszałkowska, Państwowa Straż Łowiecka, Państwowa Straż Rybacka, Straż Parku, Straż Ochrony Kolei, straże gminne/miejskie, a także formacje prywatnych przedsiębiorców świadczących usługi w zakresie ochrony osób i mienia oraz formacje porządkowe organizatora imprezy. Warto zauważyć, że w ramach służb mundurowych wyróżnia się także służby specjalne³⁴, których nazwa ma charakter ogólny i jest stosowana w odniesieniu do cywilnych i wojskowych służb organizujących i prowadzących działania kontrwywiadowcze i wywiadowcze³⁵. Spośród wymienionych wyżej służb zalicza się do nich Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencję Wywiadu, Centralne Biuro Antykorupcyjne oraz Służbę Wywiadu Wojskowego i Służbę Kontrwywiadu Wojskowego.

Inspekcja jest pojęciem używanym na określenie podmiotu wyspecjalizowanego w ochronie bezpieczeństwa i uprawnionego do sprawowania kontroli w zakresie przestrzegania przepisów. Inspekcje to przede wszystkim podmioty cywilne, a jedyną umundurowaną i uzbrojoną formację stanowi Inspekcja Transportu Drogowego. Poza wymienioną Inspekcją do kategorii inspekcji zalicza się Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, Generalny Inspektor Informacji Finansowej, Inspekcja Nadzoru Budowlanego, Państwowa Inspekcja Farmaceutyczna, Państwowa Inspekcja Handlowa, Inspekcja Ochrony Środowiska, Państwowa Inspekcja Sanitarna i Państwowa Inspekcja Weterynaryjna, Państwowa Inspekcja Pracy, Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych. Państwowa Inspekcja Ochrony Roślin i Nasiennictwa, Inspekcja Dozoru Jądrowego, Inspekcja do Spraw Substancji Chemicznych, Inspekcja Rybołówstwa Morskiego i Inspekcja Żeglugi Śródlądowej.

Wyspecjalizowanymi podmiotami w działaniach o charakterze ochronnym są także straże. Są to umundurowane i uzbrojone formacje o uprawnieniach policyjnych. Ich funkcjonowanie związane jest z ochroną polegająca na dozorowaniu, strzeżeniu, zapobieganiu i podejmowaniu interwencji przeciwdziałających pojawiającym się zagrożeniom. Do tej kategorii formacji należy Państwowa Straż Pożarna, Straż Gra-

³⁴ Bogdan Zdrodowski (red.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego* (Warszawa: Akademia Obrony Narodowej Wydział Strategiczno-Obronny, 2008), 123.

³⁵ Bolesław Balcerowicz (red.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego* (Warszawa: Akademia Obrony Narodowej, Wydział Strategiczno-Obronny, 2002), 124.

niczna, Państwowa Straż Łowiecka, Państwowa Straż Rybacka, Straż Ochrony Kolei i straże miejskie.

7. Charakterystyka podmiotów realizujących wykonawcze działania ochronne

Dokonując ogólnego przeglądu podmiotów prowadzących działalność ukierunkowaną na ochronę bezpieczeństwa należy zwrócić uwagę na to, że w zasadzie każdy resort administracji rządowej ma swój udział w ochronie jakiegoś zakresu bezpieczeństwa. Realizację działań ochronnych umożliwia dysponowanie własną, powołaną do tego „policją”, która często jest określana też mianem policji administracyjnej. Określenia tego używa się w stosunku do działań prawnych i faktycznych, które podejmowane są przez administrację. Celem tych działań jest odsunięcie zagrożeń i zagwarantowanie nienaruszalności pożądanego stanu, który cechuje spokój, bezpieczeństwo i porządek publiczny. W związku z tym warto jest zdawać sobie sprawę z tego, że wymienione podmioty stanowią wyspecjalizowane, współdziałające ze sobą ogniwa. Jakość tego współdziałania w ciągu aktywności podmiotów ma istotny wpływ na możliwości osiągnięcia i utrzymania stanu pożądanego, bez zagrożeń. Należy zdawać sobie sprawę z tego, że od jakości tego współdziałania zależy efektywność ostatnich „ogniw łańcucha” instytucji. Tymi ostatnimi ogniwami są instytucje realizujące działania skierowane bezpośrednio na zagrożenia, wówczas gdy zaniedbania i zaniechania w wielu sferach bezpieczeństwa przekładają się na zachowania naruszające prawo, czyli zachowania wyzwalające zagrożenia dla bezpieczeństwa i porządku publicznego.

Do wyróżnienia tych podmiotów, pełniących funkcję „ogniw łańcucha” bezpieczeństwa, może posłużyć Ustawa o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej³⁶. Wskazuje ona podmioty, które – w związku z realizacją zadań szczególnych – w ramach specjalnych uprawnień mogą korzystać z broni palnej lub środków przymusu bezpośredniego, jako wyposażenia specjalnego. To wyposażenie specjalne umożliwia realizację zadań związanych z utrzymaniem bezpieczeństwa jako pożądanego stanu bez zagrożeń oraz podnosi skuteczność działań z zakresu ochrony życia, zdrowia i mienia.

Najbardziej znaczącym podmiotem w dziedzinie ochrony bezpieczeństwa jest Policja. Jest ona umundurowaną i uzbrojoną formacją podległą Ministrowi Spraw Wewnętrznych i Administracji. Na jej czele stoi Komendant Główny Policji, który jest centralnym organem administracji rządowej właściwym w sprawach ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego. Policja została powołana do ochrony bezpieczeństwa ludzi i mienia oraz do utrzymania bezpieczeństwa i porządku, a do jej podstawowych zadań należy egzekwowanie przestrzegania prawa, ściganie osób to prawo naruszających, zapewnienie ochrony osób i mienia przed bezprawnymi działaniami oraz niesienie pomocy w sytuacjach kryzysowych. W określonych sytuacjach Policja nadzoruje także na poziomie opera-

³⁶ Ustawa z dnia 24 maja 2013 roku o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej, Dz. U. 2013 poz. 628.

cyjnym służby ratowniczej³⁷. Ze względu na zadania, liczebność oraz obszar działania jest fundamentem stabilnego i bezpiecznego państwa i z tego względu jej nazwa i utrzymanie zastrzeżone jest wyłącznie dla państwa. Policja dysponuje 103 309 etatami funkcjonariuszy, a z tego na dzień 1 stycznia 2020 roku obsadzonych było 98.670³⁸. Warto zaznaczyć, że w Policji zatrudnieni są również pracownicy cywilni. Nie są oni umundurowanymi i uzbrojonymi funkcjonariuszami, ale zapewniają właściwy tryb pracy. Korpus pracowników cywilnych obejmuje ponad 12 tysięcy stanowisk pracy³⁹.

Pod nadzorem Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji funkcjonuje także Straż Graniczna⁴⁰. Jest ona jednolitą, umundurowaną formacją zawodową typu policyjnego, na czele której stoi Komendant Główny Straży Granicznej, który jest centralnym organem administracji rządowej w sprawach ochrony granicy państwowej. Straż Graniczna powołana do życia w 1990 roku rozpoczęła swoją działalność 16 maja 1991 roku wraz z rozformowaniem Wojsk Ochrony Pogranicza. Do jej zadań należy przede wszystkim ochrona granicy państwowej i kontrola ruchu granicznego. Istotnym elementem jej w jej działalności jest fakt, że ochrania ona nie tylko granice Polski, ale również jedną z najdłuższych zewnętrznych granic Unii Europejskiej. Jej łączna długość wynosi ponad 1100 kilometrów. Mimo, że aktywność jej funkcjonariuszy obejmuje głównie tereny przygraniczne, to jednak swoje zadania wykonują oni także na terenie całego kraju - pełnią służbę w portach lotniczych i morskich, kontrolują także przewozy na terenie kraju, bowiem do ich zadań należy kontrola ruchu granicznego przed nielegalnym wwożeniem i wywożeniem przedmiotów prawnem zabronionych. W szeregach Straży Granicznej służy 14.800 funkcjonariuszy i pracuje 3.400 pracowników cywilnych⁴¹.

Podobnie jak Policja i Straż Graniczna Służba Ochrony Państwa⁴² także podlega Ministrowi Spraw Wewnętrznych i Administracji, a jej działaniami kieruje Komendant Służby Ochrony Państwa. Jako jednolita, umundurowana formacja ta została powołana na mocy ustawy z dnia 8 grudnia 2017 o Służbie Ochrony Państwa w miejsce rozwiązanego Biura Ochrony Rządu⁴³. Do głównych jej zadań należy zapewnienie bezpieczeństwa Prezydentowi Rzeczypospolitej Polskiej, Marszałkowi Sejmu, Marszałkowi Senatu, Prezesowi Rady Ministrów, ministrom, byłym prezydentom Rzeczypospolitej Polskiej, przedstawicielom innych państw oraz szefom ich rządów, a także delegacjom państw obcych przebywającym na terytorium Polski.

³⁷ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji, Dz.U. 1990 Nr 30 poz. 179 z późn. zm., art. 1.

³⁸ Obwieszczenie Komendanta Głównego Policji z dnia 12 września 2018 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu zarządzenia Komendanta Głównego Policji w sprawie naliczeń etatowych w Policji, Dz. Urz. 2018 poz. 94.

³⁹ [online] <http://www.info.policja.pl/inf/organizacja/stan-zatrudnienia/49216,Stan-zatrudnienia-na-dzien-1-stycznia-2019-roku.html> [dostęp: 18 czerwca 2020].

⁴⁰ Ustawa z dnia 12 października 1990 roku o Straży Granicznej, Dz. U. 1990 Nr 78 poz. 462.

⁴¹ [online] <https://www.strazgraniczna.pl/pl/aktualnosci/6511,SG-w-liczbach.html> [dostęp: 20 maja 2020].

⁴² Ustawa z dnia 8 grudnia 2018 o Służbie Ochrony Państwa, Dz.U. 2018 poz. 138.

⁴³ Tamże, art. 1.

Ponadto Służba ta ochrania ważne ze względu na dobro państwa obiekty, do których należą Sejm i Senat, Pałac Prezydencki oraz wiele innych obiektów administracji rządowej, a także placówek zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej. Aktywność funkcjonariuszy polega na rozpoznawaniu i przeciwdziałaniu zagrożeniom skierowanym wobec chronionych podmiotów.

Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego⁴⁴ oraz Agencja Wywiadu zostały utworzone w 2002 roku po rozwiązaniu Urzędu Ochrony Państwa. Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego należy do kategorii służb specjalnych i jest nie tylko służbą ochrony interesów państwa, ale także krajową władzą bezpieczeństwa. Realizuje działania kontrwywiadowcze oraz działania związane ze zwalczaniem przestępczości zorganizowanej na terenie naszego kraju. Zajmuje się także ochroną informacji niejawnych, bezpieczeństwem wewnętrznym, teleinformatycznym, ekonomicznym. Działania te związane są z ogólną ochroną Rzeczypospolitej Polskiej i jej porządku konstytucyjnego. Działalnością tej służby specjalnej kieruje Szef Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, który – jako centralny organ administracji rządowej – nadzorowany jest przez Prezesa Rady Ministrów.

Służba Wywiadu⁴⁵ jako służba specjalna realizuje swoje zadania pozyskując informacje jawne oraz informacje niejawne (wywiad) w sferze cywilnej (poza wojskowej) poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej, które mogą mieć znaczenie dla bezpieczeństwa i żywotnych interesów naszego kraju. Działania realizowane przez Agencję mogą być prowadzone przez funkcjonariuszy w sposób legalny, ale pod przykryciem w ramach np. dyplomacji. Działania te mogą być prowadzone także w sposób nielegalny (bez immunitetu dyplomatycznego), a także mogą to być działania realizowane z użyciem urządzeń np. SIGINT (signals intelligence – rodzaj działalności wywiadowczej prowadzonej w środowisku promieniowania elektromagnetycznego). Działania Służby Wywiadu mogą być realizowane na terenie Rzeczypospolitej, ale wyłącznie za zgodą szefa Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego. Działalnością Agencji Wywiadu kieruje Szef Agencji Wywiadu, który – jako centralny organ administracji rządowej – nadzorowany jest przez Prezesa Rady Ministrów.

Do kategorii cywilnych służb specjalnych należy także Centralne Biuro Antykorupcyjne⁴⁶. Zajmuje się zwalczaniem korupcji w życiu publicznym i gospodarczym. Zwalcza także wszelką działalność godzącą w interesy ekonomiczne państwa, a swoją aktywnością obejmuje instytucje państwowe i samorządowe. Do szczegółowych zadań Biura można zaliczyć ściganie karne przestępstw przeciwko działalności instytucji państwa, wyborom samorządowym, porządkowi publicznemu, wymiarowi sprawiedliwości, obrotowi gospodarczemu oraz korupcji, finansowania partii politycznych. Centralnym Biurem Antykorupcyjnym kieruje Szef Centralnego Biura Antykorupcyjnego. Szef CBA – jako centralny organ administracji rządowej – nadzorowany jest przez Prezesa Rady Ministrów, a jego działalność podlega kontroli Sejmu.

⁴⁴ Ustawa z dnia 24 maja 2002 roku o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz o Agencji Wywiadu, Dz.U. 2010, nr 29, poz.154, z późn. zm.

⁴⁵ Tamże.

⁴⁶ Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 roku o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, Dz. U 2006, nr 104, poz. 708.

Służbami specjalnymi są także służby wojskowe – Służba Kontrwywiadu Wojskowego i Służba Wywiadu Wojskowego⁴⁷ zostały powołane w 2006 roku w miejsce Wojskowych Służb Informacyjnych. Służba Kontrwywiadu Wojskowego jest służbą specjalną, właściwą w sprawach ochrony przed zagrożeniami wewnętrznymi dla obronności Rzeczypospolitej Polskiej oraz ochrony bezpieczeństwa i zapewnienia zdolności bojowej Sił Zbrojnych. Natomiast Służba Wywiadu Wojskowego jest służbą specjalną, której zadania związane są z ochroną przed zagrożeniami zewnętrznymi dla obronności naszego kraju oraz bezpieczeństwa i zdolności bojowej naszych Sił Zbrojnych.

Żandarmeria Wojskowa jest wyodrębnioną i wyspecjalizowaną służbą Sił Zbrojnych⁴⁸. Jej działalność określana jest jako działalność profilaktyczna. Celem jej aktywności jest na zapewnienie przestrzegania dyscypliny wojskowej, a także ochrona porządku publicznego i zapobieganie popełnianiu przestępstw na terenie jednostek wojskowych oraz w miejscach publicznych. Żandarmeria Wojskowa w 1990 roku zastąpiła Wojskową Służbę Wewnętrzną⁴⁹ i pełni rolę policji wojskowej. Ustawa o Żandarmerii Wojskowej wskazuje szczegółowe zadania, które ma realizować ta umundurowana formacja, pilnująca porządku wewnątrz Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polski. Do tych zadań należy między innymi zapobieganie przestępstwom i wykroczeniom popełnianym przez żołnierzy i osoby cywilne, a także przeciwdziałanie zjawiskom patologicznym, takim jak alkoholizm i narkomania w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej. W 2011 roku Minister Obrony Narodowej wprowadził zmiany powołując wydziały i sekcje kryminalne, a także określając obszary działania jednostek terenowych Żandarmerii Wojskowej.

Służba Celno-Skarbowa⁵⁰ jest formacją umundurowaną, która podlega jest Ministrowi Finansów. Została ona wyodrębniona na mocy ustawy z Krajowej Administracji Skarbowej zastępując dawną Służbę Celną. W skład Służby Celno-Skarbowej wchodzi umundurowani i uzbrojeni funkcjonariusze, którzy wykonują zadania w oparciu o szereg przepisów w tym ustawy o Krajowej Administracji Skarbowej. Do zadań tych należy wykrywanie i zwalczanie zagrożeń dla bezpieczeństwa finansowego państwa, zapewnianie ochrony i bezpieczeństwa obszaru celnego Wspólnoty Europejskiej, kontrola zgodności z prawem przywozu oraz wywozu towarów z tego obszaru Wspólnoty Europejskiej oraz wykonywanie obowiązków określonych w przepisach odrębnych w zakresie podatku akcyzowego oraz podatku od gier. Służba Celno-Skarbowa i Krajowa Administracja Skarbowa są ze sobą ściśle powiązane, a ich współpraca pod kierunkiem wspólnego szefa ma na celu dążenie do celu, jakim jest prawidłowe działanie systemu podatkowego i celnego⁵¹.

⁴⁷ Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 roku o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego i Służbie Wywiadu Wojskowego, Dz. U. 2006, nr 104, poz. 709.

⁴⁸ Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. o Żandarmerii Wojskowej i wojskowych organach porządkowych, Dz. U. 2001, nr 123 poz. 1353), art. 4.

⁴⁹ Rozkaz Ministra Obrony Narodowej Nr Pf-42/Org. z dnia 18 kwietnia 1990 roku, Zarządzenie Nr 02/Org. Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego z dnia 15 czerwca 1990 roku.

⁵⁰ Ustawa z dnia 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej, Dz. U. 2016, poz. 2019, art. 1 ust. 2-3.

⁵¹ Tamże, art. 8.

Kolejna służba, to Służba Więzienna⁵², która jest podporządkowaną Ministrowi Sprawiedliwości umundurowaną i uzbrojoną formacją porządkową. Jej zadania związane są z wykonaniem wyroków i postanowień sądów dotyczących pozbawienia wolności i tymczasowego aresztowania. Zadania te w zakresie wykonywania kar pozbawienia wolności i tymczasowego aresztowania realizowane są na zasadach określonych w kodeksie karnym wykonawczym. Funkcjonariusze tej formacji pełnią służbę w aresztach śledczych oraz zakładach karnych. Należy zwrócić uwagę na fakt, że ważnym zadaniem funkcjonariuszy tej służby jest resocjalizacja więźniów, którzy po odbyciu kary mają wrócić do społeczeństwa⁵³.

Wyspecjalizowaną formacją podporządkowaną Ministrowi Infrastruktury jest także Inspekcja Transportu Drogowego⁵⁴. Jako formacja umundurowana i uzbrojona pełni specjalistyczne funkcje kontrolne – zgodnie z ustawą odpowiada za kontrolę przestrzegania przepisów w obszarze transportu drogowego, a także krajowego i międzynarodowego niezarobkowego przewozu drogowego. Do jej zadań należy między innymi kontrola i zapewnienie przestrzegania przepisów prawnych w zakresie przewozu drogowego wykonywanego pojazdami samochodowymi oraz kontrola przepisów ruchu drogowego przez kierujących pojazdami. W 2011 roku Inspekcja Transportu Drogowego uzyskała nowe kompetencje w zakresie wydawania uprawnień w międzynarodowym transporcie drogowym, kontroli przestrzegania przepisów związanych z uiszczeniem opłaty elektronicznej na terenie Rzeczypospolitej Polskiej oraz ujawniania za pomocą stacjonarnych urządzeń rejestrujących naruszeń przepisów ruchu drogowego w postaci przekraczania dopuszczalnej prędkości oraz niestosowania się do sygnałów świetlnych.

Umundurowaną i uzbrojoną formacją jest Straż Ochrony Kolei⁵⁵. Do jej zadań należy kontrola przestrzegania przepisów porządkowych na obszarach kolejowych, w pociągach i innych pojazdach kolejowych, a także ochrona życia i zdrowia ludzi oraz mienia na obszarze kolejowym, w pociągach i innych pojazdach kolejowych. Straż Ochrony Kolei na podstawie ustawy z dnia 8 września 2000 roku o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego PKP została włączona w październiku 2001 roku w strukturę PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. Nadal jednak zachowała samodzielność organizacyjną służby, a podstawowym aktem prawnym, na podstawie którego Straż Ochrony Kolei opiera swoją działalność, nadal jest ustawa o transporcie kolejowym z dnia 28 marca 2003 roku.

Na obszarach leśnych także funkcjonuje formacja umundurowana i jest nią Straż Leśna⁵⁶. Formacja ta została utworzona na terenie Lasów Państwowych i funkcjonuje w ramach Służby Leśnej (strażnicy leśni zaliczani są do Służby Leśnej), która jest organem odpowiedzialnym za ład i porządek na obszarach należących do Lasów Państwowych. Zajmuje się m.in. zwalczaniem przestępstw i wykroczeń w zakresie

⁵² Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 roku o Służbie Więziennej, Dz. U. 2010, nr 79, poz. 523.

⁵³ Tamże, art. 2.

⁵⁴ Ustawa z dnia 6 września 2001 roku o transporcie drogowym, Dz. U. 2001, Nr 125 poz. 1371.

⁵⁵ Ustawa z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym, Dz. U. 2003, nr 86, poz. 789.

⁵⁶ Ustawa z dnia 28 września 1991 roku o lasach, Dz. U. 1991 nr 101 poz. 444, art. 47.

szkodnictwa leśnego, a zadania te wykonywane są przez strażników leśnych, którzy na terenie lasu mogą m.in. zatrzymywać do kontroli, legitymować, karać mandataми oraz pozywać do sądu jako oskarżyciele publiczni. Strażą Leśną kieruje Główny Inspektor Straży Leśnej podporządkowany Dyrektorowi Generalnemu Lasów Państwowych, nad którym nadzór pełni Minister Środowiska.

Z kolei Państwowa Straż Łowiecka⁵⁷ jest podległą wojewodzie umundurowaną i uzbrojoną formacją, która jest wyposażona w oznakowane, terenowe środki transportu. Koordynację działań Państwowej Straży Łowieckiej na obszarze województwa prowadzi – powoływany przez wojewodę – komendant wojewódzki Państwowej Straży Łowieckiej. Formację tę tworzą strażnicy łowieccy, którzy są powoływani lub zatrudniani przez dzierżawców i zarządców obwodów łowieckich. Do zadań Państwowej Straży Łowieckiej należy kontrola i egzekwowanie działań związanych z ochroną zwierzyny, zwalczanie kłusownictwa i wszelkiego szkodnictwa łowieckiego, zwalczanie przestępstw i wykroczeń w zakresie łowiectwa oraz kontrola legalności skupu i obrotu zwierzyną.

Państwowa Straż Rybacka⁵⁸ jest także państwową jednostką organizacyjną, która podlega wojewodzie. Zajmuje się ona przede wszystkim kontrolą przestrzegania ustawy o rybactwie śródlądowym i przepisów wydanych na jej podstawie oraz decyzji i zarządzeń administracyjnych w sprawach rybactwa śródlądowego. Nadzoruje także działalność Społecznej Straży Rybackiej na terenie województwa oraz współdziała z Policją, Strażą Leśną i Łowiecką, Społeczną Strażą Rybacką i innymi jednostkami organizacyjnymi i społecznymi działającymi na rzecz zwalczania kłusownictwa rybackiego i ochrony wód oraz ochrony przyrody i przestrzegania prawa w tym zakresie. Państwowa Straż Rybacka prowadzi też postępowania w przypadkach ujawnienia przestępstw i wykroczeń naruszających przepisy ustawy o rybactwie śródlądowym (kłusownictwo) i ochronie przyrody.

Straż Parkowa⁵⁹ jest funkcjonującą w ramach Służby Parku oddzielną jednostką organizacyjną. Jest to jednostka wyspecjalizowana do zajmowania się wykroczeniami i przestępstwami z zakresu ochrony przyrody, które są popełniane na terenie parku. Jej funkcjonariusze są wyposażeni w uprawnienia takie, jak legitymowanie osób podejrzanych o popełnienie przestępstwa lub wykroczenia, legitymowanie świadków przestępstwa lub wykroczenia w celu ustalenia ich tożsamości. Mają także prawo zatrzymania i przekazania Policji lub innym właściwym organom tych osób, w stosunku do których występuje uzasadnione podejrzenie popełnienia przestępstwa lub wykroczenia. Mogą też dokonać zatrzymania i kontroli środków transportu w celu sprawdzenia ich ładunku oraz przeglądania zawartości bagażu. W przypadku uzasadnionego podejrzenia popełnienia przestępstwa lub wykroczenia strażnicy mogą dokonywać przeszukań pomieszczeń i innych miejsc.

⁵⁷ Ustawa z dnia 13 października 1995 roku, Prawo Łowieckie, Dz. U. 1995, nr 147, poz. 713 z późn. zm.).

⁵⁸ Ustawy z dnia 18 kwietnia 1985 roku o rybactwie śródlądowym, Dz. U. Z 1999, nr 66, poz. 750, z późn. zm.

⁵⁹ Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 roku o ochronie przyrody, Dz. U. 2004, Nr 92, poz. 880, art. 108.

Na szczeblu samorządowym do ochrony porządku publicznego samorząd gminy może powołać strażę gminną (w gminach miejskich – strażę miejską). Pierwsze straże gminne⁶⁰ pojawiły się w już w 1991 roku, ale ich status nie był początkowo do końca formalnie uregulowany. Ich powoływanie związane było i nadal jest z dążeniem do podniesienia poziomu ochrony porządku publicznego na terenie gmin (miast). Aktualnie straże gminne to umundurowane formacje, które są tworzone przez rady gmin (miast). Umundurowanie tej formacji zostało ustawowo ujednolicone, aby obywatele nie mieli problemu z odnalezieniem patroli straży miejskich niezależnie od tego w jakiej miejscowości się znajdują.

Najmniej liczną formacją w Polsce jest Straż Marszałkowska. Funkcjonuje ona na podstawie ustawy z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej. Jej działaniami kieruje Komendant Straży Marszałkowskiej, który powoływany przez szefa Kancelarii Sejmu. Straż Marszałkowska stanowi jedną z komórek organizacyjnych Kancelarii Sejmu, a jej podstawowym zadaniem jest ochrona osób oraz obiektów Sejmu i Senatu, a także wykonywanie czynności administracyjno-porządkowych, reprezentacyjnych i podejmowanie działań profilaktycznych.

Prywatni przedsiębiorcy, którzy świadczą usługi w zakresie ochrony osób i mienia⁶¹ to także podmioty realizujące zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa i porządku. Usługi w zakresie ochrony osób i mienia świadczone są na podstawie umowy-zlecenia zawartej między przedsiębiorcą świadczącym tego rodzaju usługi a klientem, a działania ochronne realizowane są przez wewnętrzne służby ochrony, specjalistyczne uzbrojone formacje ochronne lub oraz służby porządkowe organizatora imprezy⁶² na ściśle określonym obszarze lub w związku z określonymi okolicznościami. Kwestie związane z realizacją działań ochronnych realizowanych przez prywatnych przedsiębiorców regulowane są na podstawie koncesji, która udzielana jest przez Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji. Koncesjonowanie usług w zakresie ochrony osób i mienia, które świadczone są przez prywatnych przedsiębiorców jest tą formą kontroli państwa, która ma eliminować przypadki naruszania praw i wolności człowieka i obywatela.

Wskazując podmioty pełniące istotne funkcje w zakresie ochrony bezpieczeństwa i porządku nie sposób nie wspomnieć o Państwowej Straży Pożarnej, która nie jest formacją uzbrojoną, ale realizuje zadania, których efektem jest stan, w którym obywatel czuje się bezpiecznie, bo może liczyć na pomoc w przypadku zagrożenia, a jej aktywność ma istotny wpływ na poziom bezpieczeństwa i porządku publicznego. Państwowa Straż Pożarna⁶³ jako zawodowa, umundurowana formacja jest wyposażona w specjalistyczny sprzęt wykorzystywany do walki z pożarami, klęskami żywiołowymi i innymi miejscowymi zagrożeniami. Do jej zadań należy m.in. rozpoznawanie zagrożeń pożarowych i innych miejscowych zagrożeń, organizowanie

⁶⁰ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o strażach gminnych, Dz. U. 1997, Nr 123, poz. 779.

⁶¹ Ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 roku, o ochronie osób i mienia, Dz. U. 1997 Nr 114, poz. 740.

⁶² Ustawa z 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych, Dz. U. 2013, poz. 611, z późn. zm.

⁶³ Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 roku o Państwowej Straży Pożarnej, Dz. U. 1991 nr 89 poz. 400.

i prowadzenie akcji ratowniczych w czasie pożarów, klęsk żywiołowych lub likwidacji miejscowych zagrożeń, wykonywanie pomocniczych specjalistycznych czynności ratowniczych w czasie klęsk żywiołowych lub likwidacji miejscowych zagrożeń przez inne służby ratownicze, itp. Przełożonym strażaków jest Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej, który jest także centralnym organem administracji rządowej w sprawach organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego oraz ochrony przeciwpożarowej. Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej podlega Ministrowi Spraw Wewnętrznych i Administracji.

8. Zakończenie

Powyższa charakterystyka podmiotów działających na rzecz bezpieczeństwa i porządku publicznego wskazuje na to, że zakresy ich działań są bardzo zróżnicowane. Ich wspólną cechą jednak jest możliwość stosowania bezpośredniego przymusu fizycznego o czym świadczy wyposażenie funkcjonariuszy tych podmiotów w broń palną i środki przymusu bezpośredniego. Wśród tych formacji są takie, które realizują zadania ogólne i takie, które są wyspecjalizowanymi państwowymi służbami porządkowymi. Wśród zadań niektórych z wymienionych podmiotów można wyróżnić zadania związane z ochroną porządku i bezpieczeństwa publicznego, w przypadku innych zadania im przypisane koncentrują się tylko na zapewnieniu porządku publicznego (np. straż gminne). Można też wskazać takie formacje, które mają za zadanie ochronę bezpieczeństwa publicznego (np. Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego) i inne, których zadania związane są z ochroną określonych grup osób (np. Służba Ochrony Państwa) lub obszarów (np. Straż Ochrony, Kolei, Straż Parkowa). Wśród tych formacji można wyróżnić takie, które funkcjonują w ramach administracji rządowej, ale też takie, które podporządkowane są organom rządowej administracji terenowej i administracji samorządowej. Wśród formacji umundurowanych funkcjonują także takie, które tworzone są przez prywatnych przedsiębiorców ze względu na występujące zapotrzebowanie na usługi w zakresie bezpieczeństwa.

Należy także zauważyć, że w zakresie bezpieczeństwa i porządku publicznego funkcjonują też cywilne inspekcje jako wyspecjalizowane podmioty. Należy do nich m.in. Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, Państwowa Inspekcja Pracy, Państwowa Inspekcja Farmaceutyczna, Państwowa Inspekcja Handlowa, Państwowa Inspekcja Sanitarna, Państwowa Inspekcja Weterynaryjna, Państwowa Inspekcja Ochrony Roślin i Nasiennictwa, Inspekcja Ochrony Środowiska, Inspekcja Nadzoru Budowlanego, Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, organy dozoru jądrowego (Prezes Państwowej Agencji Atomistyki, inspektorzy dozoru jądrowego), Inspekcja do Spraw Substancji Chemicznych, Inspekcja Rybołówstwa Morskiego, Inspekcja Żeglugi Śródlądowej (Urząd Żeglugi Śródlądowej).

Warto wreszcie wspomnieć o tym, że sami obywatele, członkowie społeczności lokalnych, często tworzą lub występują z inicjatywami powołania organizacji, których aktywność ukierunkowana jest na ochronę bezpieczeństwa i porządku publicznego. Do takich organizacji należą m.in. Ochotnicza Straż Pożarna, Społeczna Straż Rybacka, Społeczna Inspekcja Pracy, ratownictwo medyczne, Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe, a także samopomoc sąsiedzka lub straż obywatelska.

Bibliografia

Opracowania

- Balcerowicz, Bolesław (red.) 2002. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej, Wydział Strategiczno-Obronny.
- Bolesta, Stanisław, 1997. *Prawoadministracyjne zagadnienia porządku publicznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dunaj, Bogusław (red.) 1999. *Popularny Słownik Języka Polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dunaj, Bogusław (red.) 1996. *Słownik współczesnego języka polskiego*. Warszawa: Wilga.
- Dunaj, Bogusław (red.) 2001. *Słownik współczesnego języka polskiego tom 2*. Warszawa: Przegląd Readers Digest.
- Enerlich, Marek, Janusz Wojtał, Marian Milewicz (red.), 2001. *Ochrona osób i mienia. Licencje. Bezpieczeństwo imprez masowych*. Toruń: Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”.
- Fehler, Włodzimierz, 2009. *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*. Warszawa: Wydawnictwo Arte.
- Gąsiorek, Krzysztof. 2001. „Bezpieczeństwo i porządek publiczny”. W: *Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP*, red. Waldemar Kitler, 133- 149. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Kitler, Waldemar. 2011. *Bezpieczeństwo narodowe RP. Podstawowe kategorie, uwarunkowania, system*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Kłoskowska, Antonina. 2001. *Wybrane problemy socjologii ogólnej*. Szczecin: WSH TWP.
- Kotarbiński, Tadeusz. 1969. *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław-Warszawa-Kraków: Ossolineum.
- Kwiatkowska-Basałaj, Bożena, Marek Lisiecki. 2000. „Pojęcie bezpieczeństwa oraz prognostyczny model jego zapewnienia”. W: *Zarządzanie bezpieczeństwem*, red. Paweł Tyrła, 53-65. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Lisiecki, Marek. 2012. *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Łośgraf.
- Maslow, Abraham, Harold. 2016. *Motywacja i osobowość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ossowski, Stanisław. 1967. *Z zagadnień psychologii społecznej, Dziela, t. III*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Pieprzny, Stanisław. 2008. *Administracja bezpieczeństwa i porządku publicznego*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Podleśna, Agnieszka. 2005. „Bezpieczeństwo a integracja europejska”. W: *Bezpieczeństwo człowieka i zbiorowości społecznych*, red. Wojciech Jan Maliszewski, 155-160. Bydgoszcz: Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego.
- Sobol, Elżbieta. 2005. *Słownik języka polskiego*, Warszawa: Wydawnictwo PWN, 2005.
- Szymczak, Mieczysław (red.) 1978. *Słownik języka polskiego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Urban, Andrzej. 2009. *Bezpieczeństwo społeczności lokalnej*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Widacki, Jan, Janina Czapska (red.) 1998. *Bezpieczny obywatel – bezpieczne państwo*. Lublin: Redakcja Wydawnicza KUL.
- Zdrowski, Bogdan (red.) 2008. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej Wydział Strategiczno-Obronny.
- Zięba, Ryszard. 2006. „Bezpieczeństwo a terroryzm – aspekty teoretyczne”. W: *Terroryzm globalne nazywanie*, red. K. Kowalczyk, W. Wróblewski, 29-41. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.

Zięba, Ryszard. 2004. *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego: koncepcje – struktury – funkcjonowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Zięba, Ryszard (red.) 2008. *Bezpieczeństwo międzynarodowe po zimnej wojnie*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i profesjonalne.

Ustawy

Ustawy z dnia 18 kwietnia 1985 roku o rybactwie śródlądowym, Dz. U. Z 1999, nr 66, poz. 750, z późn. zm.

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji, Dz. U. 1990 Nr 30 poz. 179 z późn. zm.

Ustawa z dnia 12 października 1990 roku o Straży Granicznej, Dz. U. 1990 Nr 78 poz. 462.

Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 roku o Państwowej Straży Pożarnej, Dz. U. 1991 nr 89 poz. 400.

Ustawa z dnia 28 września 1991 roku o lasach, Dz. U. 1991 nr 101 poz. 444.

Ustawa z dnia 13 października 1995 roku, Prawo Łowieckie, Dz. U. 1995, nr 147, poz. 713 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 roku, o ochronie osób i mienia, Dz. U. 1997 Nr 114, poz. 740.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o strażach gminnych, Dz. U. 1997, Nr 123, poz. 779.

Ustawa z dnia 6 lipca 2001 roku, o usługach detektywistycznych, Dz. U. 2002, Nr 12, poz. 110.

Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. o Żandarmerii Wojskowej i wojskowych organach porządkowych, Dz. U. 2001, nr 123 poz. 1353).

Ustawa z dnia 6 września 2001 roku o transporcie drogowym, Dz. U. 2001, Nr 125 poz. 1371.

Ustawa z dnia 24 maja 2002 roku o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz o Agencji Wywiadu, Dz. U. 2010, nr 2 9, poz. 154, z późn. zm.

Ustawa z dnia 6 września 2001 roku o transporcie drogowym, Dz. U. 2001, Nr 125 poz. 1371.

Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 roku o ochronie przyrody, Dz. U. 2004, Nr 92, poz. 880, art. 108.

Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 roku o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, Dz. U. 2006, nr 104, poz. 708.

Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 roku o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego i Służbie Wywiadu Wojskowego, Dz. U. 2006, nr 104, poz. 709.

Ustawa z 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych, Dz. U. 2013, poz. 611, z późn. zm.

Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 roku o Służbie Więziennej, Dz. U. 2010, nr 79, poz. 523.

Ustawa z dnia 24 maja 2013 roku o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej, Dz. U. 2013 poz. 628.

Ustawa z dnia 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej, Dz. U. 2019 poz. 768.

Ustawa z dnia 8 grudnia 2018 o Służbie Ochrony Państwa, Dz. U. 2018 poz. 138.

Netografia

Kazimierz Malak, Typologia bezpieczeństwa. Nowe wyzwania, [online] <http://stosunki-miedzynarodowe.pl/bezpieczenstwo/954-typologia-bezpieczenstwa-nowe-wyzwania> [dostęp: 17 czerwiec 2020].

<http://www.info.policja.pl/inf/organizacja/stan-zatrudnienia/49216,Stan-zatrudnienia-na-dzien-1-stycznia-2019-roku.html>. [dostęp: 18 czerwca 2020].

<https://www.strazgraniczna.pl/pl/aktualnosci/6511,SG-w-liczbach.html>. [dostęp: 20 maja 2020].

Inne

Rozkaz Ministra Obrony Narodowej Nr Pf-42/Org. z dnia 18 kwietnia 1990 roku, Zarządzenie Nr 02/Org. Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego z dnia 15 czerwca 1990 roku.

Obwieszczenie Komendanta Głównego Policji z dnia 12 września 2018 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu zarządzenia Komendanta Głównego Policji w sprawie naliczeń etatowych w Policji, Dz. Urz. 2018 poz. 94.

dr ZUZANNA PRZYŁUSKA

AKADEMIA KALISKA

IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO

z.przyluska@akademiakaliska.wedu.pl

Nr ORCID: 0000-0001-6527-1459

BEZPIECZEŃSTWO RYNKU FINANSOWEGO A GOSPODARKA OBRONNA

STRESZCZENIE

Bezpieczeństwo ekonomiczne determinowane jest przez efektywne rozporządzanie wewnętrznymi zasobami państwa oraz przez zagrożenia zewnętrzne, które mogą zaburzyć rozwój ekonomiczny kraju. Jednym z wymiarów bezpieczeństwa ekonomicznego jest bezpieczeństwo finansowe, na które składa się między innymi obszar bezpieczeństwa rynku finansowego. Stabilność segmentów rynku jest istotna z punktu widzenia przedsiębiorstw sektora obronnego, które są uczestnikami giełdy.

Artykuł prezentuje zależności pomiędzy sferą obronności państwa a bezpieczeństwem na rynku finansowym. Przedstawiono w nim problem ekonomizacji bezpieczeństwa oraz pojęcie bezpieczeństwa finansowego (w tym rynku finansowego). W syntetyczny sposób opisano, w jaki sposób sytuacja finansowa państwa może wpłynąć na funkcjonowanie gospodarki obronnej.

Słowa kluczowe: rynek finansowy, bezpieczeństwo ekonomiczne, obronność

SUMMARY

Economic security is determined by the effective management of the state's internal resources and by external threats that may disrupt the country's economic development. One of the dimensions of economic security is financial security, which includes the area of financial market security. The stability of market segments is important from the point of view of defence sector enterprises that are participants of the stock exchange.

The article presents the relationship between the sphere of state defence and security on the financial market. It presents the problem of the economization of security and the concept of financial security (including the financial market). The article synthesizes ways in which the financial situation of the state may affect the functioning of the defence economy.

Keywords: financial market, economic safety, defence

1. Wstęp

Gospodarka obronna, będąca strategicznym obszarem państwa, powinna być pod jego stałym nadzorem. Umożliwia to amortyzację wszelkich turbulencji, jakie mogą pojawić się na wolnym rynku.

Jednak o pozycji obronnej kraju w znacznej mierze decyduje jego siła ekonomiczna, zdolność do wytwarzania dóbr, usług, zdolność nawiązywania sojuszy oraz obecność państwa w obrocie międzynarodowym. Dlatego kondycja gospodarki obronnej w znacznym stopniu uzależniona jest od sytuacji gospodarczej kraju, w tym od bezpieczeństwa rynku finansowego.

Niniejszy artykuł to syntetyczne ujęcie zależności pomiędzy bezpieczeństwem rynku finansowego a funkcjonowaniem gospodarki obronnej.

W pierwszej części opracowania autorka prezentuje znaczenie czynników ekonomicznych w zapewnieniu bezpieczeństwa państwa. Drugi rozdział został poświęcony zagadnieniu bezpieczeństwa finansowego. Natomiast ostatnia sekcja pracy to analiza działania gospodarki obronnej w kontekście sytuacji w segmentach rynku finansowego.

2. Ekonomizacja bezpieczeństwa

Co sprawia, że zagadnienia ekonomiczne stają się zagrożeniami dla bezpieczeństwa państwa? Problem ten rozważał między innymi Krzysztof Michał Księżopolski, prezentując swe przemyślenia w książce zatytułowanej *Bezpieczeństwo ekonomiczne*¹. Wskazał on, że proces ekonomizacji oznacza wzrost znaczenia czynników ekonomicznych w zapewnieniu bezpieczeństwa. Ponadto przedstawił siedem procesów, z których wynika proces ekonomizacji.

Pierwszym zjawiskiem wpływającym na ekonomizację bezpieczeństwa zdaniem wymienionego autora jest postęp naukowo – techniczny w sferze zbrojeń, ze szczególnym uwzględnieniem wynaleźnia broni masowego rażenia. Doprowadza to bowiem do sytuacji, w której światowe mocarstwa nie są w stanie prowadzić polityki zgodnie z formułą Carla von Clausewitza: „wojna jest przedłużeniem polityki za pomocą innych środków”². Jeśli atakowane państwo posiadałoby broń masowego rażenia (broń atomową, chemiczną, czy biologiczną) to potencjalny agresor narażałby się na duże zagrożenie. Dlatego też, we współczesnych stosunkach międzynarodowych następuje zmniejszenie roli wojny, jako środka do realizacji celów polityki zagranicznej. Zmniejszenie skłonności państw do użycia siły wynika również z systemów politycznych państw, które są poddawane presji społecznej przeciwnej siłowemu rozstrzygnięciu sporów na arenie międzynarodowej. W przypadku użycia siły, maksymalnie ograniczane są straty własne poprzez wykorzystywanie wysokiej technologii³.

¹ Zob.: Krzysztof Michał Księżopolski, *Bezpieczeństwo ekonomiczne* (Warszawa: Dom Wydawniczy „Elipsa”, 2011).

² Carl von Clausewitz, *O wojnie*, księgi I – VIII. przekł. Augustyn Cichowicz, Leon Koc, Franciszek Schoener (Lublin: Wydawnictwo „Test”, 1995).

³ Księżopolski, *Bezpieczeństwo ekonomiczne*, 18-19.

Drugim zjawiskiem oddziałującym na proces ekonomizacji jest wzrost współzależności międzynarodowych, który wynika z internacjonalizacji i globalizacji gospodarki. Powiązania ekonomiczne między krajami powodują, że przestaje być opłacalne atakowanie ich. Doprowadziłoby to do strat zainwestowanego kapitału lub czasowej utraty korzyści z nim związanych. Warto nadmienić, że wybuch wojny wstrzymuje wymianę handlową między państwami, co ogranicza korzyści z udziału w międzynarodowym podziale pracy⁴.

Istotnym procesem wpływającym na ekonomizację bezpieczeństwa jest wzrost rywalizacji między państwami o zasoby i kapitał. Wynika to z ich ograniczonej ilości oraz konieczności zapewnienia rozwoju gospodarczego. Czwartym z kolei zjawiskiem, o którym wspomina K. M. Księżopolski w kontekście ekonomizacji bezpieczeństwa są współzależności tworzone (w wyniku globalizacji) poprzez powiązania handlowe i finansowe. Umożliwiają one państwom, powiązanym takimi układami, wywieranie wpływu politycznego na inne państwa z użyciem narzędzi ekonomicznych⁵.

Proces ekonomizacji bezpieczeństwa związany jest również z wysokim i wzrastającym poziomem zadłużenia międzynarodowego, który pomimo podejmowanych inicjatyw nie został rozwiązany i ma wciąż znaczący wpływ na stabilność gospodarki światowej. Dość istotnym aspektem w procesie ekonomizacji jest także występowanie stref głodu na świecie. Prowadzi to do sytuacji, w której o przetrwaniu decydują problemy związane z ograniczonym dostępem do pożywienia, a nie zagrożenia militarne. Ostatnim, ale nie mniej ważnym zjawiskiem jest rosnące znaczenie i oddziaływanie na stosunki międzynarodowe podmiotów niepaństwowych, które swoim potencjałem przewyższają często potencjał ekonomiczny państw⁶.

Przytoczone czynniki obiektywnie uzasadniają twierdzenie o postępującym procesie ekonomizacji bezpieczeństwa, w związku z tym, prawidłowe jest założenie, iż zagadnienia ekonomiczne stwarzają zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa czyniąc zasadnym używanie pojęcia bezpieczeństwa ekonomicznego⁷.

Bezpieczeństwo ekonomiczne może być rozpatrywane zarówno jako narodowe bezpieczeństwo ekonomiczne, dotyczące jednego państwa oraz jako międzynarodowe bezpieczeństwo ekonomiczne, które stanowi sumę działań poszczególnych państw na rzecz bezpieczeństwa i dobrych relacji między nimi⁸.

W literaturze przedmiotu nie znajdziemy jednoznacznej definicji bezpieczeństwa ekonomicznego. Zenon Stachowiak uważa, że bezpieczeństwo ekonomiczne „to taki stan rozwoju krajowego systemu gospodarczego, który zapewnia wysoką sprawność jego funkcjonowanie poprzez należyte wykorzystywanie wewnętrznych czynników rozwoju oraz zdolność do skutecznego przeciwstawienia się zewnętrznym naciskom, mogącym doprowadzić do zaburzeń rozwojowych”⁹. Powyższa definicja

⁴ Tamże, 19.

⁵ Tamże, 19-20.

⁶ Tamże, 20.

⁷ Tamże.

⁸ Jakub Sojka, Ewa Waloszczyk, „Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa w procesie globalizacji gospodarki”, *Zeszyty Studenckie – Studia Erasmiiana Wratislaviensia. Acta Studentium* 5 (2010): 81-82.

⁹ Zob.: Sylwester Tomasz Kurek, „Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa”, w: *Zarys ekonomiki*

zawiera dwa elementy. Pierwszy z nich odnosi się do zasobów krajowych, które zapewniają bezpieczeństwo ekonomiczne poprzez efektywne rozporządzanie nimi. Jest to czynnik związany z możliwościami wewnętrznymi kraju. Drugi element nawiązuje do zagrożeń zewnętrznych, które mogą zaburzyć rozwój gospodarski krajowej.

3. Definiowanie bezpieczeństwa finansowego

Jednym z wymiarów bezpieczeństwa ekonomicznego jest bezpieczeństwo finansowe. Pojęcie bezpieczeństwa finansowego nie zostało do tej pory dokładnie zdefiniowane. Niemniej jednak można wskazać autorów, którzy pokusili się o sformułowanie definicji tego zagadnienia. Grzegorz Gołębiowski i Piotr Russel rozumieją bezpieczeństwo finansowe jako stan pośredni w budowaniu niezależności finansowej¹⁰. Natomiast Lidia Karbownik uważa, że jest to stan (niezagrożenia), który daje poczucie pewności funkcjonowania podmiotu oraz szansę na jego rozwój¹¹. Trzeba zaznaczyć, że pojęcie bezpieczeństwa finansowego nie jest jednoznaczne, gdyż może być rozpatrywane z perspektywy państwa, osoby fizycznej, przedsiębiorstwa czy sektora finansowego. Z uwagi na tematykę artykułu należy przytoczyć definicję bezpieczeństwa finansowego w odniesieniu do państwa, którą zaproponowała Małgorzata Iwonicz – Drozdowska. Zdaniem wymienionej autorki bezpieczeństwo finansowe to „ogół regulacji prawnych oraz samoregulacji mających na celu zapewnienie stabilności finansowej oraz ochronę interesów uczestników rynku korzystających z usług pośredników finansowych, a także ogół instytucji odpowiadających za kontrolę przestrzegania tych regulacji i samoregulacji”¹².

Analizując bezpieczeństwo finansowe, należy wskazać jego kluczowe wewnętrzne i zewnętrzne determinanty. Zewnętrzne elementy bezpieczeństwa finansowego to przede wszystkim: rządy, banki centralne, instytucje nadzoru finansowego, systemy gwarantowania depozytów. Natomiast do wewnętrznych czynników zalicza się: bezpieczeństwo instytucji finansowych, bezpieczeństwo transakcji finansowych, bezpieczeństwo segmentów rynku finansowego oraz bezpieczeństwo klienta rynku finansowego¹³.

Cztery wewnętrzne wymiary bezpieczeństwa finansowego opisała Mirosława Capiga w swym opracowaniu dotyczącym bezpieczeństwa finansowego¹⁴.

bezpieczeństwa, red. Janusz Placzek (Warszawa: AON, 2009), 106.

¹⁰ Zob.: Grzegorz Gołębiowski, Piotr Russel, „Zmiany w systemie emerytalnym a bezpieczeństwo finansowe Polaków”, w: *Rozwój nauki o finansach: stan obecny i pożądane kierunki jej ewolucji*, red. Janusz Ostaszewski, (Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2014), 195.

¹¹ Lidia Karbownik, „Pojęcie i obszary kreowania oraz zapewniania bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa”, *Folia Oeconomica*, 267 (2012): 64.

¹² Małgorzata Iwonicz-Drozdowska, *Bezpieczeństwo rynku usług finansowych* (Warszawa: Perspektywa Unii Europejskiej, 2008), 22.

¹³ Mirosława Capiga, „Determinanty i struktura bezpieczeństwa finansowego”, w: *Sieć bezpieczeństwa finansowego*, red. Mirosława Capiga, Witold Gradoń, Grażyna Szustak (Warszawa: CeDeWu, 2010), 12.

¹⁴ Mirosława Capiga, *Bezpieczeństwo finansowe*. w: *Sieć bezpieczeństwa finansowego*, red. Mirosława Capiga, Witold Gradoń, Grażyna Szustak (Warszawa: CeDeWu, 2010), 10.

Pierwszy wymiar związany jest z bezpieczeństwem instytucji finansowych. Przejawia się ono w dobrej kondycji ekonomiczno - finansowej instytucji, ich wypłacalności oraz utrzymywaniu ryzyka działalności w bezpiecznych granicach. Nie ulega wątpliwości, że bezpieczeństwo instytucji finansowych związane jest właśnie z ryzykiem, w związku z tym zarządzanie instytucjami finansowymi, to tak naprawdę zarządzanie różnymi rodzajami ryzyka. W tym kontekście ważnym elementem zarządzania są regulacje nadzorcze. Z tego punktu widzenia instytucje rynku finansowego dzieli się na instytucje, które podlegają regulacjom nadzorczym (banki, zakłady ubezpieczeń, firmy inwestycyjne) oraz instytucje, które takim regulacjom nie podlegają (fundusze hedgingowe, agencje finansowe).

Następnym wymiarem bezpieczeństwa finansowego jest bezpieczeństwo transakcji finansowych. Należy je analizować w odniesieniu do bezpieczeństwa stron, które uczestniczą w danej transakcji oraz przedmiotu danej transakcji. Analizie poddane będzie więc zarówno bezpieczeństwo instytucji finansowej zawierającej transakcję, jak i instytucji, która pośredniczy w jej zawieraniu (np. firma doradztwa finansowego). Ponadto będą rozpatrywane kwestie bezpieczeństwa klienta, który dokonuje transakcji. Istotną sprawą będzie więc wiarygodność finansowa kontrahentów oraz odpowiedzialność za zaciągnięte zobowiązania.

Bezpieczeństwo rynku finansowego to kolejny obszar bezpieczeństwa finansowego, o którym wspomina Mirosława Capiga. Stanowi on wypadkową bezpieczeństwa instytucji finansowych i bezpieczeństwa przeprowadzanych transakcji. Bezpieczeństwo segmentów rynku finansowego determinują: specyfika poszczególnych segmentów rynku finansowego wraz z mechanizmami funkcjonowania danego segmentu rynku, potrzeby i cechy jego klientów oraz zachowania uczestników rynku.

Przedstawione wyżej wymiary bezpieczeństwa finansowego warunkują bezpieczeństwo klienta rynku finansowego. Jest ono ważne w warunkach asymetrii informacji i odmiennych potrzebie możliwości poszczególnych grup klientów. Należy zaznaczyć, że można analizować bezpieczeństwo klientów instytucjonalnych oraz klienta indywidualnego. W przypadku klientów instytucjonalnych istotnym elementem są mechanizmy dopuszczające na rynek instytucje godne zaufania i wpływające na sposób prowadzenia biznesu. Wiąże się to bezpośrednio z tym, że podmiot, który korzysta z tych usług dysponuje odpowiednią informacją, odnoszącą się nie tylko do samej transakcji, ale także do przeprowadzającego ją pośrednika¹⁵.

4. Funkcjonowanie gospodarki obronnej a bezpieczeństwo rynku finansowego

Zrozumienie relacji pomiędzy bezpieczeństwem finansowym a gospodarką obronną będzie łatwiejsze, jeśli zaprezentowane zostanie znaczenia drugiego z wymienionych terminów. W literaturze przedmiotu najczęściej cytowaną definicją gospodarki obronnej jest ta autorstwa Wacława Stankiewicza, który twierdzi, że „gospodarka obronna jest częścią gospodarki narodowej, która zaspokaja potrzeby systemu obronnego państwa stosownie do stanów napięcia i zagrożenia bezpieczeństwa

¹⁵ Iwanicz-Drozdowska, *Bezpieczeństwo rynku usług finansowych*, 28.

narodowego”¹⁶. Wspomniany autor w swych późniejszych dziełach modyfikował ujęcie gospodarki obronnej. Warto zacytować definicję z pracy W. Stankiewicza pt. „Ewolucja gospodarki obronnej PRL i jej teoretyczne odzwierciedlenie”, w której można przeczytać, iż „gospodarka obronna to gospodarka narodowa rozpatrywana z punktu widzenia jej roli i wkładu w realizację funkcji obronnych państwa”¹⁷.

W kontekście niniejszego artykułu należy nadmienić, że sferę obronności państwa z systemem gospodarczym łączą trzy wymiary: finansowanie obrony, przemysłowa baza obronności i bezpieczeństwo ekonomiczne w jego strategicznych wymiarach (w tym bezpieczeństwo rynku finansowego)¹⁸. Gospodarka obronna jest więc nieodłączną częścią systemu gospodarki narodowej, a co z tym związane uzależniona jest także od sytuacji ekonomicznej państwa. Gospodarka narodowa jest fundamentem siły obronnej państwa, ponieważ zaopatruje je w produkty i usługi. Ponadto, w razie sytuacji konfliktowej, efektywnie zaspokaja potrzeby obronne poprzez rozwój sił wytwórczych¹⁹.

Trzeba zaznaczyć, że gospodarka narodowa zaspokaja potrzeby obronności państwa w różnym stopniu, ponieważ nie wszystkie jej elementy wpływają jednakowo na obronność. Są zasoby, które zaspokajają potrzeby obronne państwa w większym stopniu np. przemysł obronny, a także te, które mają znikome znaczenie w realizacji zadań obronnych np. podstawowe zasoby niezbędne do przetrwania ludności²⁰.

Jako przedmiot zainteresowania kondycji gospodarczo-obronnej, gospodarka obronna zaspokaja potrzeby systemu obronnego państwa, stosownie do stanów zagrożenia bezpieczeństwa. Obecnie w dostępnej literaturze wymienia się kilka typów gospodarki obronnej, których miernikiem jest wielkość środków finansowych przeznaczonych z budżetu na jej rozbudowę (pokojowa gospodarka obronna, gospodarka pokojowa o podwyższonej gotowości obronnej, gospodarka pogotowia wojennego, gospodarka wojenna, gospodarka odbudowy powojennej).

Jednym z priorytetów gospodarki obronnej jest efektywne finansowanie potrzeb obronnych, gromadzenie i mobilizacja środków finansowych w odpowiednim czasie i w odpowiedniej ilości. Rola finansów sprowadza się głównie do zagwarantowania niezbędnych dóbr w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Podstawowym problemem w sytuacji zagrożenia konfliktem zbrojnym jest zabezpieczenie przygotowań obronnych od strony materialnej. Jednak środkami, które gwarantują dobra niezbędne do wypełnienia tej priorytetowej funkcji są środki finansowe. Dlatego wszelkie napięcia militarne oddziałują na gospodarkę pieniężną państw, przede wszystkim na segmenty rynku finansowego. W zależności od formy alokacji kapitału wyróżnia się dwa modele rynku finansowego: pro bankowy (niemiecko-japoński, kontynentalny, reński) i prorynkowy (anglosaski, anglo-amerykań-

¹⁶ Wacław Stankiewicz, *Geneza systemu gospodarki zagrożenia wojennego*. w: *Gospodarka zagrożenia wojennego*, red. Wacław Stankiewicz (Warszawa: WAP, 1983), 8.

¹⁷ Wacław Stankiewicz, „Ewolucja gospodarki obronnej w PRL i jej teoretyczne odzwierciedlenie”, *Zeszyty Naukowe* 119 (1984): 66.

¹⁸ Sylwester Tomasz Kurek, *Ekonomika obronności. Istota, miejsce, zarys teorii* (Warszawa: AON, 2015), 52-54.

¹⁹ Tamże, 48.

²⁰ Żanna Pleskacz, *Finanse i rynek kapitałowy w gospodarce obronnej* (Warszawa: AON, 2015), 68.

ski)²¹. W państwach, w których dominuje model pro bankowy to banki odgrywają kluczową rolę w obrocie kapitałem. Natomiast głównym mechanizmem finansowym w modelu prorynkowym jest rynek kapitałowy.

Konflikty zbrojne mogą doprowadzić do destabilizacji rynku finansowego, co może spowodować trudności w pozyskiwaniu środków na budowanie bezpieczeństwa. Najbardziej narażone na tego typu wstrząsy są państwa, w których przeważają rolę w gospodarce pełni rynek kapitałowy z najważniejszą instytucją, która ten segment reprezentuje – giełdą.

Giełda stanowi dla spółek sektora obronnego alternatywne źródło pozyskiwania środków na rozwój i badania. Jednak gwałtowne ruchy kapitału giełdowego mogą mieć negatywny wpływ na finanse podmiotów gospodarczych, w tym spółek o profilu obronnym. Ponadto ryzyko inwestycyjne występujące na rynku kapitałowym może zagrażać spółkom przemysłu zbrojeniowego, które inwestują w udziałowe papiery wartościowe.

W czasie wojny giełda jest bardzo chwiejna, spadają kursy walut, a to może skutkować nawet zamknięciem tej instytucji²². W momencie pojawienia się sytuacji kryzysowej następują liczne zlecenia sprzedaży, co powoduje drastyczny spadek kursów. Zmniejsza się aktywność inwestorów na giełdzie, ponieważ poszukują oni alternatywnych sposobów alokacji i pomnażania kapitału. Ponadto gwałtowne ruchy kapitału giełdowego są w stanie bardzo negatywnie wpływać na sytuację finansową podmiotów gospodarczych, co może doprowadzić do zmniejszenia kapitału spółek sektora zbrojeniowego.

Krach na giełdzie negatywnie wpływa głównie na gospodarki krajów rozwiniętych i silnie uprzemysłowionych. Natomiast interesujące jest to, że w przypadku przedsiębiorstw przemysłu obronnego, w momencie ustabilizowania się sytuacji na giełdzie, następuje wzrost gospodarczy wywołany przewidywanym ożywieniem i lokowaniem zamówień państwowych w sektor obronny. Spółki sektora obronnego są w stanie się rozwijać, bo otrzymują zyskowne zamówienia²³.

Niemale znaczenie dla gospodarki obronnej mają ataki spekulacyjne. Są to sytuacje, w których inwestorzy, aby osiągnąć zyski, reagują szybko na chwilowe zmiany na rynku kapitałowym (inwestycje krótkoterminowe/spekulacyjne), które obciążone są bardzo wysokim ryzykiem. Może to doprowadzić do destabilizacji na giełdzie papierów wartościowych. Pojawiają się trudności w kalkulacji i brak zaufania, który wprowadza niepewność. Inwestorzy zaczynają wycofywać nadwyżki kapitałowe z giełdy i zawierać transakcje gotówkowe²⁴.

Ataki spekulacyjne dotyczą nie tylko rynku papierów wartościowych, ale również rynku walutowego. Walutowy atak spekulacyjny polega na masowym pozbywaniu się krajowych aktywów, zaciąganiu krótkoterminowych pożyczek w danej walucie oraz jej natychmiastowej sprzedaży. W tej sytuacji państwo może interweniować poprzez

²¹ Iwona Bujnowicz, „Teoretyczne podstawy wyróżniania systemów finansowych we współczesnej gospodarce rynkowej – wybrane aspekty”, *Folia Oeconomica* 221 (2008): 290-293.

²² Witold Krzyżanowski, *Finansowanie wojny współczesnej*, t. 22 (Lublin: TNKUL, 1938), 80.

²³ Tamże, 218.

²⁴ Żanna Pleskacz, *Finanse i rynek kapitałowy w gospodarce obronnej*, 216-217.

podwyższenie stóp procentowych i podaż krajowej waluty na rynku międzybankowym. Przed atakami spekulacyjnymi można się także obronić przez zmniejszenie mobilności kapitału i przyjęcie płynnego kursu walutowego²⁵.

Niestabilna sytuacja makroekonomiczna w połączeniu z źle prowadzoną polityką gospodarczą oraz krachem na giełdzie mogą doprowadzić do długookresowych zaburzeń w gospodarce państwa, co oddziałuje na bezpieczeństwo wszystkich sektorów, w tym sektora obronnego.

Kończąc krótkie omówienie problemu poruszanego w artykule należy podkreślić, że bezpieczeństwo rynku finansowego staje się coraz bardziej istotnym wyznacznikiem dla funkcjonowania gospodarki obronnej. Inwestycje podejmowane przez uczestników giełdy mają duży wpływ na zwiększenie środków budżetowych, które przeznaczane są między innymi na sektor obronny.

5. Zakończenie

Rozwój rynku finansowego determinuje wzrost gospodarczy, który pozytywnie wpływa na wszystkie sektory gospodarki narodowej, doprowadzając do ich rozkwitu. Nie byłoby to możliwe bez utrzymania bezpieczeństwa finansowego, które osiąga się dzięki silnej przedsiębiorczości prywatnej i zabezpieczeniu strategicznych sektorów gospodarczych, takich jak np. obronność, przemysł obronny. Ważną funkcją rynku finansowego jest alokacja (rozmieszczenie w poszczególnych sektorach gospodarki) kapitału, która wpływa na kształtowanie sytuacji ekonomicznej państwa. Rynek finansowy, a szczególnie jeden z jego segmentów – rynek kapitałowy – stanowi alternatywne źródło pozyskiwania kapitału przez przedsiębiorstwa sektora zbrojeniowego. Jednak należy pamiętać, że w sytuacji kryzysowej lub zagrożenia atakiem zbrojnym staje się on bardzo ryzykowny dla sektora obronnego, który zdecydowanie różni się od rynku produktów cywilnych. Dlatego tak istotne jest redukcowanie rozmaitych rodzajów ryzyka związanych z funkcjonowaniem na wolnym rynku. Stabilny system finansowy jest warunkiem prawidłowego prosperowania gospodarki obronnej, która jest nierozłącznym elementem gospodarki narodowej.

Bibliografia

Bujnowicz, Iwona. „Teoretyczne podstawy wyróżniania systemów finansowych we współczesnej gospodarce rynkowej – wybrane aspekty”, *Folia Oeconomica* 221(2008): 290-93.

Capiga, Mirosława. 2010. *Determinanty i struktura bezpieczeństwa finansowego*. W: *Sieć bezpieczeństwa finansowego*, red. Mirosława Capiga, Witold Gradoń, Grażyna Szustak, Warszawa: CeDeWu.

Capiga, Mirosława. 2010. *Bezpieczeństwo finansowe*. W: *Sieć bezpieczeństwa finansowego*, red. Mirosława Capiga, Witold Gradoń, Grażyna Szustak. Warszawa: CeDeWu.

Gołębiowski, Grzegorz, Piotr Russel. 2014. *Zmiany w systemie emerytalnym a bezpieczeństwo finansowe Polaków*. W: *Rozwój nauki o finansach: stan obecny i pożądane kierunki jej ewolucji*, red. Janusz Ostaszewski. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.

²⁵ Tamże, 219.

Iwanicz-Drozdowska, Małgorzata, 2008. *Bezpieczeństwo rynku usług finansowych*. Warszawa: Perspektywy Unii Europejskiej.

Karbownik, Lidia. „Pojęcie i obszary kreowania oraz zapewniania bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa”, *Folia Oeconomica*, 267 (2012): 64.

Krzyżanowski, Witold. 1938. *Finansowanie wojny współczesnej*, t. 22. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.

Książkowski, Krzysztof Michał. 2011. *Bezpieczeństwo ekonomiczne*, Warszawa: Dom Wydawniczy „Elipsa”.

Kurek, Sylwester Tomasz. 2009. *Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa*. W: *Zarys ekonomiki bezpieczeństwa*, red. Janusz Placzek. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.

Kurek, Sylwester Tomasz. 2015. *Ekonomika obronności. Istota, miejsce, zarys teorii*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.

Pleskacz, Żanna. 2015. *Finanse i rynek kapitałowy w gospodarce obronne*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.

Sojka, Jakub. Waloszczyk, Ewa. „Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa w procesie globalizacji gospodarki”, *Zeszyty Studenckie - Studia Erasmiana Wratislaviensia. Acta Studentium* 5 (2010): 81 - 82.

Stankiewicz, Wacław. 1983. *Geneza systemu gospodarki zagrożenia wojennego*. W: *Gospodarka zagrożenia wojennego*, red. Wacław Stankiewicz. Warszawa: Wojskowa Akademia Polityczna.

Stankiewicz, Wacław. „Ewolucja gospodarki obronnej w PRL i jej teoretyczne odzwierciedlenie”, *Zeszyty Naukowe Wojskowej Akademii Politycznej* 119 (1984): 66.

von Clausewitz, Carl. 1995. *O wojnie*, przekł. Augustyn Cichowicz, Leon Koc, Franciszek Schoener. Lublin: Wydawnictwo „Test”.

dr RYSZARD ORLIŃSKI
AKADEMIA KALISKA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
ryszard_orlinski@poczta.onet.pl
Nr ORCID 0000-0002-5054-2436

dr MAŁGORZATA MACUDA
UNIwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
malgorzata.macuda@ue.poznan.pl
Nr ORCID 0000-0002-9270-2610

ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE OPIEKĄ ZDROWOTNĄ W SYTUACJI KORONAWIRUSA W POLSCE

STRESZCZENIE

Artykuł składa się ze wstępu, zakończenia oraz czterech części odnoszących się do tematu artykułu. W części pierwszej przedstawiono podstawowe pojęcia dotyczące epidemii i pandemii na tle historycznym. W części drugiej przedstawiono teoretyczne podstawy zarządzania kryzysowego jako elementu zarządzania gospodarką w sytuacji epidemii. Część trzecia przedstawia koronawirusa jako czynnik chorobotwórczy. Ostatnia część przedstawia sytuację w jakiej znalazła się Polska w pierwszej połowie 2020 r. oraz chronologiczne zestawienie czynności i procedur realizowanych w ramach zarządzania kryzysowego. W treści wykorzystano bieżące publikacje oceniające sytuację kryzysową oraz doniesienia medialne publikowane w internecie w związku z epidemią (pandemią) koronawirusa SARS-CoV-2 i pandemią zakaźnej choroby COVID-19 wywoływanej przez koronawirusa.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, koronawirus, opieka zdrowotna

SUMMARY

The article consists of an introduction, conclusion and four parts related to the topic of the article. The first part presents the basic concepts of epidemics and pandemics against a historical background. The second part presents the theoretical basis of crisis management as an element of economic management in an epidemic situation. Part three presents the coronavirus as a pathogen. The last part presents the situation in which Poland found itself in the first half of 2020 and a chronological list of activities and procedures implemented as part of crisis management. The content uses current publications assessing the crisis situation and media reports published on the Internet in connection with the SARS-CoV-2 coronavirus epidemic (pandemic) and the COVID-19 pandemic caused by the coronavirus.

Keywords: crisis management, coronavirus, healthcare

1. Wstęp

Sytuacja, w jakiej znalazł się świat, zaskoczyła wszystkich, choć naukowcy od lat sygnalizowali, że to się może wydarzyć. Nie przewidziano jednak tempa rozprzestrzeniania się wirusa i nie przemyślano do końca sposobu zabezpieczenia się przed epidemią. Doświadczenia z SARS, MERS, „świńską” grypą czy ebolą zostały zlekceważone i nie wyciągnięto odpowiednich wniosków co postępowania i zabezpieczania się w przyszłości.

Celem artykułu jest przedstawienie zarządzania kryzysowego w opiece zdrowotnej na tle gospodarki kraju w pierwszym okresie epidemii w Polsce. Badaniem objęto okres od stycznia do końca sierpnia 2020 r.

W artykule zastosowano metodę analizy i oceny koncepcji zarządzania kryzysowego, analizę i ocenę realizowanych procedur oraz aktów prawnych wprowadzanych w życie w związku z epidemią. W treści artykułu wykorzystano materiały uzyskane w wyniku prowadzonych badań literaturowych a także obserwacji doniesień medialnych dotyczących dynamiki sytuacyjnej w naszym kraju. W części wstępnej przedstawione zostały zagadnienia ogólne dotyczące epidemii pandemii oraz teoretyczne podstawy zarządzania kryzysowego. W końcowej części przedstawiono chronologicznie wdrażane procedury mające na celu zatrzymanie rozprzestrzeniania się koronawirusa i zminimalizowanie skutków chorobowych.

2. Epidemie i pandemie na świecie

Epidemie w historii ludzkości występowały już wielokrotnie (tabela 1). Wywołane one były chorobami zakaźnymi i powodowały ogromne spustoszenia w populacjach. Powstał nawet dział medycyny, epidemiologia, która zajmuje się prawidłowościami pojawiania się i szerzenia chorób zakaźnych. Podstawowe znaczenie w epidemiologii ma wiedza o procesach epidemicznych, uwarunkowanych istnieniem trzech powiązanych wzajemnie czynników tj.:

- źródła zakażenia,
- drogi przenoszenia zakażenia,
- wrażliwej populacji ludzkiej na zakażenia¹.

Niektóre źródła historyczne podają, że pierwszą odnotowaną epidemią była epidemia ospy naturalnej (czarnej), która miała miejsce w latach 165 -180 n.e. w Imperium Rzymskim. Inne źródła podają, że była to epidemia odry i została przyniesiona do Imperium Rzymskiego przez wracających rzymskich żołnierzy z kampanii na Bliskim Wschodzie (nazwana została zarazą Antoninów lub też zarazą Galena)². W wyniku zarazy prawdopodobnie zmarł cesarz Lucjusz Werus w 169 n.e. Z danych, zapisanych przez historyka rzymskiego Kasjusza Diona, zrazą zabijała dziennie 2000 Rzymian – jedną czwartą osób zakażonych. Całkowita liczba ofiar zarazy mogła wynieść do 5 milionów. Oznaczało to, że zginęła w niektórych rejonach Imperium

¹ *Encyklopedia zdrowia*, t. 1, red. Witold Stanisław Gomulka, Wojciech Rewerski (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1993), 947.

² [online] <https://www.imperiumromanum.edu.pl/arttykul/zaraza-antoninow/> [dostęp: 28 sierpień 2020].

jedna trzecia populacji. Niektórzy badacze utrzymują, że w wyniku zarazy zmarło od 14 do 20% procent populacji Imperium Rzymskiego³. W starożytności nie definowano nowych chorób i nie izolowano zarażonych, nie znając specyfiki zarazy, co też powodowało szybkie rozprzestrzenianie się choroby i tak duże straty w populacji. W niektórych publikacjach zraza Galena nazywana jest pandemią⁴.

Pandemia jest to nazwa epidemii o szczególnie dużych rozmiarach, na dużym obszarze, obejmująca często kraje, a nawet kontynenty⁵. W dzisiejszych czasach, według niektórych opinii przyczyną pandemii może być globalizacja, która znacznie ułatwia rozprzestrzenianie się chorób. Wprawdzie rządy państw próbują przeciwstawiać się rozprzestrzenianiu się pandemii, lecz jak pokazuje rzeczywistość są to działania doraźne i niewystarczające⁶. Przeciwdziałanie pandemii wymaga dużych nakładów finansowymi i zahamowanie migracji ludności co nie jest łatwe z punktu widzenia gospodarczego i nie tylko⁷. Globalizacja jest przypadłością XXI wieku i oznacza otwartość na kontynenty i świat a jednocześnie oznacza poprawę warunków bytowych ludzi, może powodować zmniejszenie ryzyka wystąpienia pandemii, pod warunkiem podnoszenia jakości i dostępności opieki medycznej.

Tabela 1. Zestawienie przykładowych epidemii w historii

Okres występowania	Epidemia /pandemia charakterystyka
165–180	epidemia ospy prawdziwej(ospy czarnej) lub odry w Imperium Rzymskim pochłonęła ok 5 mln ludzi(zabijała dziennie ok 2000 osób)
541–542	epidemia dżumy w Cesarstwie Bizantyńskim(Konstantynopol i okolice), nazywana dżumą Justyniana – zabijała dziennie ok10000 osób
1346–1352	epidemia dżumy w Europie (tzw. „czarna śmierć”), szacuje się, że zaraza spowodowała śmierć 30–60% ludności ówczesnej Europy, epidemia czarnej śmierci wybuchła w Azji Środkowej, być może w Chinach, skąd przez jedwabny szlak w 1346 dostała się na Krym, a stamtąd rozprzestrzeniła się na basen Morza Śródziemnego i całą Europę
1665	epidemia dżumy w Londynie, zdaniem badaczy zmarło wtedy od 75.000 do 100 000 osób, około 1/5 populacji miasta, uważa się, że została wywołana przez bakterię <i>Yersinia pestis</i> , której roznośicielami były szczury.

³ Tamże.

⁴ Ewa Bugaj, „Zaraza w świecie rzymskim w czasach Antoninów”, [w:] Wojciech Dzieduszycki, Jacek Wrzesiński, *Epidemie, kłeski i wojny* (Poznań: Stowarzyszenie Naukowe Archeologów Polskich, 2008).

⁵ [online] <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/pandemia.html/> [dostęp 28 sierpień 2020].

⁶ Szerzej o pandemii: Paweł Kapusta, *Pandemia. Raport z frontu* (Kraków: Wydawnictwo Insignis, 2020).

⁷ Jerzy Leowski, *Polityka zdrowotna a zdrowie publiczne* (Warszawa: CeDeWu, 2018). 61-62.

1707	epidemia dżumy w państwach biorących udział w wojnie północnej(pomiędzy Królestwem Danii i Norwegii, Rosją, Saksonią, Prusami i Hanowerem (od 1715) z jednej strony a Szwecją)podaje się, że zmarło ok 2/3 populacji w tym i następnych latach wracającej zarazy
1800	wielka epidemia żółtej gorączki w Hiszpanii i Afryce Północnej, do czasu wygaśnięcia epidemii zmarło 80000 Hiszpanów oraz bliżej nie określone tysiące mieszkańców północnej części Afryki
1831	epidemia cholery na Śląsku, z odnotowanych ponad 16 tys. przypadków zainfekowania cholerą połowa zakończyła się śmiercią.
1918	pandemia grypy, która zabiła 50 milionów ludzi (tzw. grypa „hiszpanka”), podawane są różne szacunki śmiertelności na całym świecie: od 21–25 mln do 50–100 mln, była pierwszą pandemią od czasów czarnej śmierci (1347–1350) o tak wysokiej śmiertelności, zachorowało na nią ok. 500 mln ludzi, co stanowiło wówczas 1/3 populacji świata
1963	epidemia ospy prawdziwej we Wrocławiu, zachorowało 99 osób (najwięcej było pracowników służby zdrowia), z których siedem zmarło, w tym cztery to lekarze i pielęgniarzy, najmłodszy pacjent miał 5 miesięcy, najstarszy zaś 83 lata
2003	epidemia SARS, pierwsi pacjenci pojawili się w Hongkongu i Wietnamie, ogółem stwierdzono 8096 przypadków z czego zmarły 774 osoby
2003–2009	epidemia ptasiej grypy, z danych WHO wynika, że między 2003 a 2009 rokiem, czyli w okresie wzmożonego działania wirusa na świecie, spowodował on zachorowanie 440 osób i śmierć 262. Do dziś stwierdzono 861 zachorowań i 455 przypadków śmiertelnych.
2009–2010	pandemia grypy A/H1N1, pandemia trwająca od 11 czerwca 2009 do 10 sierpnia 2010, spowodowana przez szczep wirusa grypy A/H1N1, będącą zmutowaną wersją wirusa świńskiej grypy, od początku epidemii w Polsce na grypę A/H1N1 zmarły 182 osoby
2012	epidemia MERS, ciężka choroba zakaźna, wywoływana przez koronawirusa MERS-CoV, do 21 lipca 2017 roku potwierdzono 2 040 przypadków choroby i 712 śmierci z powodu MERS
2014–2016	epidemia ebola, wybuchła w Gwinei i rozprzestrzeniła się na kolejne kraje, do 27 grudnia 2015 łącznie odnotowano przynajmniej 28 637 przypadków zakażenia, z których 11 315 chorych zmarło
2020	pandemia zakaźnej choroby COVID-19 wywoływanej przez koronawirusa SARS-CoV-2, rozpoczęła się jako epidemia 17 listopada 2019 w mieście Wuhan, w prowincji Hubei, w środkowych Chinach, a 11 marca 2020 została uznana przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) za pandemię, do 13 września 2020 odnotowano ponad 28,80 mln przypadków zachorowań na COVID-19 w 188 państwach i terytoriach, w tym blisko 921 tys. zgonów i ponad 19,50 mln przypadków wyzdrowień

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł internetowych

Mimo wielkiego postępu technicznego, oraz mimo wysoko rozwiniętej medycynie, XXI wiek przyniósł wiele ognisk zapalnych a ludność została zdziesiątkowana przez epidemie i pandemie (tabela 1). Częstość zachorowań na poszczególne choroby jest różna w zależności od stopnia wrażliwości naturalnej czyli podatności. Sprawne działanie w zwalczaniu chorób zakaźnych polega na:

- możliwie wczesnym prawidłowym rozpoznaniu choroby, wykryciu źródeł zakażenia i unieszkodliwieniu ich,
- przerwaniu, a gdy jest to możliwe – ograniczenie dróg rozszerzania się choroby,
- ochronie ludzi z otoczenia przed zachorowaniami⁸.

W epidemiologii ogromne znaczenia ma wiedza o różnych aspektach życia społecznego, rozwoju ekonomicznym, demografii, stanie higienicznym populacji a także stanie opieki zdrowotnej w danym kraju czy regionie. Istotne jest aby wiedzę z tego zakresu wykorzystać do zapobiegania rozprzestrzenianiu się chorób zakaźnych i powstawaniu epidemii czy pandemii. Receptą na ograniczenie zachorowalności są szczepienia, dzięki którym ludzie nabywają odporności⁹. W wielu publikacjach wskazuje się na potrzebę i konieczność szczepień obowiązkowych i zalecanych mimo istnienia epidemii czy pandemii, ponieważ o wiele groźniejsze niż aktualny koronawirus mogą być inne wirusy i bakterie, które mogą „wykorzystać” przerwę w szczepieniach¹⁰.

Obecnie priorytetem w zakresie szczepień ochronnych jest maksymalne zwiększenie wykorzystania aktualnie dostępnych szczepionek i zapewnienie środków na ich finansowanie dla jak najszerszych grup społeczeństwa (w Polsce limit wydatków budżetu państwa na finansowanie obowiązkowych szczepień ochronnych na rok 2020 wynosi 151 mln zł)¹¹. Pojawiają się nowe zagrożenia i wraz z nimi nowe preparaty szczepionkowe. W ostatnich latach pojawiły się nowoczesne szczepionki przeciwko pneumokokom, meningokokom, rotawirusom oraz onkogennym typom wirusa brodawczaka ludzkiego (HPV)¹². Przy utrzymującym się wysokim poziomie zaszczepienia populacji częstotliwość występowania chorób maleje. Dzięki wspólnym działaniom państw można wyeliminować niektóre choroby np. ospa prawdziwa – wyeliminowana w 1978 r., polio – wyeliminowane w 2002 r., odra – w roku 2002 ogłoszono wyeliminowanie odry w Ameryce, różyczka oraz zespół różyczki wrodzonej – eliminacja do roku 2010¹³. Z. Gliński pisze, że „godny uwagi jest fakt, że

⁸ *Encyklopedia*, 951.

⁹ Sherman Folland, Allen C Goodman, Miron Stano, *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej*, (Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business, 2011) 953 i następne.

¹⁰ [online] <https://www.termedia.pl/mz/Czy-szczepic-podczas-pandemii-,38190.html>, [dostęp: 20 sierpień 2020].

¹¹ W Polsce wprowadzono maksymalny limit wydatków budżetu państwa dotyczący wydatków Państwa na finansowanie obowiązkowych szczepień ochronnych w latach 2017 – 2026 – Ustawa z dnia 4 listopada 2016 r. o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2016 poz. 2173.

¹² [online] <http://www.psse.wodzislaw.pl/psse/dokument/szczepienia.pdf> [dostęp: 23 sierpnia 2020].

¹³ Tamże.

zarówno w medycynie, jak i weterynarii istnieją przekonujące dowody i argumenty za tym, że szczepionki są najlepiej przebadanymi preparatami, a ich wprowadzenie jest jednym z największych osiągnięć współczesnej medycyny i weterynarii. Zaniechanie szczepień może prowadzić do ponownego pojawienia się wielu chorób zakaźnych, które dzięki nim udało się wyeliminować lub ograniczyć¹⁴. W celu zapobiegania chorobom zakaźnym w Polsce wydane zostało rozporządzenie MZ w sprawie priorytetów zdrowotnych, które zawiera m.in. nakaz zwiększenia skuteczności zapobiegania chorobom zakaźnym i zakażeniom, w tym przeciwdziałanie skutkom nieprawidłowej antybiotykoterapii¹⁵.

Analitycy medyczni próbują analizować i opisywać choroby w społeczeństwie na wiele sposobów. Bierze się pod uwagę wskaźnik zachorowalności w populacji, który oznacza liczbę nowych przypadków chorób w określonej populacji. Ponadto wykorzystywany jest również do analizy wskaźnik ryzyka zagrożenia chorobą, który oznacza nagle występujący wskaźnik nowych przypadków zachorowań wśród niezakażonej populacji w danym okresie¹⁶.

Epidemie spowodowały, że ekonomiści zdefiniowali nową dziedzinę badań, którą nazwali epidemią ekonomiczną¹⁷, ponieważ epidemie przekładają się na stan gospodarki państw, użyteczność obywateli i firm oraz koszty walki z epidemią.

3. Zarządzanie kryzysowe jako element zarządzania gospodarką

Nauka o zarządzaniu jest stosunkowo młoda, jej początki sięgają XIX wieku (F. Taylor, K. Adamiecki). Początkowo skupiono się wyłącznie na przedsiębiorstwach produkcyjnych. Dziś K. Zimniewicz pisze, że „zarządzanie jest nauką i sztuką”¹⁸. Nie ma jednoznacznych norm, wzorców czy standardów zarządzania ponieważ nie ma dwóch takich samych organizacji (przedsiębiorstw, firm). Sztuką więc jest podejmowanie właściwych decyzji we właściwym czasie. Skupić się należy na czterech podstawowych funkcjach zarządzania czyli planowania, organizowaniu, motywowaniu i kontroli. Bez względu na to jakimi organizacjami i w jakich warunkach zarządzamy, te cztery podstawowe funkcje są realizowane. J. Micklethwait i A. Wooldridge uważają za guru nauk o zarządzaniu F. Taylora lecz palmę pierwszeństwa oddają tym Egipcjanom, którzy zorganizowali budowę piramid¹⁹, ponieważ te właśnie cztery podstawowe funkcje zarządzania zostały zrealizowane bez ich definiowania naukowego. Ktoś bowiem zaplanował budowę, zorganizował ludzi, sprzęt i materiały, zmotywował ludzi do pracy i kontrolował prawidłowość realizacji projektu.

¹⁴ Zdzisław Gliński, „Szczepienia jako niezbędny element zapobiegania chorobom zakaźnym i ich powikłaniom – problemy i perspektywy”, *Życie Weterynaryjne* 92(2) (2017): 100.

¹⁵ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 27 lutego 2018 r. w sprawie priorytetów zdrowotnych, Dz. U. z 2018, poz. 469

¹⁶ Sherman Folland, Allen C Goodman, Miron Stano, *Ekonomia*, 952.

¹⁷ Tamże, 956.

¹⁸ Kazimierz Zimniewicz, *Koncepcje zarządzania* (Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe, 2008), 19.

¹⁹ John Micklethwait; Adrian Wooldridge; Alicja Unterschuetz, *Szamani zarządzania* (Poznań: Zysk i S-ka, 2000), 12.

Encyklopedia definiuje zarządzanie jako „zbiór działań zmierzających do osiągnięcia określonego celu związanego z interesem (potrzebą) danego przedmiotu zarządzania, realizowanych w następującej sekwencji: planowanie (wybór celów i sposobów ich osiągania oraz precyzowanie stosownych zadań i terminów ich wykonania); organizowanie (przydzielanie i zapewnianie zasobów, niezbędnych do realizacji zaplanowanych działań, w sposób gwarantujący skuteczność i sprawność zarządzania); przewożenie (kierowanie, motywowanie do współpracy w trakcie realizacji zadań); kontrolowanie (stała obserwacja postępów i podejmowanie korygujących decyzji)”²⁰. Koźmiński A. i Jemielniak D. piszą że, „zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodnie z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości”²¹. Definicja ta odnosi się do normalnych warunków funkcjonowania organizacji, gdzie świadomie tworzymy te warunki, gdy sytuacja gospodarcza jest ustabilizowana. Mimo stabilizacji gospodarczej istnieje także ryzyko strategiczne funkcjonowania organizacji a zarządzanie ryzykiem umożliwia menedżerom nie tylko ograniczenie niebezpieczeństw, ale także zwiększenie szans organizacji na odniesienie sukcesu w przyszłości²². Zmienność i niepewność otoczenia powoduje, że potencjalne korzyści i koszty są znane z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem²³. Oznacza to, że organizacja funkcjonuje w warunkach określonej niepewności rynkowej (ponosi ryzyko gospodarcze), zależnej lub niezależnej od tej organizacji. A. Adamska przedstawia rodzaje ryzyka w działalności gospodarczej, wskazując na ryzyko wewnętrzne przedsiębiorstw oraz ryzyko zewnętrzne, w tym pochodzące z dalszego i bliższego otoczenia²⁴. Ryzyko dalsze czy bliższe może wiązać się ze zdarzeniami nieprzewidywalnymi, których skutki mogą spowodować poważny kryzys w organizacji. Pojawia się więc pojęcie kryzysu, które Encyklopedia definiuje jako „okres załamania, przesilenia i potencjalnego przełomu w funkcjonowaniu danego systemu społecznego lub politycznego”²⁵. W sytuacji kryzysowej organizacja też musi sobie radzić, pojawia się więc problem zarządzania kryzysowego, które definiowane jest jako „reagowanie na nadciągający lub trwający kryzys i usuwanie jego skutków cyklu zdarzeń i czynności, od przewidywania i planowania antykryzysowego wraz z reagowaniem na codzienne zdarzenia, aż po zakończenie odbudowy ze zniszczeń”²⁶.

²⁰ [online] <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/zarz%C4%85dzanie.html> [dostęp: 28 sierpień 2020].

²¹ Andrzej Koźmiński, Dariusz Jemielniak, *Zarządzanie od postaw* (Warszawa: Wolters Kluwer, 2011), 18.

²² Andrzej Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, (Warszawa: Wydawnictwo SGH, 2009), 7.

²³ Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, (Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN, 2007), 285.

²⁴ Agata Adamska, „Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia”, w: *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, pod red. Andrzeja Fierla (Warszawa: Wydawnictwo SGH, 2009), 12.

²⁵ [online] <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/zarz%C4%85dzanie.html> [dostęp: 28 sierpnia 2020].

²⁶ Jacek Pawłowski, *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego* (Warszawa: Wydawnictwo AON, 2002), 166.

Zarządzanie kryzysowe może dotyczyć m.in. takich obszarów jak:

- biznesowy – czyli funkcjonowania organizacji samej w sobie jak również innych organizacji i jednostek współpracujących np. banków, innych firm itp.,
- militarny – czyli konfliktów zbrojnych, których powstanie może rzutować na funkcjonowanie organizacji,
- cywilny – czyli dotyczący bezpieczeństwa ludności – głównie z powodu zagrożeń naturalnych, technicznych i innych²⁷.

Omwiana wcześniej epidemia stanowi właśnie sytuację kryzysową o charakterze cywilnym, która powstaje z przyczyn naturalnych, niezależnych od woli obywateli, instytucji czy organizacji i ma wpływ na życie i funkcjonowanie populacji a także organizacji i instytucji. Zarządzanie kryzysowe w takim przypadku to całokształt rozwiązań systemowych w zakresie ochrony populacji, realizowanych przez władze publiczne wszystkich szczebli, we współdziałaniu z wyspecjalizowanymi instytucjami i organizacjami, w celu zapobiegania sytuacjom trudnym, niebezpiecznym, stwarzającym zagrożenie dla zdrowia i życia ludzi, zagrożeni dla środowiska, mienia i infrastruktury. Taka sytuacja wymaga przygotowania systemu do reagowania, kształtowania i kontrolowania ich przebiegu w sposób zapewniający minimalizowanie strat i akceptowany poziom bezpieczeństwa oraz odbudowy struktur społecznych po takiej katastrofie²⁸. R. Grocki tak definiuje zarządzanie kryzysowe – „jest to proces planowania i podejmowania działań mających na celu redukcję ryzyka powstania sytuacji kryzysowej lub kryzysu, przejście kontroli nad kryzysem i powrót do stanu sprzed kryzysu²⁹. A więc zarządzanie kryzysowe ma charakter działania ciągłego i jest to o tyle logiczne i zawarte w definicji, że od momentu powstania do zakończenia kryzysu to zarządzanie się odbywa. Często zarządzanie kryzysowe ma miejsce przed wystąpieniem kryzysu w celu przygotowania się do czegoś co może nastąpić np. nadejście fali powodziowej. Wszystkie działania mają na celu zapobieganie powstania sytuacji kryzysowej, zminimalizowanie skutków kryzysu jeżeli już wystąpił i powrót do sytuacji normalnej z przed kryzysu.

W zarządzaniu kryzysowym istotna jest komunikacja, co oznacza odpowiednie przekazywanie informacji umożliwiające podejmowanie odpowiednich decyzji związanych z kryzysem. Gdy znajdujemy się w sytuacji kryzysowej ważne jest:

- przekazywanie właściwych informacji,
- we właściwym czasie,
- właściwym osobom³⁰.

Stąd też jeżeli jesteśmy na etapie przygotowań do sytuacji kryzysowej powinniśmy jasno i precyzyjnie określić:

- jakie będą właściwe informacje,
- komu należy je przekazywać,
- kto powinien je przekazywać,
- kiedy należy je przekazywać³¹.

²⁷ Grocki Romuald, *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, (Warszawa: Difin, 2012), 14.

²⁸ Jan, Gołębiowski, „Zarządzanie kryzysowe”, *Wiedza Obronna* 1 (2001), 76-97.

²⁹ Grocki, *Zarządzanie*, 41.

³⁰ Peter Frans Anthonissen (red.), *Komunikacja kryzysowa* (Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2010), 46.

³¹ Tamże.

Pierwsza faza opanowania kryzysu zaczyna się od jego identyfikacji³². Zarządzanie kryzysowe ma więc na celu zidentyfikowanie kryzysu, ustalenie jego przyczyn, stwierdzenie możliwych następstw oraz identyfikację podmiotów dotkniętych kryzysem. W dalszej kolejności analiza sytuacji kryzysowej ma na celu ustalenie prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzeń i ustalenie konsekwencji danego zdarzenia. Aby opanować sytuację kryzysową należy rozpatrzyć możliwe alternatywne rozwiązania i dokonać analizy nakładów i kosztów poszczególnych alternatywnych rozwiązań. Ocena sytuacji kryzysowej oznacza stwierdzenie gotowości oraz ustalenie zdolności podmiotów(organizacji) do realizacji określonych zadań(likwidacji zdarzeń), ustalenie faktycznego poziomu ryzyka w zaistniałej sytuacji kryzysowej i kwalifikacja zastosowania możliwych alternatywnych rozwiązań do opanowania sytuacji kryzysowej. W dalszej kolejności czynności zarządcze sprowadzają się do wyboru narzędzi, ustalenia priorytetów oraz zastosowania optymalnych kombinacji. Etapem końcowym w procedurze jest kontrola, monitoring i ocena podjętych działań. Dokonując oceny bierzemy pod uwagę skutki podjętych decyzji a jednocześnie wyciągamy wnioski co do dalszego postępowania w celu złagodzenia skutków kryzysu i przywrócenia stanu z przed kryzysu.

4. Koronawirus jako czynnik etiologiczny choroby

Koronawirus SARS-CoV-2 to wirus należący do rodziny koronawirusów (coronaviridae), który może u ludzi wywoływać wirusowe zapalenie płuc. Sam koronawirus, jak niektórzy mylnie określają, nie jest chorobą jako taki lecz jest czynnikiem powodującym chorobę. Koronawirusy występują także u zwierząt i powodują u nich różne choroby(układu oddechowego, układu pokarmowego, wątroby, układu nerwowego). Wirusy te często mutują i mają dużą zdolność do zakażenia nowych gatunków. Badanie wykazały, że wszystkie poznane dotychczas koronawirusy powodujące zakażenia u ludzi są wirusami, które wywołują objawy ze strony układu oddechowego, bardzo rzadko ze strony innych układów i narządów. Do roku 2019 rozpoznano 6 wirusów powodujących zakażenia u ludzi. Cztery z nich (229E, OC43, NL63, HKU1) są przyczyną przeziębienia o łagodnym przebiegu. Dwa pozostałe (wirusy SARS i MERS – patrz tab.1 – epidemia w 2012 r.) mogą prowadzić do zagrażającej życiu ostrej niewydolności oddechowej.

Koronawirus SARS-CoV-2 jest wirusem odpowiedzialnym za obecną epidemię zakażeń układu oddechowego, która rozpoczęła się w Wuhan, w Chinach i tam po raz pierwszy został zidentyfikowany w grudniu 2019 roku. Nazwa COVID-19 została ogłoszona przez Światową Organizację Zdrowia(WHO) i obowiązuje oficjalnie. „CO” w nazwie oznacza koronę (ang. corona), „VI” – wirus (ang. virus), „D” – chorobę (ang. disease), a liczba 19 wskazuje rok pojawienia się wirusa – 2019 (Corona-Virus-Disease-2019)³³. Tak jak wcześniej wspomniano różnica między koro-

³² Autor odwołuje się do ryzyka i podaje procedurę postępowania, którą można przełożyć na sytuację kryzysową stosując podobną: Tadeusz Teofil Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne* (Warszwa: Difin, 2006), 98.

³³ [online]<https://www.mp.pl/pacjent/choroby-zakazne/koronawirus/koronawirus-wartowiedziec/225676,koronawirus-najnowsze-informacje> [dostęp: 29 sierpnia 2020].

nawirusem a COVID-19 jest taka, że koronawirus to czynnik wywołujący chorobę, a COVID-19 to choroba, czyli zespół objawów spowodowanych przez ten czynnik.

U pacjentów z potwierdzonym zakażeniem koronawirusem SARS-CoV-2 najczęściej występują objawy zakażenia układu oddechowego, takie jak gorączka powyżej 38 stopni, kaszel raczej suchy oraz duszność. Ponadto mogą występować także bóle mięśni, rzadziej bóle głowy, bóle gardła itp. Charakterystycznym objawem u części chorych jest nagła utrata węchu i smaku. Badanie wykazały, że u 2–3% chorych występowała biegunka. Objawy takie zwykle pojawiają się między 2 a 14 dniem po zakażeniu (najczęściej ok 5 dnia). Z obserwacji wynika, około 80% osób, które chorują zostały zarażone koronawirusem SARS-CoV-2 nie wymaga leczenia, a objawy ustępują same. Natomiast jedna osoba na sześć osób ma cięższy przebieg choroby, pojawiają się problemy z oddychaniem i wymaga leczenia. Pamiętać należy, że podobne objawy mogą występować przy wielu innych chorobach np. przeziębieniu, grypie a zwłaszcza zakażeniach układu oddechowego, które są dość częste w sezonie jesienno-zimowym. Do zachorowania w powodu koronawirusa SARS-CoV-2 niezbędne jest zakażenie, czyli bezpośredni kontakt z osobą chorą np. w pracy, w domu, w sklepie, w podróży czy też przy udzielaniu pomocy medycznej. Tak jak w przypadku innych zakażeń układu oddechowego, zakażenie koronawirusem może powodować łagodne objawy, takie jak ból gardła, kaszel i gorączkę. U niektórych osób choroba może mieć ciężki przebieg i prowadzić do zapalenia płuc i problemów z oddychaniem. Zakażenie koronawirusem SARS-CoV-2 może prowadzić do zgonu. Z obserwacji wynika, że często zakażony po uaktywnieniu się koronawirusa, umiera z powodu chorób współistniejących. Statystyki podają, że na dzień 31.08.2020 zmarło w Polsce 2039 osób a zakażonych było 67372, natomiast na świecie zmarło ok. 848 tys. osób a zakażonych było ok. 25,3 mil osób³⁴.

Ludzie w każdym wieku mogą zostać zainfekowani przez koronawirusa. Osoby starsze, a także osoby z istniejącymi schorzeniami przewlekłymi (takimi jak astma, cukrzyca, choroby serca) wydają się bardziej podatne na wystąpienie cięższych objawów choroby. WHO zaleca osobom w każdym wieku podjęcie kroków w celu ochrony przed wirusem, np. poprzez przestrzeganie zasad higieny (częste mycie rąk, ochrona rąk - rękawiczki) o ochrona dróg oddechowych (noszenie maseczek lub przyłbic).

5. Zarządzanie kryzysowe w Polsce w okresie styczeń – sierpień 2020 r.

W związku z rozwojem cywilizacyjnym i naruszaniem przez człowieka granic dzikiej natury jesteśmy coraz bardziej narażeni na pojawianie się nowych chorób zakaźnych, które mogą doprowadzić do globalnej katastrofy³⁵. Już w 2018 r. eksperci WHO ostrzegali o nieznanym zagrożeniu dla całego świata. Pandemia SARS-CoV-2 wpisuje się w profil nieznanej lecz możliwej choroby ze swoim istotnym potencjałem epidemicznym i obecnością niemal we wszystkich krajach świata.

³⁴ [online] <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=koronawirus>, [dostęp: 31 sierpnia 2020].

³⁵ Marta Winiarska, „Pandemia udowodniła, że zdrowie to strategiczny element gospodarki”, *Menedżer zdrowia, Dwumiesięcznik* 5-6 (2020): 65.

Na początku 2019 r. przeprowadzono w 200 krajach badania w ramach Global Health Security Index mające na celu ocenę przygotowania krajów do wybuchu epidemii lub nadejścia innej katastrofy biologicznej. Wśród sześciu kluczowych elementów weryfikowanych w ramach analizy była ogólna kondycja systemu opieki zdrowotnej. Badanie wykazały, że brakuje globalnej gotowości na pandemię – 73 % krajów było przygotowanych na jej nadejście w mniej niż 50 %. Mimo to w wielu krajach nie doceniono zagrożenia – tak dla systemów ochrony zdrowia, jak i gospodarek – i nie podjęto odpowiednich działań przygotowawczych. Niestety tak też było i w Polsce. Wyciągając lekcję z bieżącej sytuacji, zgodnie z kierunkiem obranym przez Unię Europejską, Polska powinna podjąć działania, które przygotowują ją na kryzys i tym samym zapewnią bezpieczeństwo zdrowotne obywatelom w przyszłości. To przygotowanie powinno obejmować zarówno poprawę finansowania ochrony zdrowia i poszukiwanie alternatywnych źródeł środków, jak i zmiany organizacyjne oraz zarządcze, w tym mądrą alokację zasobów zgodnie z modelem value-based healthcare (opieka zdrowotna oparta na wartościach), na świadczenia przynoszące najlepsze efekty zdrowotne.

Wciąż nie ma pewności kiedy zaczęła się pandemia koronawirusa SARS-CoV-2. Oficjalnie pierwsze przypadki odnotowano na początku grudnia, ale włoscy i francuscy sportowcy, biorący udział w 7 Światowych Wojskowych Igrzyskach Sportowych, mieli typowe dla COVID-19 objawy już po październikowym powrocie z Wuhan³⁶. Igrzyska miały miejsce między 18 a 27 października Wuhan i gościło tam ponad 9 tys. sportowców ze 109 krajów świata. Początkowo Chińczycy sugerowali, że to Amerykanie przywieźli koronawirusa do Chin. Kod genetycznych SARS-CoV-2 sugeruje jednak, że patogen pochodzi od występujących w tym rejonie Azji nietoperzy³⁷.

Jak i kiedy pojawił się koronawirus w Polsce i jakie wdrażano procedury w ramach zarządzania kryzysowego, aby nie dopuścić do rozprzestrzeniania się epidemii? W związku z informacjami napływającymi ze świata, w dniu 28.01.2020 odbyło się robocze spotkanie w Rządowym Centrum Bezpieczeństwa w celu omówienie sytuacji związanej z koronawirusem SARS-CoV-2³⁸, w którym wzięli udział przedstawiciele Głównego Inspektoratu Sanitarnego, Ministerstwa Zdrowia, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Ministerstwa Infrastruktury oraz Lotniska Chopina w Warszawie. Podczas spotkania omówiono aktualną na dzień spotkania sytuację, działania podejmowane przez poszczególne służby i instytucje oraz szczegóły obiegu informacji w ramach systemu Powiadamiania i Reagowania Kryzysowego. Aby ograniczyć możliwość zawleczenia choroby do kraju, zostały wprowadzone środki zaradcze wobec podróżnych wracających lub podróżujących do Polski z obszarów wysokiego ryzyka występowania wirusa.

³⁶ [online] <https://www.euractiv.pl/section/bezpieczenstwo-i-obrona/news/pandemia-zaczela-sie-wczesniej-koronawirus-krazyl-po-wuhan-juz-w-pazdzierniku/> [dostęp: 28 sierpnia 2020].

³⁷ Tamże.

³⁸ [online] <https://rcb.gov.pl/robocze-spotkanie-w-rzadowym-centrum-bezpieczenstwa/> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

W związku z sytuacją epidemiczną w Europie i na świecie, w dn. 24.02.2020 r. zwołano pierwsze posiedzenie Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego w sprawie koronawirusa³⁹. Rozmawiano o tym, jak ograniczać ryzyko rozprzestrzeniania się koronawirusa. Podano również ważne informacje dla osób, które były we Włoszech lub niedawno wróciły. Premier mówił wówczas, że „...dla wszystkich Polaków wracających z zagranicy przygotowaliśmy komunikaty SMS, w ramach których nastąpi odpowiedni przekaz zasobów informacji: jak należy się zachowywać, jakie są objawy pojawienia koronawirusa i czego należy się wystrzegać”⁴⁰. Natomiast minister M. Kamiński mówił wówczas, że „polskie służby sanitarne są w gotowości. Jeśli będzie taka potrzeba, będą udzielać pierwszej pomocy pacjentom na lotniskach. Dostępne są też rezerwy leków i sprzętu medycznego”⁴¹. Niestety rzeczywistość z czasem okazała się inna.

W dniu 27 lutego 2020 r. Ministra Zdrowia, na podstawie ustawy z dnia 5 grudnia 2008 roku o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi⁴², wydał rozporządzenie w sprawie zakażenia koronawirusem SARS-CoV-2⁴³, w którym ogłosił, że zakażenie koronawirusem SARS-CoV-2 zostało objęte przepisami o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi.

W niedzielę, 1.03.2020 r., późnym wieczorem na stronach Sejmu opublikowano rządowy projekt ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. Projekt został skierowany do pierwszego czytania w komisji zdrowia⁴⁴. W uzasadnieniu rządowego projektu ustawy podano, że „w związku z zagrożeniem rozprzestrzeniania się zakażeń wirusem SARS-CoV-2 istnieje konieczność wprowadzenia szczególnych rozwiązań, umożliwiających podejmowanie działań minimalizujących zagrożenie dla zdrowia publicznego stanowiące uzupełnienie podstawowych regulacji zawartych w szczególności w ustawie z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi”⁴⁵. Ze względu na wagę problemu ustawa została uchwalona i podpisana 7.03.2020 r.⁴⁶ i weszła w życie z dniem 8.03.2020 r.

Jednocześnie rozpoczęto działania informacyjne, m.in. pod adresem internetowym gov.pl/koronawirus oraz pod bezpłatnym numerem 800-190-590. Ponadto

³⁹ [online] <https://www.medonet.pl/zdrowie/posiedzenie-rzadowego-zespołu-zarządzania-kryzysowego-w-sprawie-koronawirusa-we-włoszech-zalecenia-dla-podroznych,artykul,05909487.html> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

⁴⁰ Tamże.

⁴¹ Tamże.

⁴² Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi, Dz.U. 2008 nr 234 poz. 1570.

⁴³ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 27 lutego 2020 r. w sprawie zakażenia koronawirusem SARS-CoV-2 DZ. U. z 2020 poz. 325.

⁴⁴ [online] <https://www.gazetaprawna.pl/artykuly/1456607,rzad-koronawirus-projekt-ustawy-specjalne-rozwiazania.html> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

⁴⁵ Tamże.

⁴⁶ Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz.U. 2020 poz. 374.

emitowane były edukacyjne spoty w mediach publicznych i komercyjnych, rozdawane ulotki w pociągach relacji międzynarodowych oraz rozsyłane specjalne smsy dla turystów i podróżnych powracających do Polski. Główny Inspektorat Sanitarny opublikował na swoich stronach pakiet, gotowych do druku materiałów dotyczących nowego koronawirusa, m.in. plakat, co robić, aby uniknąć zagrożenia i jak właściwie myć ręce. MEN przekazało zalecenia dot. koronawirusa do szkół. MSZ rozpoczął monitoring rozwoju epidemii poza granicami Polski za pośrednictwem sieci placówek dyplomatycznych. MON deklarował, że wojsko jest przygotowane, by zareagować w przypadku stwierdzenia obecności koronawirusa i wspierać opiekę zdrowotną. Wytyczne o zasadach postępowania otrzymali funkcjonariusze podległej MSWiA straży granicznej. W resorcie nauki podjęto decyzję o powołaniu zespołu, który m.in. koordynowałby działania na polskich uczelniach, opracowywał wytyczne w sprawie zajęć dydaktycznych, organizowania wydarzeń masowych czy zasad odwoływania zajęć.

Niestety, 4 marca 2020 r., podczas porannej konferencji, Minister Zdrowia Ł. Szumowski poinformował o pierwszym pacjencie z potwierdzonym koronawirusem SARS-CoV-2 przebywającym w szpitalu w Zielonej Górze. Stwierdził on, że wszystkie procedury zadziałały prawidłowo, pacjent przebywa w szpitalu a wszystkie osoby, które miały kontakt z zakażonym pacjentem zostały objęte kwarantanną. Mężczyzna, u którego wynik testu na koronawirusa był dodatni, przyjechał z Niemiec. Był to tzw. „pacjent zerowy”⁴⁷. Po nim pojawili się następni pacjenci, a kolejną złą informacją była wiadomość o pierwszym śmiertelnym przypadku wywołanym przez koronawirusa w Polsce jakim była pacjentka w wieku 56 lat, która zmarła w dniu 12.03.2020 r. w szpitalu w Poznaniu⁴⁸.

10.03.2020 odbyło się posiedzenie Rady Bezpieczeństwa Narodowego, które dotyczyło sytuacji związanej z rozprzestrzenianiem się koronawirusa. Podjęto szereg decyzji dotyczących walki z epidemią. Od 12.03.2020 r. czasowo ograniczono funkcjonowanie jednostek systemu oświaty, w tym przedszkoli, szkół i placówek oświatowych zarówno publicznych, jak i niepublicznych, uczelni i szkół wyższych oraz żłobków i klubów dziecięcych⁴⁹. Następnie od 13.03.2020 r. ograniczono funkcjonowanie centrów i galerii handlowych, przy czym wszystkie sklepy spożywcze, apteki, drogerie i pralnie nadal były czynne. Inaczej zaczęły działać restauracje, kawiarnie i bary – można było składać zamówienie na wynos lub z dowozem⁵⁰. Od 15.03.2020 r. zamknięte zostały granice naszego kraju dla cudzoziemców. Wszyscy polscy obywatele znajdujący się poza granicami mogli wracać do Polski, ale poddawani byli obowiązkowej 14-dniowej kwarantannie domowej (kontrolowanej rygorystycznie przez policję). Zawieszone zostały międzynarodowe pasażerskie połączenia lotnicze

⁴⁷ [online] <https://www.medicover.pl/koronawirus/pierwszy-przypadek-koronawirusa-w-polsce/> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

⁴⁸ [online] <https://www.medicover.pl/koronawirus/pierwszy-smiertelny-przypadek-wywolany-przez-koronawirusa-w-pols/> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

⁴⁹ [online] <https://www.gov.pl/web/koronawirus/zawieszenie-zajec> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

⁵⁰ [online] <https://www.gov.pl/web/koronawirus/ograniczenia-dzialalnosci-gastronomiczne-j-rozrywkowej-oraz-funkcjonowania-galerii-handlowych> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

i kolejowe, ale transport cargo działał i towary wyjeżdżały i wjeżdżały do Polski bez zakłóceń⁵¹. Podjęto również decyzję o przekształceniu od dnia 16.03.2020 r. 19 szpitali w tzw. szpitale jednoimiennie zakaźne⁵², które miały przyjmować pacjentów z koronawirusem.

W dniu 20.03.2020 r. Minister Zdrowia wydał rozporządzenie w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii⁵³ a następnie dnia 31.03.2020 r. wydano rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii⁵⁴. Działania te miały na celu zahamowanie wzrostu zachorowań i zgonów z powodu zakażenia koronawirusem. Statystyka dziennych zachorowań w kolejnych dniach i miesiącach wyglądała następująco:

- 31.03.2020 – 256,
- 30.04.2020 – 306,
- 31.05.2020 – 219,
- 30.06.2020 – 239,
- 31.07.2020 – 657,
- 31.08.2020 – 502⁵⁵.

Szczyt zachorowań w badanym okresie przypadł na dzień 21.08.2020 r. – 903 osoby. Najwięcej zgonów zarejestrowano 24.04.2020 r. – 40 pacjentów. Na koniec sierpnia w Polsce funkcjonowało 91 szpitali jednoimiennych zakaźnych⁵⁶. Spadek zachorowań w okresie maja i czerwca umożliwił powolne znoszenie ograniczeń umożliwiających funkcjonowanie społeczeństwa i przedsiębiorczości. Dla ochrony interesu ekonomicznego przedsiębiorstw i jednostek gospodarczych wprowadzane były kolejno ustawy antykryzysowe, umożliwiające wypłaty odszkodowań i ekwiwalentów. Proponowane kolejne tarcze antykryzysowe miały na celu:

- bezpieczeństwo pracowników,
- finansowanie przedsiębiorstw,
- ochronę zdrowia,
- wzmocnienie systemu finansowego,
- uruchomienie programu inwestycji publicznych.

Działania zespołów antykryzysowych takich jak Rada Bezpieczeństwa Narodowego, Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego, nie były jednak pasmem sukcesów. W okresie marca i kwietnia brakowało praktycznie wszystkiego tj. respiratorów,

⁵¹ [online] <https://www.gov.pl/web/koronawirus/zamykamy-granice-przed-koronawirusem> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

⁵² [online] <https://www.politykazdrowotna.com/55109,te-szpitala-zostana-przekształcone-w-jednoimiennie-zakazne> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

⁵³ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii, Dz. U. z 2020 r. poz. 491.

⁵⁴ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii, Dz. U. z 2020 r. poz. 566.

⁵⁵ [online] <https://www.termedia.pl/mz/Liczba-zakazen-koronawirusem-na-wykresie,39004.html> [dostęp: 1 września 2020].

⁵⁶ [online] <https://www.gov.pl/web/koronawirus/lista-szpitali> [dostęp: 1 września 2020].

testów, odzieży ochronnej, rękawiczek, maseczek, płynów odkażających, personelu medycznego przygotowanego do realizacji zadań związanych z epidemią czy wreszcie miejsc w szpitalach. Już w numerze marcowo-kwietniowym *Menedżera Zdrowia* ukazał się obszerny wywiad z prof. K.Simonem, kierownikiem Kliniki Chorób Zakaźnych i Hepatologii Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu, ordynatorem I Oddziału Zakaźnego Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego im. J. Gromkowskiego we Wrocławiu⁵⁷. Profesor powiedział, że szpitalnictwo „...nie jest przygotowane na taką skalę zachorowań i w ogóle jest marnie przygotowane na jakikolwiek większy problem epidemiologiczny, jeśli chodzi o choroby zakaźne. Łóżek zakaźnych mamy nawet sporo, ale w salach dwu-, trzy- i czteroosobowych, a więc niedających się do izolacji. Tylko 30 proc. to sale jednołóżkowe. Brakuje większych obiektów zakaźnych i większej liczby izolatek. Odczuwalne są elementarne braki w wyposażeniu w środki ochrony osobistej, co ujawniła ta jeszcze stosunkowo niewielka epidemia”⁵⁸. Mówił też o brakach kadrowych w grupie lekarzy i pielęgniarek, szkoleniach specjalistów chorób zakaźnych, że „...nie ma komu dyżurować. Średni wiek zakaźników to ok. 60 lat. Bardzo mało jest młodych lekarzy, a absolwenci akademii medycznych, którzy decydują się na tę specjalizację, widząc, co się dzieje w kraju, wyjeżdżają do pracy za granicę. Brakuje pielęgniarek, bo są nędznie opłacane, tylko 10 proc. jest w wieku poniżej 35 lat, a 40 proc. ma powyżej 54 lat”⁵⁹. A więc opowieści ministra M.Kamińskiego o dobrym przygotowaniu do walki z koronawirusem okazały się dalece przesadzone i nie odpowiadające faktycznemu zagrożeniu. Rezerwy materiałowe okazały się nie wystarczające, a zakupy bieżące nie nadążały za potrzebami. Koncentracja sił na COVID-19 spowodowała również zaniedbania w stosunku do pacjentów chorych na choroby przewlekłe, ponieważ nie otrzymują oni odpowiedniego leczenia. Wstrzymane zostały a następnie ograniczone diagnostyka i zabiegówka, co prawdopodobnie przełoży się w kolejnych miesiącach i latach na stan zdrowia i życia Polaków.

Zarządzanie kryzysowe nie sprowadza się tylko i wyłącznie do reagowania na zaistniałą sytuację lecz jak już wcześniej wspomniano, istotne jest zapobieganie i przygotowywanie się do sytuacji kryzysowych. Już wtedy, w okresie początku epidemii, wicepremier J.Gowin twierdził, „...że rezerw finansowych mamy tylko na trzy miesiące. Źle się stało, wszyscy to bardzo boleśnie odczuwamy”⁶⁰. To co wynika z wypowiedzi prof. K.Simona to właśnie brak dalekowzrocznej polityki szkoleniowej personelu medycznego, niedofinansowanie pracowników sektora opieki zdrowotnej jak również błędna polityka finansowania i funkcjonowania opieki zdrowotnej. Ta bolesna lekcja powinna nas zmobilizować do zmiany podejścia do profilaktyki. Prof. R.Flisiak pisze, że „...niedofinansowanie ochrony zdrowia jest niczym przy brakach w chorobach zakaźnych. Przez całe lata uznawano, że to specjałność skazana na zapomnienie, ...skoro SARS, MERS, „świńska” grypa czy ebola przeszły obok, to

⁵⁷ Monika Stelmach, „Nie jesteśmy przygotowani na COVID-19”, *Menedżer Zdrowia, Dwumiesięcznik*, 3-4 (2020): 19.

⁵⁸ Tamże 19.

⁵⁹ Tamże

⁶⁰ Tamże, 20.

znaczy, że nic nam już nie zagrazi”⁶¹. Stąd braki wśród lekarzy o specjalnościach zakaźnych. Należy mieć jednak nadzieję, że rządzący uczą się na błędach.

S.Cofta i T.Ozorowski w czerwcowym wydaniu *Menedżera Zdrowia* zadają pytanie „Pandemia COVID-19 – co dalej?”⁶². Piszą oni, że „...decyzja o totalnym odblokowaniu zapadła, mimo że nie zostały spełnione dwa podstawowe warunki odmrożenia życia społecznego i gospodarczego:

- splaszczanie krzywej – wykazanie stałego trendu spadku zachorowań co najmniej w okresie ostatnich 14 dni. Odblokowanie następuje, choć liczba zachorowań pozostaje na tym samym wysokim poziomie, a nawet na początku czerwca wyraźnie wzrastała;
- zdolność do masowego testowania społeczeństwa”⁶³.

Statystyki sierpniowe pokazały, że autorzy tej wypowiedzi mieli rację (21.08.2020 r. – 903 nowe zachorowania) i nic nie wskazuje na to aby epidemia „odpuściła”. Zespoły zarządzania kryzysowego powinny brać pod uwagę to o czym pisała M.Winiarska, że „...obecny kryzys wyraźnie pokazał, jak zdrowie populacji i wzrost gospodarczy są od siebie zależne i wzajemnie się wzmacniają”⁶⁴. J.Szulc pisze, że „...przedłużający się czas pełzającej pandemii będzie fatalny w skutkach dla całej gospodarki, nie wyłączając sektora ochrony zdrowia. Dotychczas ucierpiały wyłącznie podmioty finansowane w większości ze środków prywatnych (faktyczne wyłączenie działalności na ok. 2 miesiące)”⁶⁵. Należy więc zastanowić się co dalej. Jeżeli zarządzanie kryzysowe polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym i przygotowaniu się do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, to znaczy, że sytuacja w jakiej się znaleźliśmy jako kraj, powinna ułatwić przyszłe działania, tym bardziej, że nie wiemy co nas jeszcze czeka. K.Łach pisze, że „...prawdopodobnie wirus będzie z nami przez najbliższy rok, może dwa lata. W takiej rzeczywistości potrzebujemy strategii na już. Strategii, która będzie niedoskonała, a nawet dość daleka od optimum, ale będzie tworzona na podstawie najlepszych dostępnych danych i możliwa do modyfikacji wraz z rozwojem sytuacji epidemicznej i uzupełnianiem braków w naszym rozumieniu epidemii koronawirusa”⁶⁶. Nie widać więc optymizmu w tej wypowiedzi.

6. Zakończenie

W ostatnich dwóch dekadach mieliśmy do czynienia z dwoma pandemiemi, tj. wirusa SARS (lata 2002–2004) oraz wirusa H1N1/09, czyli tzw. świńskiej grypy (2009 r.). Obie zebrały ponure żniwo w postaci prawie 600 tys. zgonów. Pandemia koronawi-

⁶¹ Robert Flisiak, „COVID-19 zawita wkrótce do każdego szpitala”, *Menedżer Zdrowia, Dwumiesięcznik*, 3-4 (2020): 22.

⁶² Szczepan Cofta, Tomasz Ozorowski, „Pandemia COVID-19 – co dalej?”, *Menedżer Zdrowia, Dwumiesięcznik* 5-6 (2020): 95.

⁶³ Tamże.

⁶⁴ Winiarska, „Pandemia”, 64.

⁶⁵ Jakub Szulc, „Pandemii już nie ma”, *Menedżer Zdrowia, Dwumiesięcznik* 5-6 (2020): 119.

⁶⁶ Krzysztof Łach, „COVID-19 – dane i szukane”, *Menedżer Zdrowia, Dwumiesięcznik* 3-4 (2020): 40.

rusa SARS-CoV-2, która rozpoczęła się pod koniec 2019 roku, spowodowała śmierć prawie 900 tys. osób na całym świecie i objęła swym zasięgiem prawie 200 państw. Czy byliśmy na to przygotowani? Na odpowiedź trzeba będzie poczekać, ponieważ nie znamy jeszcze końca pandemii i nie znamy ostatecznych jej skutków. Zarządzanie w sytuacji kryzysowej wymaga wiedzy i doświadczenia. Podejmowane na bieżąco decyzje mają ograniczać zasięg i minimalizować skutki. Historia oceni wysiłki zarządzających za kilka lat.

Celem artykułu było przedstawienie tych wysiłków i próba oceny sprawności zarządzania kryzysowego w opiece zdrowotnej na tle gospodarki kraju w pierwszym okresie epidemii (pandemii) w Polsce. Złożoność sytuacji oraz trudności w zaopatrzeniu spowodowały w pierwszym okresie walki z pandemią duży chaos a jednocześnie przerażenia spowodowane szybkością rozprzestrzeniania się wirusa i dużą śmiertelnością w niektórych regionach świata. Polskie społeczeństwo nie było na to przygotowane ale i rządcy również nie byli na to przygotowani pod względem materialowym, osobowym i finansowym. Artykuł został napisany według stanu na dzień 31.08.2020 r. i nie wiadomo jak dalej będzie przebiegać walka z wirusem i chorobą. Jednocześnie artykuł jest próbą oceny zarządzania kryzysowego w pierwszym, trudnym okresie identyfikacji zagrożenia i realizacji procedur minimalizujących skutki dla obywateli i gospodarki naszego kraju.

Bibliografia

Adamska, Agata. 2009. „Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia”. W: *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, pod red. Andrzej Fierla. Warszawa: Wydawnictwo SGH.

Bugaj, Ewa. 2008. „Zaraza w świecie rzymskim w czasach Antoninów”. W: Dzieduszycki Wojciech, Wrzesiński Jacek, *Epidemie, klęski i wojny*. Poznań, Stowarzyszenie Naukowe Archeologów Polskich.

Cofa, Szczepan, Tomasz Ozorowski. „Pandemia COVID-19 – co dalej?”, *Menedżer Zdrowia, Dwumiesięcznik* 5-6 (2020).

Encyklopedia zdrowia, tom 1. 1993. Red. Witolda Gomułka, Wojciecha Rewerski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Flisiak, Robert, „COVID-19 zawita wkrótce do każdego szpitala”, *Menedżer Zdrowia, Dwumiesięcznik*, 3-4 (2020).

Folland, Sherman, Allen Goodman, Miron Stano. 2011. *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej*. Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.

Fierla Andrzej (red.) 2009. *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.

Gliński, Zdzisław. „Szczepienia jako niezbędny element zapobiegania chorobom zakaźnym i ich powikłaniom – problemy i perspektywy”, *Życie Weterynaryjne*, 92(2) (2017): 100-104.

Golebiewski, Jan. „Zarządzanie kryzysowe”, *Wiedza Obronna* 1 (2001): 76-97.

Griffin, Ricky. 2007. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Grocki, Romuald. 2012. *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*. Warszawa: Difin.

Kaczmarek, Tadeusz Teofil. 2006. *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*. Warszawa: Difin.

- Kapusta, Paweł. 2020. *Pandemia. Raport z frontu*. Kraków: Wydawnictwo Insignis.
- Anthonnissen Peter Frans (red.). 2010. *Komunikacja kryzysowa*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Koźmiński, Andrzej, Dariusz Jemielniak. 2011. *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Leowski, Jerzy. 2018. *Polityka zdrowotna a zdrowie publiczne*. Warszawa: CeDeWu.
- Łach, Krzysztof. „COVID-19 – dane i szukane”, *Menedżer Zdrowia, Dwumiesięcznik* 3-4 (2020).
- Micklethwait, John, Adrian Wooldridge. 2000. *Szamani zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Zys i S-ka.
- Pawłowski, Jacek. 2002. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*. Warszawa: Wydawnictwo AON.
- Stelmach, Monika. „Nie jesteśmy przygotowani na COVID-19”, *Menedżer Zdrowia, Dwumiesięcznik* 3-4 (2020).
- Szulc, Jakub. „Pandemii już nie ma”, *Menedżer Zdrowia, Dwumiesięcznik*, 5-6 (2020).
- Winiarska, Marta. „Pandemia udowodniła, że zdrowie to strategiczny element gospodarki”, *Menedżer Zdrowia, Dwumiesięcznik* 5-6 (2020).
- Zimniewicz, Kazimierz. 2008. *Koncepcje zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe.

Akty prawne

- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 27 lutego 2018 r. *w sprawie priorytetów zdrowotnych*, Dz. U. z 2018, poz. 469.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 27 lutego 2020 r. *w sprawie zakażenia koronawirusem SARS-CoV-2*, Dz. U. z 2020 poz. 325.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. *w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii*, Dz. U. z 2020 r. poz. 491.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 marca 2020 r. *w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii*, Dz. U. z 2020 r. poz. 566.
- Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. *o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi*, Dz.U. 2008 nr 234 poz. 1570.
- Ustawa z dnia 4 listopada 2016 r. *o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz niektórych innych ustaw*, Dz.U. 2016 poz. 2173.
- Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. *o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych*, Dz.U. z 2020 poz. 374.

Źródła internetowe

- <https://www.imperiumromanum.edu.pl/artukul/zaraza-antoninow/> [dostęp: 28 sierpnia 2020].
- <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/pandemia.html/> [dostęp: 28 sierpnia 2020].
- <https://www.termedia.pl/mz/Czy-szczepic-podczas-pandemii-,38190.html>, [dostęp: 20 sierpnia 2020].
- <http://www.psse.wodzislaw.pl/psse/dokument/szczepienia.pdf> [dostęp: 23 sierpnia 2020].
- <https://www.mp.pl/pacjent/choroby-zakazne/koronawirus/koronawirus-wartowiedziec/225676,koronawirus-najnowsze-informacje> [dostęp: 29 sierpnia 2020]
- <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=koronawirus>, [dostęp: 31 sierpnia 2020].

<https://www.euractiv.pl/section/bezpieczenstwo-i-obrona/news/pandemia-zaczela-sie-wczesniej-koronawirus-krazyl-po-wuhan-juz-w-pazdzierniku/> [dostęp: 28 sierpnia 2020].

<https://www.medonet.pl/zdrowie,posiedzenie-rzadowego-zespolu-zarzadzania-kryzysowego-w-sprawie-koronawirusa-we-wloszech-zalecenia-dla-podroznym,artykul,05909487.html> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://rcb.gov.pl/robocze-spotkanie-w-rzadowym-centrum-bezpieczenstwa/> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.gazetaprawna.pl/artykuly/1456607,rzad-koronawirus-projekt-ustawy-specjalne-rozwiazania.html> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.medicover.pl/koronawirus/pierwszy-przypadek-koronawirusa-w-polsce/> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.medicover.pl/koronawirus/pierwszy-smiertelny-przypadek-wywolany-przez-koronawirusa-w-pols/> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.medicover.pl/koronawirus/pierwszy-smiertelny-przypadek-wywolany-przez-koronawirusa-w-pols/> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.gov.pl/web/koronawirus/zawieszenie-zajec> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.gov.pl/web/koronawirus/zamykamy-granice-przed-koronawirusem> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.gov.pl/web/koronawirus/ograniczenia-dzialalnosci-gastronomicznej-rozw-ykowej-oraz-funkcjonowania-galerii-handlowych> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.politykazdrowotna.com/55109,te-szpitala-zostana-przekształcone-w-jednoimienne-zakazne> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.termedia.pl/mz/Liczba-zakazen-koronawirusem-na-wykresie,39004.html> [dostęp: 1 września 2020].

<https://www.gov.pl/web/koronawirus/lista-szpitali> [dostęp: 1 września 2020].

<https://www.mp.pl/pacjent/choroby-zakazne/koronawirus/koronawirus-wartowiedziec/225676,koronawirus-najnowsze-informacje> [dostęp: 29 sierpnia 2020].

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=koronawirus>, [dostęp: 31 sierpnia 2020].

<https://www.euractiv.pl/section/bezpieczenstwo-i-obrona/news/pandemia-zaczela-sie-wczesniej-koronawirus-krazyl-po-wuhan-juz-w-pazdzierniku/> [dostęp: 28 sierpnia 2020].

<https://www.medonet.pl/zdrowie,posiedzenie-rzadowego-zespolu-zarzadzania-kryzysowego-w-sprawie-koronawirusa-we-wloszech-zalecenia-dla-podroznym,artykul,05909487.html> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://rcb.gov.pl/robocze-spotkanie-w-rzadowym-centrum-bezpieczenstwa/> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.gazetaprawna.pl/artykuly/1456607,rzad-koronawirus-projekt-ustawy-specjalne-rozwiazania.html> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.medicover.pl/koronawirus/pierwszy-przypadek-koronawirusa-w-polsce/> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.medicover.pl/koronawirus/pierwszy-smiertelny-przypadek-wywolany-przez-koronawirusa-w-pols/> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.medicover.pl/koronawirus/pierwszy-smiertelny-przypadek-wywolany-przez-koronawirusa-w-pols/> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.gov.pl/web/koronawirus/zawieszenie-zajec> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.gov.pl/web/koronawirus/zamykamy-granice-przed-koronawirusem> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.gov.pl/web/koronawirus/ograniczenia-dzialalnosci-gastronomicznej-rozw-ykowej-oraz-funkcjonowania-galerii-handlowych> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.politykazdrowotna.com/55109,te-szpitaly-zostana-przekształcone-w-jednoimienne-zakazne> [dostęp: 25 sierpnia 2020].

<https://www.termedia.pl/mz/Liczba-zakazen-koronawirusem-na-wykresie,39004.html> [dostęp: 1 września 2020].

<https://www.gov.pl/web/koronawirus/lista-szpitali> [dostęp: 1 września 2020].

dr JAN FRĄSZCZAK
AKADEMIA KALISKA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
jan.fraszczak@op.pl
Nr ORCID 0000-0001-5437-2123

INSTYTUCJE OTOCZENIA BIZNESU – RODZAJE, ZADANIA I ZNACZENIE DLA PRZEDSIĘBIORSTW

STRESZCZENIE

Artykuł poświęcony jest organizacjom, które w katalogu swoich zadań wymieniają szeroko rozumianą współpracę z przedsiębiorstwami, szczególnie z tymi podmiotami gospodarczymi, które kwalifikowane są do małych i średnich przedsiębiorstw.

Autor podjął próbę przytoczenia poglądów na temat pojęcia, rodzajów i znaczenia instytucji otoczenia biznesu oraz ich roli w rozwiązywaniu problemów, z jakimi spotykają się podmioty gospodarcze. Osobny fragment artykułu poświęcono roli i znaczeniu klastrów gospodarczych. Instytucje otoczenia biznesu zaprezentowano nie tylko w świetle poglądów autorów opracowań teoretycznych, ale także w lokalnym gospodarczym środowisku kalisko-ostrowskim, a więc z perspektywy rozwiązań praktycznych.

W artykule zaprezentowano również ofertę Akademii Kaliskiej skierowaną do przedsiębiorstw oraz praktyczne rozwiązania dotyczące współpracy uczelni z podmiotami gospodarczymi. Na podstawie przedstawionych przykładów współpracy zaprezentowano Akademię Kaliską z punktu widzenia jej współpracy z otoczeniem.

Słowa kluczowe: otoczenie biznesu, przedsiębiorstwo, współpraca, instytucje, wyższa uczelnia

SUMMARY

The following article focuses on the organisations whose responsibilities include the broadly-understood cooperation with companies, especially with those business entities that can be qualified as small and medium-sized enterprises.

The author of the article aims at presenting the opinions concerning the concept, types and the importance of business environment institutions and their role in solving problems faced by business entities. A separate passage has been dedicated to the role and significance of economic clusters. Business environment institutions have been presented not only in the light of the views of the authors of theoretical studies, but also in the local business environment of Kalisz and Ostrów – from the perspective of practical solutions.

The article also presents the offer of the Calisia University addressed to enterprises, as well as practical solutions concerning the cooperation between the University and business entities. The Calisia University has been presented in terms of its cooperation with business environment.

Keywords: business environment, enterprise, cooperation, institutions, university

1. Wstęp

Gospodarka rynkowa stawia przedsiębiorstwom wiele zadań, wymagań, determinuje w znaczny sposób ich cele i środki realizacji tych celów. Wyniki działalności przedsiębiorstw zależą przede wszystkim od nich samych, od trafności podejmowanych decyzji, od skuteczności metod zarządzania, od jakości posiadanych zasobów kadrowych i materialnych. Należy jednak pamiętać, że podmioty gospodarcze działają zawsze w pewnym środowisku, tworzone przez klientów, przedsiębiorstwa konkurencyjne, instytucje, placówki oświatowe i wiele innych organizacji. Ich współpraca z otoczeniem jest w wielu przypadkach koniecznością wynikającą z zasad funkcjonowania gospodarki rynkowej, ale wynika również z podejmowanych inicjatyw mających na celu współpracę z organizacjami, które zamierzają realizować zadania wspomagające funkcjonowanie biznesu.

Celem artykułu jest prezentacja rodzajów instytucji otoczenia biznesu, ich roli i zadań nie tylko w wymiarze teoretycznym, ale także w środowisku lokalnym, kalisko-ostrowskim, w ujęciu praktycznym.

W pierwszej części dokonano prezentacji rodzajów instytucji otoczenia biznesu funkcjonujących w naszym kraju na podstawie dostępnej literatury. Kolejną część artykułu poświęcono rozwiązaniom lokalnym w tym zakresie. Zaprezentowano oferty wybranych instytucji otoczenia biznesu z uwzględnieniem w tej ofercie zagadnienia innowacyjności gospodarki. Osobny fragment artykułu poświęcony został kłostrom gospodarczym. W części ostatniej zaprezentowano ofertę Akademii Kaliskiej w zakresie współpracy z przedsiębiorstwami oraz podejmowane inicjatywy uczelni i otoczenia w celu dalszego zacieśniania relacji zmierzających do wymiany doświadczeń oraz przeniesienia dokonań naukowo-badawczych i dydaktycznych na grunt gospodarczy.

2. Pojęcie, rodzaje i znaczenie instytucji otoczenia biznesu

Przedsiębiorstwo prowadzące swoją działalność na rynku zmuszone jest do kontaktowania się z klientami, dostawcami, z innymi przedsiębiorstwami, z administracją publiczną, zrzeszeniami przedsiębiorców i pracowników, szkołami wyższymi, ośrodkami szkoleniowymi i doradczymi. Przyjmuje się w konsekwencji, że przedsiębiorstwa funkcjonują w specyficznym środowisku działalności gospodarczej nazywanym otoczeniem biznesu¹.

¹ Adam Płoszaj, *Sieci instytucji otoczenia biznesu* (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2013), 48.

W różny sposób definiowane jest pojęcie otoczenia biznesu. W szerokim ujęciu jest to pewien klimat działalności gospodarczej przejawiający się w powstawaniu w regionie lub ośrodku miejskim warunków sprzyjających decyzjom lokowania i rozbudowy przedsiębiorstw, w tym także działania władz publicznych, związków zawodowych, a także kształtowaniu opinii publicznej². Prezentowany jest również pogląd według którego przez otoczenie rozumie się to wszystko, co ma lub może mieć wpływ na decyzje przedsiębiorcy. Jest to więc całokształt procesów i zjawisk kształtujących formy działania przedsiębiorstwa i określających warunki jego rozwoju³.

Wobec tak szerokiego określenia otoczenia biznesu należy założyć, że pojęcie to w wąskim rozumieniu ogranicza się do instytucjonalnego wyposażenia regionu czy miasta. Podejście do kwalifikowania określonych organizacji do instytucji otoczenia biznesu jest także zróżnicowane. Wydaje się, że warto zwrócić uwagę na dostosowaną do polskich uwarunkowań klasyfikację instytucji otoczenia biznesu, według której wyróżnia się:

1. Instytucje otoczenia innowacyjnego (ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, jednostki naukowo-badawcze, szkoły wyższe)..
2. Agencje, fundacje i stowarzyszenia, wspierające działalność gospodarczą (agencje rozwoju regionalnego i lokalnego, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, centra wspierania biznesu, fundacje rozwoju, towarzystwa gospodarcze, kluby i centra przedsiębiorczości).
3. Organizacje samorządu gospodarczego (izby przemysłowe, handlowe, rzemieślnicze, itp.).
4. Firmy komercyjne, świadczące usługi dla biznesu⁴.

Klasyfikacje instytucji otoczenia biznesu można traktować jako enumeratywne definicje. Różnice pomiędzy klasyfikacjami wynikają z dwóch podejść.

Pierwszą osią różnicującą jest włączanie lub wykluczanie pewnych typów instytucji, zwłaszcza komercyjnych, a także władz publicznych i instytucji B+R. Włączenie w zakres instytucji otoczenia biznesu instytucji komercyjnych, takich jak banki, biura rachunkowe, firmy doradcze czy agencje reklamowe, pozwala na pełniejszą analizę otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa. Ponadto uwzględnienie władz publicznych, instytucji naukowo-badawczych, czy wyższych uczelni umożliwia uwzględnienie szerokiego kontekstu funkcjonowania firm. Z drugiej strony rozszerzanie katalogu instytucji otoczenia biznesu czyni ten obszar coraz bardziej heterogenicznym, co z kolei powoduje utratę pewnego poziomu spójności.

Drugą osią różnicującą klasyfikacje instytucji otoczenia biznesu jest podejście podmiotowe lub funkcjonalne. Podejście podmiotowe polega na klasyfikowaniu podmiotów na podstawie ich osobowości prawnej. Podejście funkcjonalne zwraca uwagę na sposób i przedmiot działania danej instytucji, mniejszą wagę przykładając

² Zbigniew Chojnicki, *Podstawy metodologiczne i teoretyczne geografii* (Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe, 1999), 368.

³ Józef Penc, *Zarządzanie dla przyszłości* (Kraków: Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1998), 46.

⁴ Joanna Dominiak, *Struktura i organizacja przestrzenna otoczenia biznesu w aglomeracji poznańskiej* (Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe, 2006), 13.

do tego, czy jest ona osobnym podmiotem w znaczeniu osobowości prawnej, czy też stanowi część większego podmiotu⁵.

Duże znaczenie posiadają instytucje otoczenia biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Przez wiele lat wielokrotnie wskazywano, że głównie w zakresie wprowadzania rozwiązań innowacyjnych, przedsiębiorstwa tego typu napotykały na szereg barier utrudniających sprawną i efektywną ich realizację. Do podstawowych z nich zaliczano niedostatek własnych środków finansowych, ryzyko niepowodzenia, brak znajomości rynku oraz niewystarczającą bazę techniczną. W tej sytuacji sprawne funkcjonowanie MŚP zależało i zależy w dużej mierze od wielu elementów zewnętrznego otoczenia. Istotną rolę w tym zakresie odgrywają ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, tworzone w celu wspierania małych i średnich przedsiębiorstw oraz w celu rozwiązywania lokalnych problemów ekonomicznych i społecznych. Jest to ważne tym bardziej, że przedsiębiorstwa raczej nie współpracują ze sobą w zakresie opracowywania i wdrażania nowych produktów, nowych technologii lub nowych rozwiązań organizacyjnych, a współpraca z innymi instytucjami (jednostki B+R, wsparcia biznesu, administracji, itp.) miała często charakter kontaktów sporadycznych i nieformalnych⁶. Jest oczywiste, że właściciele małych firm nie dysponują rozbudowaną wiedzą o otoczeniu, a przecież od wielu elementów otoczenia zależy sprawność ich funkcjonowania. Oznacza to potrzebę tworzenia instytucji rozwoju lokalnego wyspecjalizowanych w działaniach na rzecz rozwoju gospodarczego poprzez:

1. Wspieranie przedsiębiorczości, samozatrudnienia, ułatwianie startu i pomoc nowo tworzącym prywatnym firmom poprzez między innymi promocję i poprawę konkurencyjności MŚP.
2. Tworzenie warunków dla transferu nowych rozwiązań technologicznych do gospodarki i realizację przedsięwzięć innowacyjnych.
3. Podnoszenie jakości zasobów ludzkich poprzez edukację, szkolenia, doradztwo oraz upowszechnianie wzorów pozytywnego działania.
4. Zagospodarowanie zasobów i realizację przedsięwzięć infrastrukturalnych.
5. Tworzenie sieci współpracy i partnerstwa różnych podmiotów działających na rzecz dynamizacji rozwoju, wzrostu dobrobytu i zasobów mieszkańców⁷.

Szczególną rolę przypisuje się instytucjom otoczenia biznesu w zakresie wspierania przedsiębiorstw we wprowadzaniu rozwiązań innowacyjnych. Pojawiające się w gospodarce innowacje oraz zachodzący postęp technologiczny są wynikiem wzajemnych relacji i sprzężeń zwrotnych zachodzących pomiędzy podmiotami, które zajmują się kreowaniem, transferem i wykorzystywaniem

⁵ Adam Płoszaj, *Sieci instytucji otoczenia biznesu* (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2013), 51.

⁶ Renata Lisowska, „Bariery rozwoju działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw na terenach wiejskich na przykładzie województwa łódzkiego”, w: Nelly Daszkiewicz, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia rozwoju* (Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o., 2007), 40, 43.

⁷ Krzysztof B. Matusiak, „Zasoby i kierunki rozwoju infrastruktury przedsiębiorczości i transferu technologii”, w: Krzysztof B. Matusiak, Edward Sawasz, Aleksandra Jewtuchowicz, *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm* (Łódź: KE UŁ, 2001), 252-254.

różnego rodzaju wiedzy. Głównym i najistotniejszym ogniwem tego systemu innowacji są oczywiście przedsiębiorstwa. Ich rola polega bowiem na wdrażaniu nowych rozwiązań, pomysłów i technologii do praktyki gospodarczej. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że wzrasta liczba organizacji, które są zaangażowane w proces tworzenia i udostępniania wiedzy. Sukces przedsiębiorstwa jest więc coraz bardziej uzależniony od umiejętności pozyskania i wykorzystania wiedzy płynącej z tych organizacji. Oznacza to również, że innowacyjność przedsiębiorstw jest w rosnącym stopniu uzależniona od otoczenia, w którym funkcjonują⁸.

Dla skutecznego wspierania innowacyjnej przedsiębiorczości bardzo istotne znaczenie może mieć więc profesjonalne zaplecze instytucjonalne, na które składają się różnego rodzaju ośrodki, w tym między innymi ośrodki innowacji, które z założenia powinny zajmować się promocją innowacyjnej przedsiębiorczości, transferem technologii i dostarczaniem usług proinnowacyjnych oraz współpracą nauki z biznesem. Prowadzone badania i analizy w zakresie aktywności innowacyjnej, szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw, pozwoliły na określenie pewnych kierunków działań:

1. Zwiększenie roli jednostek naukowo-badawczych i uczelni jak źródła wdrażanych prac badawczo-rozwojowych.
2. Uproszczenie i ukierunkowanie na materialny efekt instrumentów stymulujących współpracę nauki z praktyką.
3. Wspieranie rozwoju bazy badawczo-wdrożeniowej przedsiębiorstw poprzez wspólne prace z jednostkami badawczymi i uczelniami.
4. Zwiększenie dostępności zewnętrznych źródeł finansowania dla przedsiębiorstw.
5. Wprowadzenie mechanizmów zachęcających do podejmowania ryzyka wdrożenia nowej technologii przez przedsiębiorstwa.
6. Reorganizacja sieci krajowej ośrodków transferu innowacji z uwzględnieniem możliwości kojarzenia nowej potencjalnie wdrożeniowej wiedzy będącej w dyspozycji uczelni i jednostek naukowo-badawczych z potrzebami przedsiębiorstw.
7. Zwiększenie dostępności dla przedsiębiorstw usług związanych z transferem technologii oraz informacji o tych usługach⁹.

Zaprezentowane diagnozy i rekomendacje wskazują na konieczność usprawniania relacji pomiędzy nauką i praktyką w celu skutecznego wykorzystywania wyników badań naukowych w rozwiązaniach praktycznych. Rozwój badań naukowo-wdrożeniowych i transfer wyników tych badań do praktyki to podstawowe zadanie, które powinno zwiększyć poziom innowacyjności przedsiębiorstw. Jest to najważniejsze zadanie instytucji otoczenia biznesu, niezależnie od tego, czy będą to wyższe uczelnie, czy ośrodki naukowo-badawcze, czy wreszcie stowarzyszenia przedsiębiorców, izby gospodarcze, samorządy przedsiębiorców, centra wspierania przedsiębiorczości, parki naukowo-technologiczne i przemysłowe.

⁸ Wojciech Popławski, Agata Sudolska, Maciej Zastempowski, *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego* (Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, 2008), 179-180.

⁹ Hanna Mizgajska, *Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – zmiany i uwarunkowania* (Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2013), 125.

3. Rodzaje i zakres działania instytucji otoczenia biznesu w regionie kalisko-ostrowskim

Wśród instytucji funkcjonujących w otoczeniu biznesu działających w regionie kalisko-ostrowskim wymienić należy między innymi:

1. Fundację Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości.
2. Regionalną Izbę Gospodarczą w Kaliszu.
3. Wielkopolską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości – Oddział w Kaliszu.
4. Ostrowskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości.
5. Ostrowski Park Przemysłowy.
6. Eurocentrum Innowacji i Przedsiębiorczości w Ostrowie Wlkp.
7. Związek Rzemieślników Cechowych.
8. Cech Rzemiosł Budowlanych i Różnych MSP.
9. Izbę Przemysłowo – Handlową Południowej Wielkopolski.
10. Izbę Rzemieślniczą i Przedsiębiorczości.

Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości to fundacja, a więc organizacja pozarządowa, która nie należy do sektora finansów publicznych w rozumieniu przepisów o finansach publicznych i nie działa w celu osiągnięcia zysku.

Fundacja jest partnerem władz samorządowych Kalisza, wspiera zadania z zakresu rozwoju gospodarczego i pomocy społecznej w mieście i regionie. Podstawowy celem jej funkcjonowania jest wspieranie wszelkich działań, które przyczyniają się do rozwoju regionu poprzez między innymi promowanie idei przedsiębiorczości i proaktywności.

Fundacja nie tylko wspiera przedsiębiorców, ale także zachęca do tworzenia nowych firm, szkoli bezrobotnych, udziela bezpłatnych porad dla wszystkich zainteresowanych zakładaniem własnej działalności, udziela pożyczek. W swojej ofercie zwraca uwagę na działalność z zakresu doradztwa, finansów i szkoleń.

Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości poszukuje także innowacyjnych rozwiązań, działa na rzecz współpracy międzynarodowej, podejmując wspólne działania z innymi europejskimi inkubatorami tworząc środowisko sprzyjające innowacjom i nowym technologiom¹⁰.

Izby gospodarcze to organizacje samorządu gospodarczego, reprezentujące interesy gospodarcze zrzeszonych w nich podmiotów w zakresie ich działalności wytwórczej, handlowej, budowlanej lub usługowej, w szczególności wobec organów państwowych.

Misją Regionalnej Izby Gospodarczej (RIG) w Kaliszu jest wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw poprzez realizację na ich rzecz kompleksowych usług informacyjnych, szkoleniowych i doradczych, a także innych usług realizowanych zgodnie z oczekiwaniami i postulatami zgłaszanymi przez klientów. Wśród zadań realizowanych przez RIG w Kaliszu wyróżnić należy:

1. Reprezentowanie interesów swoich członków wobec organów państwa, administracji państwowej i samorządowej oraz innych organizacji krajowych i zagranicznych.

¹⁰ [online] www.inkubator.kalisz.pl, [dostęp: 23 września 2020].

2. Podejmowanie działań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w nowoczesnych formach organizacyjnych i technologicznych.
3. Współudział w tworzeniu warunków sprzyjających działalności gospodarczej, w tym także w zakresie współpracy zagranicznej.
4. Wyrażanie opinii o stanie rozwoju gospodarczego oraz prezentowanie opinii w dziedzinie polityki gospodarczej, w szczególności wnioskowanie o zmianę, nowelizację i tworzenie przepisów prawnych w tej dziedzinie.
5. Gromadzenie i rozpowszechnianie informacji dotyczących funkcjonowania podmiotów gospodarczych w kraju i za granicą
6. Rozwój i podnoszenie poziomu kształcenia zawodowego, wspieranie nauki zawodu oraz doskonalenie zawodowe.
7. Kształcenie zasad etyki i społecznie akceptowanych norm postępowania w stosunkach gospodarczych.

Można więc stwierdzić, że RIG w Kaliszu umożliwia dostęp do bezpłatnej informacji gospodarczej, promuje firmy w materiałach reklamowych izby, umożliwia nawiązywania kontaktów i integrację z czołowymi firmami regionu, organizuje szkolenia kierowane do członków izby i osób z zewnątrz, kojarzy oferty firm, udziela aktualnych informacji i pomocy w pisaniu wniosków aplikacyjnych o środki z Unii Europejskiej, umożliwia udział w spotkaniach ze znanymi przedsiębiorcami i politykami, organizuje spotkania z władzami samorządowymi miasta¹¹.

Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości funkcjonuje jako spółka z o ograniczoną odpowiedzialnością, a jej powstanie związane było z koniecznością powołania podmiotu, który oprócz działalności edukacyjnej mógłby świadczyć pomoc zwłaszcza małym przedsiębiorcom w postaci udzielania pożyczek.

Oprócz tego rodzaju działalności spółka podejmuje działania na rzecz wspierania aktywności gospodarczej poprzez prowadzenie szkoleń, kursów i innych form edukacji ekonomicznej, promocję eksportu, organizowanie współpracy przedsiębiorstw z partnerami zagranicznymi¹².

Ostrowskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości (OCWP) powstało jako element projektu zatytułowanego: Strategia Rozwoju Gospodarczego Ostrowa Wlkp.. Jego celem jest wspieranie wszelkich działań przyczyniających się do rozwoju regionu. OCWP promuje idee przedsiębiorczości i aktywności społecznej, zachęca do tworzenia nowych firm, ciągle poszukuje nowych rozwiązań przyczyniających się do rozwoju regionu.

Zadaniem tego stowarzyszenia jest świadczenie usług o charakterze informacyjnym, doradczym, szkoleniowym i finansowym, skierowanych do osób prowadzących małe i średnie przedsiębiorstwa, rozpoczynających działalność gospodarczą, osób bezrobotnych, młodzieży oraz osób pragnących podnosić swoje umiejętności i kwalifikacje.

Fundusz pożyczkowy funkcjonujący w ramach OCWP gwarantuje niedrogie źródło finansowania, możliwość uzyskania pożyczki przy krótkim okresie prowadzenia działalności gospodarczej oraz przy elastycznych formach zabezpieczenia i spłaty

¹¹ [online] www.rig.kalisz.pl, [dostęp: 23 września 2020].

¹² [online] www.warp.org.pl, [dostęp: 24 września 2020].

pożyczki. W zakresie działalności finansowej OCWP udziela pomocy w zakresie pisanie wniosków o dotacje i pożyczki unijne dla firm¹³.

Ostrowski Park Przemysłowy jest instytucją, w której dla małych i średnich przedsiębiorstw świadczone są:

1. Usługi informacyjne i doradcze oraz bezpośrednia pomoc w zakresie szeroko pojętego planowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz zarządzania firmą, a także pomoc w pozyskiwaniu zewnętrznego dofinansowania (pisanie biznes planów).
2. Usługi szkoleniowe, w tym organizacja szkoleń branżowych.
3. Usługi finansowe, w tym księgowość, pomoc w uzyskiwaniu kredytów bankowych, przygotowywanie prognoz i analiz.
4. Usługi środowiskowe, w tym pomoc w przeprowadzeniu procedur uzyskania decyzji środowiskowych.
5. Usługi proinnowacyjne i w zakresie kojarzenia partnerów biznesowych poprzez budowanie sieci powiązań pomiędzy przedsiębiorcami oraz integrowanie środowiska biznesowego z działającymi w regionie jednostkami naukowymi i szkołami wyższymi w obszarze między innymi przepływu najnowszej wiedzy oraz tzw. dobrych praktyk i know-how, komercjalizacji badań, organizowania staży dla studentów.
6. Usługa „wirtualne biuro”, tworząca możliwość rejestracji prywatnych firm pod adresem OPP.
7. Usługi najmu pomieszczeń¹⁴.

Eurocentrum Innowacji i Przedsiębiorczości w Ostrowie Wlkp. jest stowarzyszeniem, którego działalność obejmuje usługi doradcze, szkoleniowe oraz informacyjne. Dominującą formę świadczonych usług stanowi oferta skierowana do różnych podmiotów gospodarczych oraz osób fizycznych, głównie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a także do osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą.

Misją Eurocentrum jest działanie na rzecz szeroko rozumianego środowiska technicznego poprzez prowadzenie najwyższej jakości usług i szkoleń doskonalących wiedzę i praktyczne umiejętności pracowników sektora gospodarczego, zgodnie z hasłem: „Profesjonalizm, doświadczenie, praktyka”.

Głównym celem działalności jest wspieranie i promowanie przedsiębiorczości oraz innowacyjności poprzez między innymi:

1. Rozwój innowacyjności gospodarki, szczególnie małego i średniego biznesu, poprzez inicjowanie wszelkich działań mających na celu wspomaganie, wdrożenia opracowań naukowych i badawczo-rozwojowych do praktyki oraz współpracę biznesu z zapleczem naukowo-badawczym i rozwojowym.
2. Budowanie pozytywnego obrazu przedsiębiorczości i przedsiębiorców
3. Promocję nowoczesnych technik zarządzania.
4. Rozwijanie działalności oświatowej poprzez popularyzowanie wiedzy z zakresu innowacyjności i przedsiębiorczości.

¹³ [online] www.ocwp.org.pl, [dostęp: 24 września 2020].

¹⁴ [online] www.opp-ostrow.pl, [dostęp: 25 września 2020].

5. Inicjowanie działań na rzecz postępu naukowo-technicznego

6. Promowanie dobrych doświadczeń z krajów Unii Europejskiej¹⁵.

Pozostale, wymienione w tej części artykułu instytucje otoczenia biznesu mają już „branżowy” charakter i są stworzone dla ściśle określonych grup podmiotów gospodarczych, tworząc dla nich specyficzną, specjalistyczną ofertę. Ponadto celem tej części artykułu nie jest szczegółowa prezentacja oferty wszystkich jednostek organizacyjnych, które funkcjonują w otoczeniu przedsiębiorstw. Na przykładzie zadań i celów prezentowanych przez opisane instytucje należy zwrócić uwagę na następujące elementy:

1. Oferta skierowana do przedsiębiorstw przez instytucje otoczenia biznesu jest podobna, a większość z nich oferuje udzielanie informacji, doradztwo, szkolenia, pomoc finansową, w tym pomoc w przygotowywaniu wniosków o pozyskanie zewnętrznych środków finansowych, głównie z Unii Europejskiej.
2. Zaledwie niektóre instytucje otoczenia biznesu w swojej ofercie prezentują pomoc w rozwiązywaniu, przygotowywaniu, czy wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych.

Wydaje się, że jest to zjawisko niepokojące chociażby dlatego, że przedsiębiorstwa oczekujące i szukające pomocy w różnych obszarach swojej działalności mają zapewne trudności w nawiązaniu współpracy z właściwą organizacją oraz z wyborem właściwej instytucji otoczenia biznesu, a współpraca w zakresie rozwiązań innowacyjnych napotyka, jak się wydaje, na barierą merytoryczną i kompetencyjną.

4. Znaczenie klastrów jako instytucji otoczenia biznesu

Wydaje się, że w dzisiejszej rzeczywistości szczególną uwagę należy zwrócić na powstające w różnych branżach, w różnych sferach działalności gospodarczej klastry gospodarcze.

W ujęciu teoretycznym ujęciu klastrów to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach konkurujących ze sobą, ale także współpracujących¹⁶. Wobec takiego pojęcia klastra można przyjąć, że klaster gospodarczy to natomiast grupa niezależnych przedsiębiorstw, które podejmują wspólne przedsięwzięcia gospodarcze. Przedsiębiorstwa te mogą jednocześnie ze sobą konkurować i współpracować.

W polskim prawie definicja klastra zawarta została w Rozporządzeniu „Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi. Zgodnie z § 14a ust. 4 tego Rozporządzenia przez klaster rozumie się przestrzenną i sektorową koncentrację podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności z udziałem co najmniej dziesięciu przedsiębiorców, w tym mikroprzedsiębiorców, małych lub średnich przedsiębiorców, wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw,

¹⁵ [online] www.euro.ctiw.pl, [dostęp: 24 września 2020].

¹⁶ Michael E. Porter, *Porter o konkurencji* (Warszawa: PWN, 2001), 246.

konkurujących i współpracujących w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią mikroprzedsiębiorcy, mali lub średni przedsiębiorcy. Podmioty klastra muszą posiadać siedzibę, a w przypadku przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną – miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej¹⁷.

Obecnie, nieco odmiennie przyjmuje się, że klastr jest elastyczną formą współpracy horyzontalnej pomiędzy trzema grupami podmiotów, tj. przedsiębiorstwami, jednostkami naukowo-badawczymi oraz władzami publicznymi. Te grupy podmiotów mają tworzyć środowisko ułatwiające intensywne procesy interakcji i kooperacji między poszczególnymi uczestnikami narodowych i regionalnych systemów innowacji. Tak zdefiniowana struktura nosi nazwę potrójnej helisy.

Definicja ta jest precyzyjna i podkreśla następujące elementy:

1. Współpraca ma być elastyczna, a więc nie ma być uregulowana jedną, stałą umową.
2. Współpraca ma być horyzontalna, czyli ma dotyczyć podmiotów działających w tym samym segmencie rynku, w tym także podmiotów konkurujących ze sobą.
3. Działania w ramach klastra mają być związane z polityką innowacji.

Kluczowe dla tej definicji jest spostrzeżenie, że innowacje powstają nie tylko w obrębie poszczególnych jednostek, ale często są związane z efektem synergii, który jest możliwy do uzyskania wskutek współpracy. W tej sytuacji zasadne jest mówienie o systemach innowacji, zarówno jako o narodowym systemie innowacji, jak i o regionalnym systemie innowacji.

Do cech, które charakteryzują klastry i które powinny występować jednocześnie można zaliczyć:

- przestrzenną koncepcję podmiotów konkurujących ze sobą w regionie,
- koncentrację firm w ramach jednego sektora lub kilku podobnych,
- nieformalną i formalną współpracę przedsiębiorstw, instytucji lokalnych oraz organizacji o charakterze poziomym i pionowym,
- specjalizację podmiotów w klastrze,
- przepływ wiedzy oraz technologii i innowacji między podmiotami tworzącymi klastry¹⁸.

Cele funkcjonowania klastrów można podzielić na sześć głównych grup: badania i kontakty, działania polityczne, współpraca handlowa, edukacja i szkolenia, innowacje i technologie, ekspansja.

Jednym z celów istnienia klastrów jest też wspieranie tworzenia przewagi konkurencyjnej członków tej organizacji. Dla przedsiębiorców oznacza to zwiększenie zysku i rozwój firm, dla jednostek naukowych - większą komercjalizację pracy naukowej. Klastry ma być katalizatorem, który sprawia, że dzięki efektowi synergii energia i pieniądze, a więc wysiłek zainwestowany we współpracę w klastrze, przy-

¹⁷ Dz. U. z 2006 r., Nr 226, poz. 1651.

¹⁸ Marzena Frankowska, *Tworzenie wartości w klastrze* (Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012), 15.

nosi więcej, niż ten sam wysilek włożony w samodzielną pracę. Dobrym przykładem jest wspólna promocja stanowiąca obszar współpracy, z której przedsiębiorstwa osiągają wymierne korzyści. Łączenie zasobów i kompetencji jest szczególnie istotne w przypadku ekspansji i promocji na rynkach międzynarodowych, które wymagają większych nakładów finansowych, a które często są niedostępne dla pojedynczego przedsiębiorstwa.

Cele współpracy i działalności klastra określone są również następująco:

- budowanie strategii współpracy uczestników w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej,
- rozwój współpracy w celu stworzenia wspólnej oferty i oferowania nowej jakości produktów/usług,
- generowanie innowacyjnych pomysłów,
- budowa konkurencyjności gospodarki opartej na wiedzy w regionie poprzez rozwój nowoczesnych technologii i innowacji,
- inicjowanie i rozwój współpracy międzynarodowej w zakresie rozwoju technologii,
- łączenie działań przedsiębiorców o innowacyjnym charakterze działalności,
- organizacja wspólnych działań promocyjnych, doradczych i edukacyjnych w zakresie wdrażania innowacji,
- pozyskiwanie funduszy.

Nie ma wątpliwości, że właśnie klastry jako struktury społeczeństwa sieciowego mogą sprzyjać innowacyjności. Stanowią one alternatywną dla korporacji strategię rozwoju tzw. branż technologicznych. Funkcjonują one jako struktury lokalne, integrując działania ludzi wokół lokalnych potrzeb i możliwości. Jest to bardzo dobry sposób na zagospodarowanie unikalnych zasobów lokalnych.

Południowa Wielkopolska ma w zakresie funkcjonowania klastrów znaczące osiągnięcia.

Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski jest stowarzyszeniem, aplikowanym przy Regionalnej Izbie Gospodarczej w Kaliszu. Formalnie sieć istnieje od października 2009 r., a jej rdzeń stanowi produkcja żywności oraz maszyn i urządzeń do przetwórstwa spożywczego.

Celem działania klastra jest kreowanie wspólnych działań na rzecz podnoszenia konkurencyjności kaliskich firm branży spożywczej, wdrażania nowych produktów, innowacyjnych technologii i rozwiązań¹⁹.

Sieć charakteryzuje się obecnie brakiem powiązań kapitałowych. W sieci dominują przedsiębiorstwa średnie z udziałem polskiego kapitału. Powiązania w sieci są niewielkie, brakuje przede wszystkim powiązań kooperacyjnych. Chociaż w klastrze istnieje reprezentacja sektora B + R, to jednak efekty tej współpracy powinny być większe. Przeprowadzone przed kilkoma laty badania wykazały, że przedsiębiorstwa działające w ramach klastra zastosowały nowe technologie, uruchamiały produkcję nowych wyrobów i usług, wprowadzono nowe wzory użytkowe, zakupiono licencje, zarejestrowano patent. Nasilenie rozwiązań innowacyjnych było jednak zróżnicowane, a w ramach klastra spożywczego funkcjonowały również przedsiębiorstwa,

¹⁹ [online] www.rig.kalisz.pl, [dostęp: 25 września 2020].

które takich innowacyjnych rozwiązań nie stosowały. Na uwagę zasługuje ponadto fakt, że przedsiębiorstwa tworzące klastr poszukiwały rozwiązań innowacyjnych poza jego strukturami poprzez indywidualne kontakty z krajowymi producentami, udział w konferencjach, utrzymywanie kontaktów z zagranicznymi kontrahentami, korzystanie z zagranicznych publikacji. W ocenie przedsiębiorców funkcjonowanie klastra nie zlikwidowało przyczyn ograniczania działalności innowacyjnej, takich jak wysokie ryzyko wdrażania nowych rozwiązań, niedobory środków finansowych, czy kłopotliwość wdrożeń.

Stowarzyszenie Producentów Przemysłu Lotniczego Wielkopolski Klastr Lotniczy powstało w maju 2009 r. jako organizacja non profit, skupiająca firmy zaangażowane w działania na rzecz podnoszenia konkurencyjności branży lotniczej w Polsce.

Celem Stowarzyszenia jest tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstw przemysłu lotniczego, powstawaniu wynalazków, projektów użytkowych i rozwiązań racjonalizatorskich, promowanie ich za granicą oraz wspieranie lokalnych inicjatyw mających na celu podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra. W katalogu celów Wielkopolskiego Klastra Lotniczego wymienia się także:

1. Promocję firm przemysłu lotniczego.
2. Rozwijanie i optymalizację łańcucha dostawców poprzez wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw.
3. Wspieranie powiązań firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w sektorze.
4. Rozwój sieci współpracy przemysłu lotniczego z uczelniami technicznymi, instytutami naukowymi i jednostkami badawczymi.
5. Wpływanie na politykę rozwoju regionu i kraju dotyczącą przemysłu lotniczego.
6. Ulepszanie istniejącej bazy produkcyjnej.
7. Współpracę z europejskimi ośrodkami przemysłu lotniczego²⁰.

Do korzyści funkcjonowania tego klastra zalicza się połączenie sił, wzrost prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu w biznesie, zwiększenie efektywności badań, dopełnienie zasobów, oszczędność kosztów oraz promocję nauki.

Można więc stwierdzić, że klastry gospodarcze odgrywają znaczącą rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw tworzących te stowarzyszenia. Pozytywne efekty nie rozkładają się jednak równomiernie, a część przedsiębiorstw tworzących klastry nie osiągnęło żadnych korzyści. Nie zawsze też klastr gospodarczy jako stowarzyszenie przynosi dla firm efekty pozwalające na jego funkcjonowanie. Przykładem na terenie Południowej Wielkopolski może być klastr informatyczny, który decyzją podmiotów tworzących tą organizację, został zlikwidowany.

²⁰ [online] www.wkl.org.pl, [dostęp: 27 września 2020].

5. Rola Akademii Kaliskiej jako placówki wspomagającej działalność biznesu

Coraz większą świadomość przedsiębiorców dotyczącą konieczności współpracy z ośrodkami badawczo-naukowymi, z wyższymi uczelniami należy wykorzystać poprzez nawiązywanie współpracy przedsiębiorstw z mającą siedzibę w Kaliszu Akademią Kaliską im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego.

Wśród celów wyznaczanych przez Akademię Kaliską jest między innymi kształcenie dla potrzeb dynamicznego rozwoju gospodarki i społeczeństwa opartego na wiedzy oraz realizacja zadań wynikających z poczucia odpowiedzialności za budowanie akademickiego Kalisza, w tym między innymi w zakresie współpracy z biznesowym otoczeniem:

1. Dbłość o najwyższą jakość kształcenia.
2. Zachowanie innowacyjnego charakteru uczelni.
3. Podejmowanie działań o charakterze konkurencyjnym.
4. Zachowanie dobrych warunków do współpracy z otoczeniem
5. Poszerzanie oferty edukacyjnej.
6. Rozwijanie działalności naukowo-badawczej²¹.

Wśród wielu atutów uczelni wskazać należy na te, które mają znaczenie w zakresie poszukiwania dróg współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami otoczenia biznesu. Zaliczyć do nich można innowacyjność, przejawiającą się między innymi w wykorzystywaniu najnowocześniejszego zaplecza laboratoryjnego, tworzenie licznych projektów informatyczno-multimedialnych, rozbudowany system e-edukacji, tworzenie elementów medialnej uczelni, dobre warunki współpracy z licznymi partnerami w kraju i poza granicami, dobre relacje z otoczeniem biznesowym.

Zainteresowanie biznesu współpracą z Akademią Kaliską jest duże szczególnie dlatego, że jest to uczelnia o profilu praktycznym. Na uwagę zasługuje przede wszystkim wieloletnia współpraca z przedsiębiorstwami Wydziału Politechnicznego, a także Wydziału Nauk Społecznych (głównie dotyczy to kierunku Zarządzanie).

W strukturze Wydziału Politechnicznego prowadzony jest kierunek Mechanika i Budowa Maszyn. Kadra naukowo-techniczna tego kierunku ściśle współpracuje z przedstawicielami przemysłu w zakresie doskonalenia treści i form kształcenia, co wpływa na rozwijanie studenckich pasji i zainteresowań, dotyczących rozwiązań naukowych i praktycznych. Spotkania z przedstawicielami otoczenia gospodarczego koncentrują się przede wszystkim na ustalaniu bieżących i kluczowych kwestii związanych z dostosowaniem oferty dydaktycznej do potrzeb środowiska zewnętrznego i jego interesariuszy. Współpraca z zakładami pracy przynosi kolejne efekty w postaci ciągłego zwiększania ilości prac dyplomowych o charakterze aplikacyjnym wykonywanych na potrzeby pracodawców oraz prac o charakterze konstrukcyjnym. Jednym z obszarów współpracy uczelni z przedsiębiorstwami jest też program Erasmus+. Obejmuje on wymianę informacji naukowej, kadry dydaktycznej i studentów.

Kierunek Mechanika i Budowa Maszyn we współpracy z wiodącymi partnerami przemysłowymi oferuje studentom możliwość realizacji praktyk zawodowych w formie staży, których program jest szczegółowo uzgadniany z pracodawcami.

²¹ [online] www.pwsz.kalisz.pl, [dostęp: 22 września 2020].

Inną formą współpracy tego kierunku z przedsiębiorstwami jest coroczne organizowanie konkursu na najlepszą pracę dyplomową. Firma Pratt&Whitney Kalisz przekazuje na ten cel środki pieniężne wykorzystywane nie tylko na nagrody, ale przede wszystkim na doposażenie uczelnianych laboratoriów, w których studenci mogą swoje prace dyplomowe realizować. Jako przykłady współpracy uczelni z tym przedsiębiorstwem w ramach szeroko rozumianego konkursu, można wymienić takie elementy wyposażenia uczelnianych laboratoriów jak drukarka 3D z nowoczesnym przeniesieniem napędu, pompa ciepła, stanowisko do mocowania narzędzia poza obrabiarką, czy urządzenie diagnostyczne do badań nieniszczących metodą prądów wirowych.

W ramach współpracy z otoczeniem na kierunku Mechanika i Budowa Maszyn organizowane jest Międzyuczelniane Seminarium Studenckich Kół Naukowych i Studiów Doktoranckich „Inżynieria Wytwarzania”. Celem tego seminarium jest prezentowanie wyróżniających się prac badawczych i projektowych prowadzonych przez studentów, a także osiągnięć naukowych młodych inżynierów i doktorantów. Wymiana poglądów, poszukiwanie wspólnych obszarów zainteresowań studentów i pracowników różnych ośrodków naukowo-badawczych, stwarza szanse na debiuty naukowe i naukowo-badawcze. Doświadczenie wskazuje, że wiele z proponowanych rozwiązań ma charakter innowacyjny i może być wstępem do uzyskania świadectwa ochrony patentowej. Prezentacje na seminarium dotyczą zaawansowanych aplikacji przemysłowych, inżynierii wytwarzania, nowoczesnych technik projektowania maszyn, rozwiązań konstrukcyjnych o charakterze mechatronicznym, nowoczesnych technik i systemów pomiarowych, zagadnień niepewności pomiarów, badań eksploatacyjnych i diagnostycznych. Uczestnicy seminarium przedstawiają ponadto wyniki prac realizowanych w ramach projektów naukowych w zespołach badawczych.

Kolejnym przykładem współpracy uczelni z otoczeniem biznesowym jest organizacja seminarium naukowego „Poszukiwania badawczo-rozwojowych rozwiązań jako narzędzie unowocześniania procesów wytwarzania”. Służy ono wymianie doświadczeń dotyczących szeroko rozumianej problematyki unowocześniania procesów wytwarzania i rozwoju maszyn roboczych, ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności w budowie i eksploatacji maszyn w ramach projektów badawczo-naukowych.

Można stwierdzić, że współpraca pracowników i studentów kierunku Mechanika i Budowa Maszyn na Wydziale Politechnicznym z przedsiębiorstwami funkcjonującymi w otoczeniu stanowi bardzo dobry przykład realizacji wspólnych celów i zamierzeń, a korzyści wynikające z tej współpracy dotyczą zarówno uczelni, jak i przedsiębiorstw.

Współpracę z biznesem realizują także studenci i pracownicy innych kierunków Wydziału Politechnicznego, a także Wydziału Nauk Społecznych, szczególnie na kierunku Zarządzanie. Celem niniejszego artykułu nie jest jednak prezentacja pełnego zakresu i wszystkich przejawów współpracy z gospodarczym otoczeniem. Na przykładzie Wydziału Politechnicznego, kierunku Mechanika i Budowa Maszyn zaprezentowano jednak, że ścisła współpraca jest możliwa, jest realizowana i dotyczy również zagadnień związanych z projektowaniem, prezentowaniem i wdrażaniem rozwiązań innowacyjnych.

Nową formą współpracy Akademii Kaliskiej – Wydziału Politechnicznego z otoczeniem biznesowym są studia dualne. W ramach tej formy kształcenia studenci mają stawać się już w okresie studiów etatowymi pracownikami zakładów pracy, dzieląc okres studiów na czas nauki i czas pracy w odpowiedniej relacji czasowej oraz w ramach odpowiednio skonstruowanego harmonogramu zajęć i pracy tak, aby okres pozostawania w zakładzie pracy odpowiadał wymiarowi 0,5 etatu. Z założenia studenci realizując program studiów dualnych powinni pozostać w zakładzie pracy, w którym są zatrudnieni w okresie studiów, jako pełnowartościowi pracownicy, wykształceni na poziomie studiów wyższych, a jednocześnie znający podmiot gospodarczy, który zatrudnił ich w okresie studiów.

Akademia Kaliska realizuje obecnie formułę studiów dualnych finansowanych przez Unię Europejską jako projekt zatytułowany: Mechanika I Budowa Maszyn – kształcenie dualne realizowane na Wydziale Politechnicznym w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój. Pojęcie studiów dualnych zostało w tym projekcie zmodyfikowane w kierunku płatnych staży, ale nie ulega wątpliwości, że idea powiązania studiów z oczekiwaniami przedsiębiorstw w zakresie przygotowania studentów do pracy w konkretnych zakładach pracy pozostała.

Wymogi kształcenia na kierunku Zarządzanie wynikają z potrzeb rozwoju naszego kraju, z sytuacji na polskim i europejskim rynku pracy, z członkostwa w Unii Europejskiej, z procesów transformacji zmierzającej w kierunku globalnego społeczeństwa informacyjnego.

6. Kolejnym rozwiązaniem organizacyjnym, który z założenia ma wprowadzać nowe elementy do współpracy Akademii Kaliskiej z otoczeniem jest Ośrodek Badań Regionalnych, funkcjonujący jako jednostka ogólnouczelniana. Zgodnie z przyjętym przez Senat PWSZ Regulaminem Ośrodka do podstawowych jego zadań należy:
 1. Prowadzenie systematycznych, interdyscyplinarnych badań nad historią i teraźniejszością regionu Południowej Wielkopolski w perspektywie zmian społeczno-gospodarczych i kulturowych na tle Polski i Europy.
 2. Działalność badawcza mająca przyczynić się do pogłębienia wiedzy o problemach tożsamości regionu Południowej Wielkopolski, rozpatrywanych w szerokiej perspektywie społeczno-gospodarczej.
 3. Organizowanie sympozjów, szkoleń i debat dotyczących Południowej Wielkopolski.
 4. Współpraca z innymi uczelniami, urzędami, instytucjami, organizacjami gospodarczymi i pozarządowymi Południowej Wielkopolski
 5. Poznawanie i analiza rynku pracy pod kątem rozwijania kierunków kształcenia.Biorąc pod uwagę tak określone zadania ustalono, że w merytoryczny zakres badań ośrodka wchodzi następujące zagadnienia:
 - przemiany społeczno-gospodarcze Południowej Wielkopolski,
 - przemiany struktur społecznych i ich uwarunkowania,
 - funkcjonowanie podmiotów gospodarczych i instytucji życia społecznego,
 - problemy związane z formowaniem się nowoczesnej świadomości społecznej i obywatelskiej w Południowej Wielkopolsce.

Zgodnie z przyjętym regulaminem Organizacyjnym Ośrodek realizować będzie ponadto zadania wynikające ze zgłaszanego zapotrzebowania ze strony wewnętrznych komórek organizacyjnych, jak i ze strony podmiotów zewnętrznych. Wyniki prowadzonych badań będą przekazywane do publicznej wiadomości poprzez publikacje, opracowania eksperckie, seminaria oraz konferencje naukowe.

Zgodnie z możliwościami wynikającymi ze Statutu Uczelni Ośrodek Badań Regionalnych może w przyszłości przekształcić się w spółkę prawa handlowego lub fundację. W pierwszym okresie działalności Ośrodek będzie promował swoją działalność jako jednostka, której zadaniem jest diagnoza obecnego stanu w różnych obszarach życia społeczno-gospodarczego, a następnie poszukiwanie rozwiązań zmierzających do zmiany (poprawy) sytuacji.

Stworzenie Ośrodka Badań Regionalnych było następstwem inicjatywy zgłoszonej przez kierownictwo Wydziału Zarządzania. W tej sytuacji w ofercie, która została zaprezentowana dla szeroko rozumianego otoczenia uczelni, a więc także w ofercie skierowanej do przedsiębiorstw, znajdują się między innymi zagadnienia dotyczące zarządzania podmiotami gospodarczymi, stosowanych rozwiązań organizacyjnych, marketingowych, zarządzania kadrami, współpracy ze sferą finansów publicznych w zakresie zagadnień podatkowych i ubezpieczeniowych, rozwiązań logistycznych oraz dotyczących szeroko rozumianego bezpieczeństwa.

Na przełomie września i października 2020 r. Akademia Kaliska podpisała porozumienie o współpracy ze Stowarzyszeniem Aglomeracja Kalisko-Ostrowska. Obie jednostki podejmować będą wspólne działania i inicjatywy naukowe, ale także społeczne, gospodarcze, środowiskowe i kulturowe. Istotna będzie współpraca naukowo-badawcza z wykorzystaniem potencjału uczelni. Współpraca ta będzie opierała się na przygotowywaniu publikacji, ekspertyz, opinii i analiz, ale również na konsultacjach techniczno-technologicznych i ekonomicznych. Prowadzone przez uczelnię badania własne mają być podstawą do wymiany doświadczeń edukacyjnych, metodycznych i organizacyjnych z różnych dziedzin działalności w celu rozwiązywania bieżących problemów oraz udzielania odpowiedzi na wyzwania rozwojowe.

Przedstawione przykłady współpracy Akademii Kaliskiej z otoczeniem biznesowym pozwala stwierdzić, że jest to współpraca wielopłaszczyznowa i uwzględniająca wyzwania rozwojowe z uwzględnieniem zagadnień innowacyjności.

7. Zakończenie

Gospodarka rynkowa sprawia, że przedsiębiorstwa podczas swojej działalności nawiązują różnego rodzaju relacje z jednostkami organizacyjnymi funkcjonujące w ich otoczeniu. Realizując swoje cele przedsiębiorstwa zaopatrują się w czynniki produkcji współpracując z ich dostawcami, sprzedają klientom wytworzone wyroby gotowe. W otoczeniu przedsiębiorstw działają także jednostki organizacyjne, które w katalogu celów swojego działania zapisały różne formy pomocy przedsiębiorstwom, od tradycyjnych zadań dotyczących szkoleń, doradztwa, pomocy w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania przedsięwzięć rozwojowych, do najbardziej skomplikowanych przedsięwzięć polegających na prezentowaniu, przygotowywaniu i pomocy we wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych o charakterze organizacyjnym, produktowym, czy technologicznym.

Poziom konkurencyjności każdej gospodarki zależy w coraz większym zakresie od stopnia wykorzystywania rozwiązań powstających w wyższych uczelniach, w ośrodkach badawczo-rozwojowych, od wykorzystywania elementów oferty prezentowanej przez instytucje otoczenia biznesu. Wydaje się, że wielopłaszczyznowa oferta płynąca do przedsiębiorstw ze strony szeroko ujmowanych instytucji otoczenia biznesu jest celowa i w wielu przypadkach skutecznie wspomaga działalność podmiotów gospodarczych, które muszą sprostać regułom gospodarczym wyznaczanym przez siły rynkowe. Aby jednak działania instytucji otoczenia biznesu były coraz skuteczniejsze, można by uwzględnić następujące uwagi i ewentualnie rozważyć ich wykorzystanie:

1. Oferta instytucji otoczenia biznesu kierowana do potencjalnych odbiorców usług jest zbyt ogólnikowa i nie daje możliwości dokonania wyboru konkretnej instytucji w przypadku zaistnienia w przedsiębiorstwie problemu, którego rozstrzygnięcia, lub pomocy w rozstrzygnięciu, oczekuje przedsiębiorca. Należy podjąć próbę zindywidualizowania oferty instytucji otoczenia biznesu, po uprzednim zbadaniu możliwości i potencjału tych instytucji. Ewentualne podjęcie tych działań powinno być poprzedzone przeprowadzeniem szczegółowego badania potrzeb zgłaszanych przez potencjalnych odbiorców usług.
2. Niezbędne jest stworzenie płaszczyzny współpracy pomiędzy instytucjami otoczenia biznesu, dokonania segmentacji rynku oraz wskazanie lidera odpowiedzialnego za stworzenie organizacyjnych ram umożliwiających taką współpracę.
3. Bezwzględnie konieczne stało się pełne wykorzystanie potencjału naukowego i dydaktycznego, a także bazy materialnej Akademii Kaliskiej jako wiodącej instytucji otoczenia biznesu. Dotyczy to każdej możliwej formy współpracy w zakresie działalności dydaktycznej, naukowej i badawczej, ale także współpracy z Ośrodkiem Badań Regionalnych, który jest gotowy między innymi na przyjęcie i realizację zadań zleconych przez jednostki zewnętrzne, a dotyczących różnych sfer funkcjonowania gospodarki w Południowej Wielkopolsce. Wykorzystanie naukowo-badawczych możliwości tego ośrodka w powiązaniu z zawartym pomiędzy uczelnią a Stowarzyszeniem Aglomeracja Kalisko-ostrowska porozumieniem powinno stanowić bazę do prowadzenia wspólnych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych.

Dzisiejsza rzeczywistość gospodarcza, konkurencja rynkowa, globalizacja, realizacja przez przedsiębiorstwa głównego celu gospodarczego, jakim jest wzrost wartości firmy zmusza do podejmowania działań zmierzających do udrażniania i doskonalenia procesu implementacji innowacyjnych rozwiązań do działalności przedsiębiorstw. Współpraca z instytucjami otoczenia biznesu, w tym również, a może przede wszystkim z wyższymi uczelniami i ośrodkami naukowo-badawczymi, jest więc i będzie w przyszłości obiektywną koniecznością.

Bibliografia

Chojnicki, Zbigniew. 1999. *Podstawy metodologiczne i teoretyczne geografii*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.

Dominiak, Joanna. 2006. *Struktura i organizacja przestrzenna otoczenia biznesu w aglomeracji poznańskiej*. Poznań: Bogucki wydawnictwo naukowe.

Frankowska, Marzena. 2012. *Tworzenie wartości w klastrze*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Lisowska, Renata. 2007. „Bariery rozwoju działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw na terenach wiejskich na przykładzie województwa łódzkiego”. W: Daszkiewicz, Nelly. *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia rozwoju*. Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o.

Matusiak, Krzysztof. B., 2001. „Zasoby i kierunki rozwoju infrastruktury przedsiębiorczości i transferu technologii”. W: Matusiak Krzysztof B., Sawasz Edward, Jewtuchowicz Aleksandra, *Zewnetrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*. Łódź: KE UŁ.

Mizgajska, Hanna. 2013. *Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – zmiany i uwarunkowania*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Penc, Józef. 1998. *Zarządzanie dla przyszłości*. Kraków: WSB.

Płoszaj, Adam. 2013. *Sieci instytucji otoczenia biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Popławski, Wojciech, Agata Sudolska, Maciej Zastempowski. 2008. *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”.

Porter, Michael E. 2001. *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWN.

Rozporządzenie „Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi (Dz.U. z 2006 r., Nr 226, poz. 1651)

dr JÓZEF KOLAŃSKI
AKADEMIA KALISKA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
kolanscy@gmail.com
Nr ORCID 0000-0002-1257-7064

KREDYT KUPIECKI W GOSPODARCE RYNKOWEJ. RYZIKO UDZIELANIA I SPOSOBY JEGO OGRANICZANIA

STRESZCZENIE

W warunkach gospodarki rynkowej przedsiębiorstwa coraz częściej sprzedają swoje produkty na warunkach kredytowych. Celem kredytu kupieckiego jest umożliwienie trwania przedsiębiorstw, utrzymania jego płynności finansowej, oraz utrwalenie pozycji rynkowej. Kadra zarządzająca powinna stosować politykę finansowania należności, a nawet zapasów, zobowiązaniami wobec dostawców, aby w ten sposób uniknąć krótkoterminowego kredytu bankowego wysoko oprocentowanego i trudno dostępnego. Z kredytu handlowego korzysta obecnie wiele firm, traktując go jako stosunkowo najtańszy i najbardziej dostępny sposób uzupełniania brakujących środków kapitałowych. Jeżeli wierzytelność wynikająca z kredytu kupieckiego zostaje zabezpieczona w jakikolwiek sposób – co rzadko czynią wierzyciele – może okazać się to bardzo przydatne w dalszym postępowaniu egzekucyjnym. Trudności z odzyskiwaniem należności przyczyniły się nie tylko do bardziej skrupulatnego badania wiarygodności kontrahentów ale również do stosowania zabezpieczeń prawnych.

Słowa kluczowe: kredyt kupiecki, ryzyko gospodarcze, zabezpieczenia, licytacja, egzekucja

SUMMARY

Under market economy conditions more and more often enterprises sell their products on credit. The aim of the trade credit is to allow enterprises to continue their business, maintain their financial liquidity and consolidate their market position. The management should apply the policy of funding receivables, and even their reserves, with liabilities towards suppliers and in this way to avoid a short-term high-interest-rate bank loan which is not easily obtainable. A great number of companies take a commercial loan considering it to be relatively the cheapest and easily available way to supplement missing capital funds. If the receivable resulting from the trade credit is secured in any way – creditors do it rarely – it might be very useful in further enforcement proceedings. Difficulties with collecting receivables have contributed not only to a plausibility check of business partners but also to applying legal securities.

Keywords: credit, economic risk, provision, bidding, foreclosure

1. Wstęp

W warunkach gospodarki kredytowej przedsiębiorstwa coraz częściej sprzedają swoje produkty na warunkach kredytowych. Odbiorca nabywając produkt nie płaci za niego od razu gotówką, lecz dopiero po jakimś ustalonym z góry czasie. Oznacza to, że od momentu otrzymania towaru do chwili zapłaty odbiorca jest kredytowany przez dostawcę.

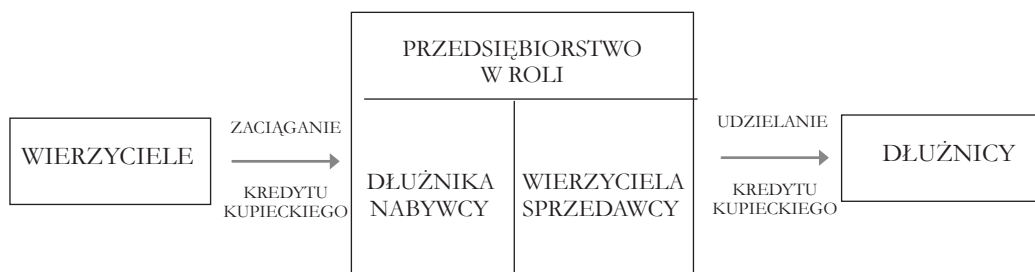
Wydłużenie okresu kredytowania odbiorców skutkuje wzrostem sprzedaży i zysku. Pociąga ze sobą również wzrost kosztów finansowania należności powstających w wyniku „sprzedaży kredytowej”. Powoduje to rozluźnienie rygorów co do wiarygodności kredytowej odbiorców i poszerzenie zakresu sprzedaży, ale trzeba mieć świadomość groźby powstania strat wynikających z nie wywiązywania się dłużników z ciążących na nich zobowiązań¹. Pojawia się najczęściej wtedy problem jak odzyskać należności z faktury, której termin zapłaty już dawno minął, a sprzedawca nie wie czy kupujący w ogóle nie ma zamiaru zapłacić za towar, czy też spóźnia się z zapłatą². Zaciąganie i udzielanie kredytu kupieckiego jest częścią działalności gospodarczej.

2. Kredyt kupiecki jako źródło finansowania

Kredyt kupiecki jest uważany za samoczynne źródło finansowania, zazwyczaj bowiem rozszerza się, gdy zwiększa się intensywność działalności. Często kredyt kupiecki może być wykorzystywany podwójnie, gdyż dzięki zakupom na kredyt można sprzedawać na kredyt własnym odbiorcom. Jest to polityka finansowania należności od odbiorców zobowiązaniami od dostawców. Można to przedstawić w postaci schematu:

Rysunek 1

„Związek między udzielonym, a zaciągniętym kredytem kupieckim”



Źródło: D. Krzemińska: *Finanse przedsiębiorstw*, Poznań 2000, s. 170.

¹ Paweł Bryłka, *Wierzytelność w praktyce gospodarczej* (Warszawa: Wydawnictwo BART, 1999), 5-6.

² Maciej Derejczyk, Anna Mościńska, *Jak zabezpieczyć i ściągnąć należności w biznesie* (Bydgoszcz: OWOPO 2000). 9.

Celem kredytu kupieckiego jest umożliwienie trwania przedsiębiorstw, utrzymania jego płynności finansowej, oraz utrwalenie pozycji rynkowej. Kadra zarządzająca powinna stosować politykę finansowania należności, a nawet zapasów, zobowiązaniami wobec dostawców, aby w ten sposób uniknąć krótkoterminowego kredytu bankowego wysokooprocentowanego i trudno dostępnego³.

Z kredytu handlowego korzysta obecnie wiele firm, traktując go jako stosunkowo najtańszy i najbardziej dostępny sposób uzupełniania brakujących środków kapitałowych. Kredyt ten nie jest udzielany przez wyspecjalizowaną instytucję finansową, a więc nie wiąże się z koniecznością spełnienia określonych wymogów formalnych i poniesienia niemalych kosztów jego zaciągnięcia wynikających przede wszystkim z wysokiego oprocentowania odpowiadającego stopie inflacji.

Zasadniczo kredyt handlowy (kupiecki, towarowy) może być udzielony przez kontrahentów firmy, czyli przez dostawców, oraz odbiorców z nią współpracujących. Stąd też kredyt ten nazywany jest kredytem dostawcy, kredytem odbiorcy lub kredytem kooperacyjnym.

Dwie pierwsze formy występują wtedy, gdy odbiorca albo dostawca finansują firmę (jako dostawcę albo odbiorcę) nie posiadającego okresowo wystarczających płynności, tj. zdolności pokrycia swoich zobowiązań. W przypadku kredytu dostawcy kredytodawcą jest dostawca materiałów, surowców, narzędzi, maszyn, urządzeń, jak również wykonawca robót inwestycyjnych, usług transportowych, kredytobiorcą, zaś firma, która materiały te nabywa lub korzysta z robót i usług. Oczywiście kredyt ten jest atrakcyjny przede wszystkim dla kredytobiorcy, ale również może być ważny jako instrument wspierania swoich wyrobów, robót czy usług dla kredytodawcy⁴.

3. Polityka kredytowa

Stwarzanie dogodnych warunków kredytowania odbiorców sprzyja z jednej strony wzrostowi sprzedaży wyrobów i usług, z drugiej zaś prowadzi do wzrostu kosztów kredytowania odbiorców i ponoszenia ewentualnych strat w przypadku powstania należności nieściągalnych. Wybór określonej polityki kredytowej w stosunku do odbiorców staje się jednym z istotnych czynników kształtujących dochody ze sprzedaży.

Przeprowadzenie analizy kosztu kredytu, czyli ustalenie, ile musimy zapłacić za udzielenie odbiorcy kredytu, jest niezbędne dla ustalenia warunków kredytowych.

Jeśli wzrastają stopy procentowe na rynku pieniężnym, to wzrastają koszty finansowania należności, co z kolei może spowodować konieczność wprowadzenia bardziej niż dotychczas rygorystycznej polityki kredytowej. Wydłużenie okresu kredytowania w sytuacji wzrostu kosztów finansowych tej operacji może w efekcie doprowadzić do nieopłacalności sprzedaży z wydłużonym terminem kredytowania. Jeśli jednak na rynku pieniężnym spadają stopy procentowe, to i koszty finansowania należności maleją. Efektem jest możliwość oferowania klientom korzystniejszych warunków kredytowania, a tym samym oczekiwanie na wzrost sprzedaży.

³ Danuta Krzemińska, *Finanse przedsiębiorstw* (Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2000), 169-170.

⁴ Stanisław Skowroński, *Kapitał dla małej firmy* (Warszawa: INFOR 1998), 88.

Warunki kredytowania odbiorców uzależnione są od osiągniętych przez firmę wyników, od tego, z jakim klientem ma się do czynienia i jaką politykę kredytową się prowadzi. Operując pojęciem warunki przyznawania kredytu kupieckiego, rozumimy okres, w którym klient powinien dokonać zapłaty, formę zapłaty, karę za ewentualne niedotrzymanie ustalonego terminu zapłaty, ewentualną „nagrodę” (dyskonto) za wcześniejszą, przedterminową zapłatę. Najbezpieczniej jest oczywiście żądać zapłaty za towar z góry. Ale trudno w takim przypadku mówić o kredytowej sprzedaży. Kontrola zakresu kredytowania odbiorców może odbywać się poprzez baczna obserwację poziomu wskaźnika pozycji kredytowej przedsiębiorstwa, czyli pokrycia zobowiązań należnościami. Warto taki wskaźnik w swojej firmie wyliczyć.

$$\text{Wskaźnik pozycji kredytowej} = \frac{\text{należności od odbiorców}}{\text{zobowiązania wobec odbiorców}}$$

Wartość tego wskaźnika powyżej 1 oznacza, że firma w większym stopniu udziela kredytów kontrahentom niż sama z tych kredytów korzysta. Wskaźnik poniżej 1 wskazuje, że firma występuje w roli biorcy kredytu.

Nie mniej ważnym wskaźnikiem analizy strategii kredytowej firmy jest wskaźnik polityki kredytowej:

$$\text{Wskaźnik polityki kredytowej} = \frac{\text{cykl należności}}{\text{termin płatności}}$$

Wskaźnik ten informuje, w jakim stopniu cykl należności w firmie odbiega od terminów płatności faktur. Jeśli przekroczy on 1, jest to sygnał, że kontrahenci przekraczają terminy płatności. Im wskaźnik jest większy od jedności, tym bardziej agresywna jest polityka kredytowa firmy. Może to świadczyć, że przedsiębiorstwo łagodnie podchodzi do należności przeterminowanych, ale w zamian utrzymuje szerszy zakres klientów. Przy takiej polityce firma musi jednak zawsze mieć świadomość dużego prawdopodobieństwa powstawania długów nieściągalnych i wynikającego stąd zagrożenia⁵. Natomiast konserwatywna polityka sprzedaży charakteryzuje się wskaźnikiem polityki kredytowej poniżej 1.

Istotną zachętą dla odbiorcy do zapłacenia faktury w czasie krótszym niż wyznaczony na fakturze termin płatności jest opust gotówkowy.

Dla odbiorcy rezygnującego z dobrodziejstwa opustu jest to koszt kapitału, który poniesie on obracając tak zatrzymaną gotówką. Jeżeli kontrahent skorzysta z opustu, to jest to koszt kapitału, czyli w uproszczeniu odsetki, które sprzedawca zapłaci za obracanie przekazaną wcześniej gotówką. Jeśli koszt kapitału, którym dostawca finansuje należności, jest niższy niż koszt oferowanego kredytu kupieckiego, to korzystniej dla niego jest samodzielnie finansować należności niż udzielać opustu cenowego swoim klientom (jeśli z banku może wziąć kredyt np. 5-10%). Jednak firmy decydują się często świadomie na oferowanie tak korzystnych warunków płatności, chociażby po to, aby ograniczyć ryzyko płatności przeterminowanych lub też licząc na zwiększenie sprzedaży.

Stosowanie tego rodzaju opustów może w dużym stopniu polepszyć przepływ

⁵ S. Horszczak, Przyznawanie kredytów kupieckich, „Gazeta Prawna” 100 (2000): 8.

gotówki w firmie. Jednak posługiwanie się opustami bez wcześniejszego wyliczenia skutków może okazać się bardzo niebezpieczne dla firmy.

Stwarzanie dogodnych warunków kredytowania odbiorców sprzyja z jednej strony wzrostowi sprzedaży wyrobów i usług, z drugiej zaś prowadzi do wzrostu kosztów kredytowania odbiorców i ponoszenia ewentualnych strat w przypadku powstania należności nieściągalnych. Wybór określonej polityki kredytowej w stosunku do odbiorców staje się jednym z istotnych czynników kształtujących dochody ze sprzedaży.

Przez politykę kredytową przedsiębiorstwa rozumie się w wąskim znaczeniu zarządzanie należnościami z tytułu dostaw i usług oraz odpowiadającą ich udziałowi kompozycją pozostałych aktywów bieżących. Głównym obszarem zainteresowania tej polityki staje się wybór między działaniami zmierzającymi do zwiększania należności a działaniami służącymi zwiększeniu stanu środków pieniężnych⁶.

Polityka kredytowa znajduje swój wyraz w postaci pewnych parametrów, przez które:

- kierownictwo oddziałuje na należności i inne składniki kapitału obrotowego, oraz wywiera wpływ na zachowanie klientów,
- ujawnia zdolność finansową różnych kontrahentów do wywiązywania się z zobowiązań. Ta cecha otoczenia wpływa istotnie na powodzenie strategii finansowo-marketingowej⁷.

Podstawowym narzędziem umożliwiającym dokonanie racjonalnego wyboru warunków sprzedaży jest tzw. metoda analizy przyrostowej, która polega na porównaniu przyrostu zysku wynikającego ze wzrostu sprzedaży ze wzrostem kosztów wynikającym z dogodniejszych warunków kredytowania odbiorców. Przeprowadzenie takiej analizy uzależnione jest jednak od precyzyjnego określenia kosztów i strat wynikających z dodatkowej sprzedaży, oraz związanych z nią dodatkowych zysków.

Aby przeprowadzić tego typu analizę niezbędne są dane dotyczące⁸:

- rozmiarów sprzedaży
- kosztów sprzedaży zależnych od jej rozmiarów
- strat z tytułu nie wywiązywania się z przyjętych zobowiązań kredytowych przez mało wiarygodnych dłużników
- kosztów opustów cenowych przy sprzedaży gotówkowej
- poziomu należności oraz związanych z nimi kosztów „kredytowania” odbiorców
- kosztów funkcjonowania działu zajmującego się obsługą sprzedaży kredytowej
- kosztów windykowania należności.

4. Zasady polityki kredytowej

Konstruując politykę kredytową należy uwzględnić cztery zasady⁹:

1. Jej podstawowym celem powinna być nie minimalizacja należności przeterminowanych i nieściągalnych, ale maksymalizacja sprzedaży. Wybór między tymi

⁶ B. Gup, *Principles of Financial Management* (New York: John Wiley and Sons, 1985), 434.

⁷ Richard A Brealey; Stewart C. Myers, *Principles of Corporate Finance* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1988), 725.

⁸ Jan Czekaj, Zbigniew Dresler, *Podstawy zarządzania finansami firm* (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1995), 171.

⁹ Maria Sierpińska, Dariusz Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie* (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999), 147.

dwoma opcjami zależy głównie od wielkości stopy zysku brutto na sprzedaży. Jeśli jest ona duża, to firma może sobie pozwolić na prowadzenie zróżnicowanej polityki w zależności od klasy ryzyka kredytowego, charakteru danego rynku, a nawet pojedynczego klienta. Jeśli zyskowność brutto jest mała, główną troską powinno być niedopuszczenie do zbyt dużego poziomu należności przeterminowanych i nieściągalnych.

2. Realizacja określonej polityki kredytowej polega na sformułowaniu jasnych i spójnych jej zasad i procedur oraz na surowym ich przestrzeganiu. Inaczej traci ona charakter narzędzia kontroli.
3. Polityka kredytowa powinna uwzględnić dalekosiężne (strategiczne) plany przedsiębiorstwa, a nie tylko bieżące wpływy finansowe.
4. Udzielenie kredytu stanowi jedno z narzędzi w walce konkurencyjnej, które służyć ma zwiększeniu wielkości sprzedaży w pozyskiwaniu nowych i utrzymaniu dotychczasowych klientów, sterowaniu ceną i popytem na oferowane produkty. Potrzeba wzmocnienia pozycji konkurencyjnej stanowi istotną przyczynę udzielania kredytu handlowego¹⁰.

Identyfikację i analizę ryzyka należy uznać jako pierwszy najistotniejszy etap zarządzania ryzykiem w działalności gospodarczej. Etap ten umożliwia rozpoznanie rodzaju ryzyk ich źródeł i rozmiarów. To natomiast umożliwia podjęcie odpowiednich działań co jest już domeną kolejnych faz zarządzania ryzykiem.

W drugim etapie w oparciu o analizę danych statystycznych można wyliczyć końcowe prawdopodobieństwo zaistnienia przyczyny określonej szkody. Zakres posiadanych informacji wyznacza kierunek efektywnego zarządzania ryzykiem przez decydenta.

Proces informacyjny rozpoczyna się od wytypowania możliwych alternatyw, które mogą się przyczynić do podjęcia właściwej decyzji. Podstawą dalszego postępowania jest opinia, że zarządzanie ryzykiem obok instytucjonalnych uwarunkowań, zasadniczo zależy od przyjętych celów, a także postrzegania ryzyka i wreszcie oczekiwań kierownictwa firmy.

Jedną z alternatyw jest przejście na siebie ryzyka i jego skutków. Przedsiębiorca najpierw stara się stwierdzić, czy jakaś szkoda rzeczywiście powstała. Pozostawienie tego faktu poza obszarem własnej decyzji może oznaczać, że przedsiębiorca oczekuje bliżej nie sprecyzowanego pozytywnego dla przedsiębiorstwa rozwiązania¹¹.

5. Sposoby ograniczania i eliminowania ryzyka

Omawiając różne rodzaje ryzyka występującego w działalności handlowej i bankowej, należy powiedzieć o sposobach ograniczania lub wręcz wyeliminowania tego ryzyka. Wśród znanych metod radzenia sobie z ryzykiem oprócz ubezpieczenia można wymienić następujące:

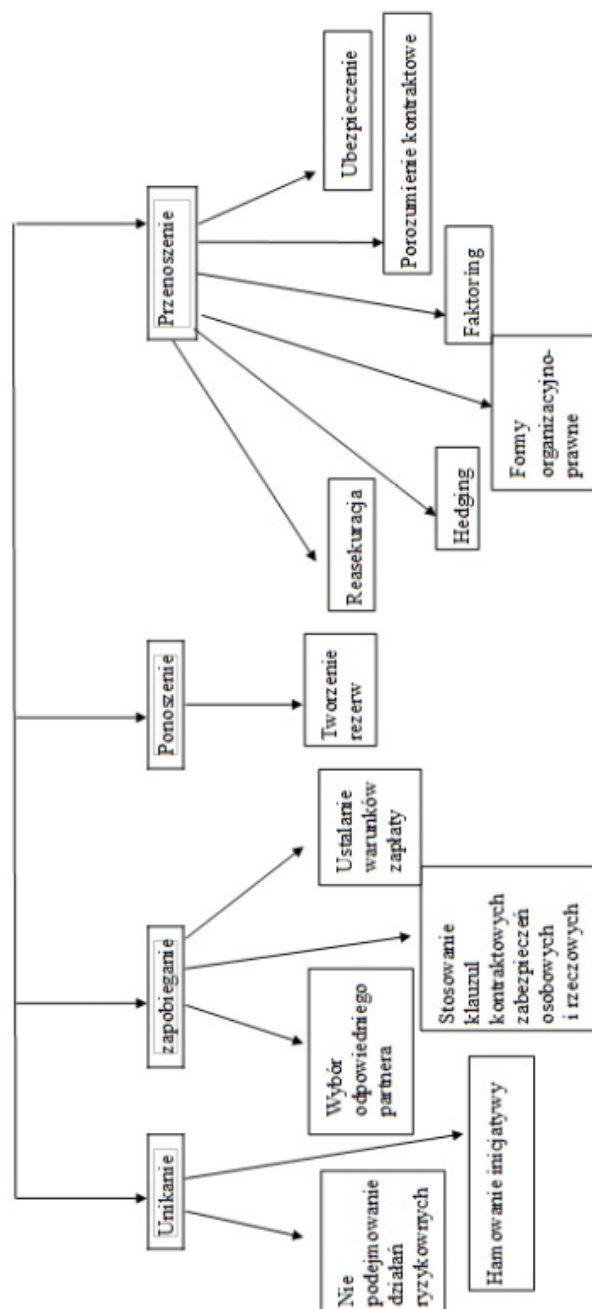
- unikanie,
- zapobieganie,
- ponoszenie,
- przenoszenie,

Metody powyższe przedstawia rysunek nr 2.

¹⁰ Piotr Rytko, Zarządzanie kredytem handlowym w małych i średnich przedsiębiorstwach (Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji „Difin”, 2009), 31.

¹¹ Tadeusz, Teofil Kaczmarek, Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym (Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, 2001), 145.

Rysunek 2. Metody ograniczania i eliminowania ryzyka



Opracowanie własne na podstawie T. Kaczmarek, „Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym dla praktyków”, s. 62-65

Unikanie

Unikanie ryzyka ma bardzo ograniczony zasięg, ale w niektórych sytuacjach może być z powodzeniem stosowane. Unikanie ryzyka zaliczane jest do negatywnych metod radzenia sobie z ryzykiem. W praktyce oznaczam, że spółka nie podejmuje pewnych działań, które w jej opinii obciążone są zbyt dużym ryzykiem. Jednakże uniknięcie wszelkich rodzajów ryzyka nie jest możliwe.

Zapobieganie

Zapobieganie nie eliminuje ryzyka, ale zmniejsza prawdopodobieństwo jego powstania oraz łagodzi jego skutki. Do metod zapobiegania można zaliczyć wszelkiego rodzaju działania polegające na zapobieganiu zdarzeniom losowym, oraz na niedopuszczeniu ich do zaistnienia. Działania takie podejmuje przede wszystkim sam podmiot zagrożony określonym ryzykiem. W obszarze handlu zapobieganie ryzyku polega na wyborze odpowiedniego partnera, dokładnym sprecyzowaniu klauzul kontraktowych, ustaleniu optymalnych warunków zapłaty i innych działaniach ograniczających ryzyko.

Ponoszenie

Ponoszenie ryzyka (kompensacja) może mieć miejsce wówczas, gdy z odpowiednio przeprowadzonych analiz wynika, iż prawdopodobieństwo zaistnienia ryzyka jest znikome i jego koszt może być włączony w koszty przedsięwzięcia.

Przenoszenie

Pełne unikanie ryzyka, o czym wspomniano powyżej, wymagałoby „wylączenia się z gry”, czyli unikania działalności lub sytuacji, która wywołuje ryzyko, również stosowanie pozostałych metod, to jest zapobieganie ryzyku i ponoszenie ryzyka, ma ograniczony zasięg. Natomiast przeniesienie ryzyka pozwala na uprawianie działalności w pełnym zakresie, zgodnej z celem przedsiębiorstwa z jednoczesnym przesunięciem problemów związanych z oceną i kosztami ryzyka na kogoś innego.

1. Reasekuracja – reasekuracja jest umową, na podstawie której jeden ubezpieczyciel odstępuje całość lub część ubezpieczonego ryzyka czy też grupy ubezpieczonych ryzyk wraz z częścią składek innemu ubezpieczycielowi (reasekurantowi). Ten ostatni zobowiązuje się do zapłaty cedentowi odpowiedniej części świadczeń wypłacanych ubezpieczającym¹².
2. Hedging – (krycie) polega na równoczesnym zakupie i sprzedaży określonej partii towarów aby zapobiec skutkom spekulacyjnego ruchu cen na rynkach¹³.

¹² Zygmunt Dowigallo (red.), *Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy* (Szczecin: Wydawnictwo „Znicz”, 1996), 184.

¹³ Paul Anthony Samuelson, William D Nordhaus, *Ekonomia* (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998), 747.

Operacje hedgingowe mogą mieć również miejsce na rynku kapitałowym w celu zabezpieczenia się przed ryzykiem inflacji.

3. Formy organizacyjno prawne – jak wiadomo, w firmie jednoosobowej właściciel odpowiada całym swoim majątkiem za skutki prowadzonej działalności i ponosi wszelkie inne związane z tym ryzyko. Kiedy jednak przedsiębiorstwo staje się odrębną jednostką prawną, właściciel ogranicza swą odpowiedzialność do zainwestowanego kapitału w formie udziałów, akcji, aportów, aportów rzeczowych itp.
4. Faktoring – zasadniczo faktoring polega na wykupie przez faktora wierzytelności przedsiębiorstw przed nadejściem czasu ich wymagalności. Wierzytelności są nabywane z tzw. dyskontem, czyli za cenę niższą od nominalnej wartości wierzytelności. Zazwyczaj treść umowy jest nieco szersza dotycząc świadczenia także dodatkowych usług. Faktoring występuje w kilku wariantach¹⁴:
 - awansowy – faktor wypłaca pewien procent sumy, zazwyczaj od 80% do 90% pozostałą część zachowując jako swoisty fundusz gwarancyjny do czasu zapłaty przez dłużnika, kiedy ulega on zwrotowi pomniejszony jednak o prowizję, odsetki i inne koszty;
 - dyskontowy – faktor wypłaca od razu całość sumy pomniejszoną o założoną marżę i koszty (zdyskontowana)

Ze względu na stosunek do ryzyka dzieli się także na *właściny* (pełny, bez regresu) i *niewłaściny* (niepełny, z regresem).

5. Porozumienie kontraktowe – do porozumień kontraktowych można zaliczyć
 - gwarancje i poręczenie
 - przechowywanie produktu wraz z fachowym serwisem z dużą dbałością oraz odpowiedzialnością za możliwe uszkodzenia
 - zawarcie porozumienia wynajmu i dzierżawy (leasing). Ta forma może wystąpić w stosunkach gospodarczych m.in. w postaci leasingu maszyn, samolotów, czarteru, statków itp.

6. Ubezpieczenia

Poprzez zawarcie umowy ubezpieczenia z towarzystwem ubezpieczeniowym następuje rozłożenie ciężaru ekonomicznego potencjalnych strat, na jakie narażeni są członkowie grupy o podobnym stopniu zagrożenia identycznym ryzykiem, dzięki wykorzystaniu wniesionych przez nich składek w celu utworzenia specjalnego funduszu. Jest to korzystna forma zabezpieczenia się przed ryzykiem, ponieważ nie ma tu potrzeby tworzenia własnych rezerw finansowych przez ubezpieczające się podmioty gospodarcze.

Jeżeli wykorzystamy już wszystkie możliwości przed sądowego odzyskania naszych należności, a dłużnik nadal nie wywiązuje się ze zobowiązania, sięgamy po najpopularniejszą formę dochodzenia roszczeń, jaką jest proces sądowy. Celem procesu jest uzyskanie tytułu wykonawczego, inaczej mówiąc orzeczenia sądu, zaopatrzonego w klauzulę wykonalności zgodnie z art. 776 i art. 777 k.p.c. Następnym krokiem będzie złożenie wniosku do komornika sądowego.

¹⁴ Brylka, *Wierzytelność*, 28.

Można także rozważyć założenie konta EPU (Elektronicznym Postępowaniu Upominawczym). Pozwy rozpoznaje Sąd Rejonowy w Lublinie. EPU to mniej formalności i szybszy nakaz. Ponadto mniejsze koszty postępowania.

Rola komornika w ściąganiu kredytu kupieckiego uzależniona będzie od wytycznych wynikających z wniosku wierzyciela oraz od zastosowanych zabezpieczeń prawnych na etapie podpisywania kontraktu czy też od upoważnień do działania wynikających z tytułu wykonawczego. Jeżeli wierzytelność nie była w żaden sposób zabezpieczona, działania organu egzekucyjnego będą ograniczać się do wskazań wynikających z wniosku oraz do działań egzekucyjnych opartych na ustaleniach komornika dokonanych w trakcie czynności egzekucyjnych czy też w wyniku zapytań o majątek dłużnika skierowanych do urzędów miejskich, starostw, urzędów skarbowych i ZUS-u w trybie art. 761 kodeksu postępowania cywilnego. W wyniku tych zapytań można uzyskać informację o posiadanych nieruchomościach, ruchomościach, miejscach prowadzenia działalności gospodarczej, rachunkach bankowych dłużnika czy też o miejscu pracy lub świadczeniach rentowych, emerytalnych. Są to tylko niektóre z możliwych działań podejmowanych przez komornika oraz w oparciu o wskazania wynikające z wniosku.

Jeżeli wierzytelność wynikająca z kredytu kupieckiego zostaje zabezpieczona w jakikolwiek sposób – co rzadko czynią wierzyciele – może okazać się to bardzo przydatne w dalszym postępowaniu egzekucyjnym. Gdy na przykład należność została zabezpieczona w postaci weksla, będzie to dużym ułatwieniem w uzyskaniu nakazu zapłaty w postępowaniu nakazowym. Taki tytuł jest mniej kosztowny dla wierzyciela w sądzie – opłata wynosi 1,25 procent wartości przedmiotu sprawy, a nie 5 procent. Co więcej z chwilą wydania stanowi tytuł egzekucyjny, na podstawie którego można prowadzić postępowanie zabezpieczające, a po uprawomocnieniu się stanowi tytuł wykonawczy. Bardzo ważna jest w tym momencie szybkość uzyskania tytułu egzekucyjnego oraz szybkie i skuteczne działanie komornika poprzez skuteczne dokonanie zajęcia kont, wierzytelności, majątku ruchomego. Jeżeli w wyniku tych czynności pieniądze znajdują się w depozycie, dłużnik nie będzie utrudniał i przedłużał postępowania bo będą się z tym wiązać koszty sądowe związane ze złożeniem zarzutów, a następnie koszty egzekucyjne.

Zaspokojenie wierzyciela może być skuteczne już na etapie uzyskania tytułu egzekucyjnego.

Jeszcze bardziej skutecznym narzędziem może być weksel poręczony. W wyniku poręczenia będziemy mieli dodatkowego dłużnika solidarnego, na którym będzie spoczywał obowiązek zaspokojenia roszczenia wobec wierzyciela.

Niestety, bez działań organu egzekucyjnego wierzyciel nie będzie w stanieściągnąć swoich należności, nawet w przypadku zabezpieczeń rzeczowych, gdy dłużnik odmówi dobrowolnego przeniesienia prawa własności rzeczy czy też ich wydania w posiadanie wierzyciela czy przeniesienia prawa własności nieruchomości zabezpieczonej hipoteką. Nawet w przypadku przewłaszczenia rzeczy ruchomych, gdy dłużnik odmówi wydania, wierzyciel po uzyskaniu tytułu egzekucyjnego musi wystąpić do komornika sądowego z wnioskiem o wydanie. Jest on jedynym uprawnionym organem do odebrania i wydania ruchomości; jeżeli dłużnik będzie stawiał opór, może zastosować środki przymusu.

Podobnie sytuacja będzie wyglądała z zabezpieczeniem w postaci zastawu. Jeżeli dłużnik odmówi przeniesienia praw na rzecz wierzyciela zabezpieczonej ruchomości, wierzyciel może wystąpić o jej odebranie i sprzedaż w drodze licytacji. Jeżeli I licytacja nie dojdzie do skutku, wierzyciel może przejąć ruchomość za $\frac{3}{4}$ wartości, może również wystąpić o II licytację. Jeżeli II licytacja nie dojdzie do skutku, wierzyciel może przejąć rzeczy objęte zastawem lub inne ruchomości zajęte w postępowaniu egzekucyjnym za $\frac{1}{2}$ wartości szacunkowej. Są to jedyne prawne możliwości przejęcia majątku ruchomego – jeżeli dłużnika odmawia dobrowolnego spełnienia świadczenia lub przekazania majątku ruchomego za dług¹⁵.

Bardziej skomplikowana procedura będzie miała miejsce w sytuacji, gdy należności będą zabezpieczone w postaci hipoteki. Komornik najpierw na wniosek wierzyciela musi wezwać dłużnika do zapłaty długu w terminie 14 dni pod rygorem oszacowania nieruchomości. Jeżeli dłużnik nie spełni świadczenia, wierzyciel może złożyć wniosek o wyznaczenie terminu opisu i oszacowania wraz z wypisem z księgi wieczystej do komornika. Po dokonaniu szacunku oraz doręczeniu go stronom postępowania można przystąpić do dalszych czynności egzekucyjnych dopiero po jego uprawomocnieniu. Na czynność opisu i oszacowania przysługuje stronom skarga. Jeżeli te czynności nie doprowadzą do zaspokojenia wierzyciela, może być wyznaczona licytacja, o której obwieszczenia muszą być doręczone 2 tygodnie przed terminem licytacji. Jeżeli I licytacja nie dojdzie do skutku, to sytuacja dla wierzyciela nie jest tak korzystna jak z majątkiem ruchomym, gdyż po pierwszej licytacji nie może przejąć nieruchomości. Musi wystąpić z wnioskiem o II licytację. Jeżeli II licytacja nie dojdzie do skutku, może wtedy wystąpić do sądu o przejęcie nieruchomości, ale za cenę $\frac{2}{3}$ wartości szacunkowej, a nie jak w przypadku ruchomości za $\frac{1}{2}$ wartości szacunkowej. Jeżeli nie przejmie nieruchomości po II licytacji, ponownie o sprzedaż nieruchomości w drodze licytacji może wystąpić po upływie 6 miesięcy od dnia drugiej nieskutecznej licytacji¹⁶.

Innymi często stosowanymi praktykami zabezpieczającymi są poręczenia cywilne i poddanie się egzekucji w świetle przepisu art. 777 par. 1 pkt 4 i 5 k.p.c. Aby przeprowadzić postępowanie egzekucyjne z majątku poręczyciela, w pierwszej kolejności konieczne jest uzyskanie tytułu przeciwko dłużnikowi i poręczycielowi odpowiadającemu solidarnie za dług z dłużnikiem. Po uzyskaniu tytułu i złożeniu wniosku przez wierzyciela komornik może przeprowadzić postępowanie egzekucyjne z całego majątku dłużnika lub – jeżeli była to odpowiedzialność określonym majątkiem rzeczowym – z tego majątku według reguł wcześniej opisanych.

Wszystko zależy od indywidualnej sytuacji i dobrej orientacji w przepisach. Zasada stara jak świat mówi, iż firmy, które lepiej wykorzystują możliwości i planują z wyprzedzeniem, częściej wychodzą obronną ręką z kryzysów. Dzisiaj przedsiębiorcy mają okazję je zastosować w praktyce.

¹⁵ Ireneusz Kunicki, „Sprzedaż licytacyjna ruchomości, licytacja elektroniczna i wyjawienie majątku”, *Przegląd Prawa Egzekucyjnego* 5 (2020): 84.

¹⁶ Andrzej Marciniak, *Sądowe postępowanie egzekucyjne w sprawach cywilnych* (Warszawa: Wolters Kluwer 2019), 409.

7. Zakończenie

Odroczenie terminu płatności jest ważnym instrumentem szczególnie dla mniejszych firm dążących do pozyskania klientów. Przedsiębiorstwa duże, mające silną pozycję konkurencyjną bądź będące monopolistami, udzielają stosunkowo mało kredytów swoim klientom. Potrzeba wykorzystywania kredytu handlowego jako narzędzia konkurencji jest mniej istotna w przypadku przedsiębiorstw większych i dłużej funkcjonujących. Kredyt ma duże znaczenie szczególnie dla firm będących w początkowej fazie rozwoju lub w sytuacji wprowadzenia nowego produktu na rynek.

W rezultacie kredyt handlowy sprzyjać może realizowaniu celu, jakim jest maksymalizacja sprzedaży lub zwiększenie udziału w rynku. Poprzez oferowanie określonych warunków dotyczących terminu płatności, zabezpieczeń czy opustów cenowych, firma oddziałuje na wielkość zakupów dokonywanych przez klientów. W przypadku gdy dostawca towarów lub usług prowadzi liberalną politykę kredytowania i oferuje długie terminy płatności, następuje wzrost sprzedaży kredytowej. Z drugiej strony, jeśli firma wprowadzi bardziej restrykcyjne procedury oceny klientów, zmniejszy długość okresu kredytowania, część klientów zrezygnuje z zakupów, a tym samym zmniejszy się wartość przychodów ze sprzedaży kredytowej. Podkreślić jednak należy, że w drugim przypadku zmniejszeniu ulega także poziom strat wynikających z opóźnienia lub braku zapłaty¹⁷.

Problem opóźnienia i braku płatności wystąpił w sposób bardzo widoczny w okresie transformacji. Odbiorcy coraz częściej opóźniali się z zapłatą lub w ogóle nie dokonywali płatności z powodu trudności finansowych. Jeszcze bardziej niepokojący jest fakt istnienia nieuczciwych klientów, którzy świadomie nie tylko wydłużają terminy ale całkowicie unikają zapłaty. Trudności z odzyskiwaniem należności przyczyniły się nie tylko do bardziej skrupulatnego badania wiarygodności kontrahentów ale również do stosowania zabezpieczeń prawnych. Tutaj pojawiają się jednak inne bariery związane ze skutecznym i szybkim dochodzeniem należności. Szczególnie długi okres oczekiwania na uzyskanie tytułu wykonawczego w sądzie sprzyja dłużnikom i umożliwia wyzbycie się majątku. Również skuteczność egzekucji orzeczeń sądowych jest zbyt niska i napotyka szereg barier uniemożliwiających jej podwyższenie. Ponadto należy wskazać, że prawo bardziej chroni dłużnika niż wierzyciela.

Bibliografia

Brealey, Richard A. Stewart C. Myers. 1988. *Principles of Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Brylka, Paweł. 1999. *Wierzytelność w praktyce gospodarczej*. Warszawa: BART.

Czekaj, Jan, Zbigniew Dresler. 1995. *Podstawy zarządzania finansami firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Derejczyk Maciej, Anna Mościńska. 2000. *Jak zabezpieczyć i ściągnąć należności w biznesie*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.

¹⁷ Rytko, *Zarządzanie*, 32.

Dowigallo Zygmunt (red.). 1996. *Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy*. Szczecin: Wydawnictwo „Znicz”.

Gup B. 1985. *Principles of Financial Management*. New York: John Wiley and Sons.

Horszczak S. „Przyznawanie kredytów kupieckich”, *Gazeta Prawna* 100 (2000): 8.

Kaczmarek, Tadeusz Teofil. 1999. *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym dla praktyków*. Gdańsk : Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr,

Kaczmarek, Tadeusz Teofil 2001. *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*. Gdańsk : Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr,

Krzemińska, Danuta. 2000. *Finanse przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.

Rytko Piotr. 2009. *Zarządzanie kredytem handlowym w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji „Difin”.

Samuelson, Anthony, William D Nordhaus. 1998. *Ekonomia* (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Sierpińska, Maria, Dariusz Wędzki. 1999. *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Skowroński Stanisław. 1998. *Kapitał dla małej firmy*. Warszawa: INFOR.

dr ADAM PLICHTA
AKADEMIA KALISKA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
adam.plichta@gmial.com
Nr ORCID 0000 0002 1119 2066

PRAWNOSKARBOWE SKUTKI ZMIANY WYSOKOŚCI MINIMALNEGO WYNAGRODZENIA ZA PRACĘ

STRESZCZENIE

Autor przedstawia poglądy doktrynalne oraz orzecznicze na tle zagadnienia zmiany wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę w kontekście definicji legalnej małej, dużej i wielkiej wartości w kodeksie karnym skarbowym. Funkcje gwarancyjne zasad prawa karnego przemawiają za odstępniem od literalnego brzmienia definicji legalnej zawierającej zwrot „w czasie popełnienia czynu zabronionego”. Jednocześnie wobec dynamicznego wzrostu minimalnego wynagrodzenia, prawnoskarbowe skutki przyjęcia zasady *lex mitior agit* w wykładni tych definicji mogą być bardzo istotne dla praktyki wymiaru sprawiedliwości. Autor rekonstruuje zasadniczy jego zdaniem motyw przełomowego rozstrzygnięcia Sądu Najwyższego na kanwie tego zagadnienia.

Słowa kluczowe: minimalne wynagrodzenie, reguły intertemporalne, czas popełnienia czynu zabronionego, mała wartość, duża wartość, wielka wartość, kodeks karny skarbowy

SUMMARY

The author presents doctrinal and jurisprudence views on the issue of changing the amount of the minimum salary in the context of the legal definition of small, large and great value in the fiscal penal code. The guarantee functions of the principles of criminal law argue for departing from the literal wording of the legal definition. At the same time, in view of the dynamic increase in the minimum salary, the penal-fiscal consequences of adopting the *lex mitior agit* principle in the context of these definitions may be very relevant for the practice of courts. The author reconstructs, in his opinion, the main reason of the landmark decision of the Supreme Court on the basis of this issue.

Keywords: minimum salary, intertemporal rules, time when prohibited act was committed, small value, large value, great value, fiscal penal code

1. Wstęp

W ostatnich latach obserwuje się istotny wzrost minimalnego wynagrodzenia za pracę; niesie to ze sobą wielorakie skutki. Te najczęściej komentowane odnoszą się do tzw. kosztów pracy – tj. kosztów generowanych w związku z zatrudnieniem pracownika w ramach stosunku pracy, uwzględniających daniny publiczne i składki na ubezpieczenia społeczne obciążające pracodawcę i pracownika. W tym kontekście zapowiedzi dalszego, dynamicznego (procentowo rok do roku) wzrostu wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę spotykają się z jednej strony ze społeczną aprobatą, z drugiej strony zastrzeżenia zgłaszają organizacje zrzeszające pracodawców, w szczególności w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

W tym stanie bywa, że nie dostrzega się innych skutków waloryzacji wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę. Nie pociąga ona bowiem wyłącznie skutku w postaci nominalnego wzrostu wyżej wskazanych kosztów pracy. Wiele bowiem instytucji prawnych, a więc zespołów norm o charakterze ustrojowym, materialnym oraz procesowym regulujących kompleksowo dany fragment społeczno-ekonomicznej rzeczywistości, powiązanych jest funkcjonalnie z wysokością minimalnego wynagrodzenia za pracę. Dość wspomnieć m.in. o przepisach związanych z egzekucją komorniczą, zbiegami tytułów ubezpieczeń społecznych, czy z wysokością wielu opłat (np. opata roczna za prawnicze aplikacje). Powiązanie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę z instytucjami prawa jest szczególne w obszarze prawa karnego skarbowego; łącząc się z instytucjami przewidzianymi przepisami kodeksu karnego skarbowego, waloryzowana rozporządzeniem Rady Ministrów wysokość minimalnego wynagrodzenia za pracę wchodzi w orbitę zasad rządzących tą gałęzią prawa, mających swoje wielowiekowe tradycje oraz umocowanych w aktach najwyższej rangi w systemie prawa powszechnie obowiązującego (tj. w prawie międzynarodowym publicznym oraz prawie konstytucyjnym).

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie kontrowersyjnego oraz budzącego spore zainteresowanie tematu powiązania minimalnego wynagrodzenia za pracę z definicjami legalnymi „małej wartości”, „dużej wartości” oraz „wielkiej wartości” na tle rudymenarnych zasad *lex retro non agit* („prawo nie działa wstecz”) oraz *lex mitior agit* („prawo względniejsze obowiązuje”). Przedstawieniu diskutowanych stanowisk orzeczniczych oraz doktrynalnych towarzyszyć będzie studium przypadku, na tle którego w niedawnym czasie Sąd Najwyższy wydał wyrok, krytycznie głosowany przez przedstawicieli nauki prawa karnego skarbowego. Dodam również, że powiązanie minimalnego wynagrodzenia za pracę z instytucjami prawa karnego skarbowego nie ogranicza się oczywiście tylko do wskazanej wyżej kwestii.

2. Stan prawny

Ustawowa definicja „małej wartości” z art. 53 § 14 ustawy z dnia 10 września 1999 roku Kodeks karny skarbowy (Dz. U. z 2020 r. poz. 19, 568, 695. 1106; dalej: „k.k.s.”) („*małą wartością jest wartość, która w czasie popełnienia czynu zabronionego nie przekracza dwustukrotnej wysokości minimalnego wynagrodzenia*”), „dużej wartości” z art. 53 § 15 k.k.s. („*dużą wartością jest wartość, która w czasie popełnienia czynu zabronionego*

przekracza pięćsetkrotną wysokość minimalnego wynagrodzenia”) oraz „wielkiej wartości” z art. 53 § 16 k.k.s. („wielką wartością jest wartość, która w czasie popełnienia czynu zabronionego przekracza tysiąckrotną wysokość minimalnego wynagrodzenia”) nakazuje interpretować i pozycjonować wielkość należności publicznoprawnej narażonej na uszczuplenie lub uszczuplonej czynem zabronionym w kategoriach mała/duża/wielka w świetle obowiązującej w czasie popełnienia czynu zabronionego stawki minimalnego wynagrodzenia za pracę.

Pojęcie minimalnego wynagrodzenia za pracę zostało natomiast wprowadzone ustawą z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę (Dz. U. Nr 200, poz. 1679, z 2004 r. z późn. zm.), a jego wysokość określa corocznie rozporządzenie Rady Ministrów wydane na podstawie jej przepisów, tj. art. 2 ust. 5. Zgodnie natomiast z art. 2 § 2 k.k.s.: „jeżeli w czasie orzekania obowiązuje ustawa inna niż w czasie popełnienia przestępstwa skarbowego lub wykroczenia skarbowego, stosuje się ustawę nową, jednakże należy stosować ustawę obowiązującą poprzednio, jeżeli jest względniejsza dla sprawy”. Kodeksowa zasada *lex retro* oraz *lex mitior*, jak powiedziano wcześniej, ma swoje prawnomiedzynarodowe i konstytucyjne umocowanie; jest również zasadą swoistą dla prawa karnego, stanowiącą element systemu gwarancji podejrzanego/oskarżonego, ograniczającego wszechmoc punitywnego państwa, uprawnionego do stosowania legalnej represji.

Na tle powyższego w doktrynie prawa karnego skarbowego pojawiło się doniosłe pytanie, czy waloryzacja (w praktyce: podwyższenie) wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę wpływa na kwalifikację prawną zarzucanego czynu, jeśli w czasie pomiędzy popełnieniem czynu zabronionego a wyrokowaniem doszło do zmiany minimalnego wynagrodzenia za pracę w sposób prowadzący do zmiany kwalifikacji, jeśli ta uzależniona jest od wielkości publicznoprawnej należności uszczuplonej lub narażonej na uszczuplenie.

Jeśli bowiem przyjąć, że raz zakwalifikowana jako mała/duża/wielka należność publicznoprawna uszczuplona zachowaniem podejrzanego/oskarżonego lub przez niego narażona na uszczuplenie („w czasie popełnienia czynu zabronionego”) nie zmienia się nawet w przypadku zmiany wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę w czasie pomiędzy popełnieniem czynu a wyrokowaniem, to wówczas podstawa prawna orzekania może zawierać konglomerat przepisów „ustawy innej niż w czasie popełnienia” (*lex retro*), z przepisami obowiązującymi „w czasie popełnienia czynu zabronionego” (w zakresie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę), z wyłączeniem ewentualnie mającej zastosowanie zasady *lex mitior*.

Odwrotne stanowisko, tzn. uznające, że niedopuszczalne jest tworzenie konglomeratu przepisów stanowiących podstawę orzekania w sprawie karnoskarbowej (tzn. starych i nowych przepisów, również tych dotyczących wysokości minimalnego wynagrodzenia), co wzmacnia gwarancyjną funkcję zasad *lex retro* oraz *lex mitior*, prowadzi do wniosku o konieczności uwzględniania waloryzacji wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę z wszelkimi prawnoskarbowymi skutkami, w tym konieczności zmiany kwalifikacji zarzucanego czynu, jeśli w związku ze wzrostem wynagrodzenia minimalnego, kwota należności publicznoprawnej uszczuplona lub narażona na uszczuplenie bezprawnym zachowaniem przestała być „wielka”, „duża” lub nawet, gdy stała się „mała” lub nawet gdy doszło do

przekroczenia „ustawowego progu” (rzeczowego kryterium rozgraniczającego wykroczenia i przestępstwa skarbowe).

3. Stanowisko dominujące

Od razu trzeba skonstruować, że wśród przedstawicieli nauki prawa karnego skarbowego za dominujące należy uznać drugie z wyżej wskazanych stanowisk.

Uznaje się bowiem, że ustawowa definicja „małej wartości”, „dużej wartości” i „wielkiej wartości” z art. 53 § 14, 15 i 16 k.k.s. jedynie pozornie prowadzi do wniosku o jednorazowym ustaleniu wartości uszczuplonej bądź narażonej na uszczuplenie należności publicznoprawnej. Wszelako nie jest tak, że ustalona kwota uszczuplenia i zakwalifikowana jak będąca wyższa niż „mała wartość” nie podlega dalszej ocenie prawnej pomimo zmiany podstawy ustalenia tego znamienia tj. zmiany wysokości minimalnego wynagrodzenia. Należy bowiem odwołać się do dyrektyw wykładni systemowej i mieć na względzie art. 2 § 2 k.k.s., zgodnie z którym *„jeżeli w czasie orzekania obowiązuje ustawa inna niż w czasie popełnienia przestępstwa skarbowego lub wykroczenia skarbowego, stosuje się ustawę nową, jednakże należy stosować ustawę obowiązującą poprzednio, jeżeli jest względniejszą dla sprawy”*. Przepis art. 2 § 2 k.k.s., nakazujący przyjęcie najkorzystniejszego dla oskarżonego stanu prawnego od momentu popełnienia czynu zabronionego do momentu wyrokowania, dotyczy wszystkich regulacji rzutujących na ocenę znamion, a więc także przepisów o minimalnym wynagrodzeniu. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że *„przypomnienia wymaga, że zgodnie z przepisem art. 2 § 2 k.k.s. (zasada stosowania ustawy nowej) należy stosować ustawę nową, chyba że poprzednio obowiązująca ustawa jest korzystniejsza dla sprawy. Przez zmianę ustawy należy również rozumieć zmianę wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę (...) Zmiana statusu czynu zabronionego przez k.k.s. z przestępstwa w typie podstawowym na przestępstwo w typie uprzywilejowanym, a z przestępstwa uprzywilejowanego na wykroczenie nie są w stanie zapobiec postanowieniu przepisów art. 53 § 3, 6, 14 k.k.s., z których wynika, że dla ustalenia statusu danego czynu zabronionego, dla którego zasadnicze znaczenie ma wysokość kwoty należności publicznoprawnej uszczuplonej czy narażonej na uszczuplenie lub wartość przedmiotu czynu – decydujący jest czas popełnienia konkretnego czynu. Jest to spowodowane regułami intertemporalnego prawa karnego skarbowego, wyrażonymi w przepisie art. 2 § 2-6 k.k.s., mającymi zastosowanie do wszystkich czynów karnych skarbowych, a więc zarówno do przestępstw, jak i wykroczeń skarbowych”*. To stanowisko należy uznać za dominujące w literaturze².

¹ Violetta Konarska-Wrzošek, „Czy utrzymać kryteria nazwowo-parametryczne rozwarstwienia czynów karnych”, w: Węzłowe problemy prawa karnego, kryminologii i polityki kryminalnej. Księga pamiątkowa ku czci Pana Profesora Andrzeja Marka, red. Violetta Konarska-Wrzošek, Jerzy Lachowski, Józef Wójcikiewicz (Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2010), 339-341.

² Olaf Włodkowski, „Rola wskaźnika bazowego minimalnego wynagrodzenia w Kodeksie karnym skarbowym”, w: Nowa kodyfikacja prawa karnego 28 (2012), 325-343; Piotr Kardas, Grzegorz Łabuda, Tomasz Razowski, Kodeks karny skarbowy. Komentarz, (Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2017).

Należy również wyjaśnić specyfikę prawa karnego skarbowego, którego technika legislacyjna w szerokim zakresie korzysta z konstrukcji przepisów blankietowych wypełnianych treścią normatywną pochodzącą z innych gałęzi prawa (przede wszystkim – prawa podatkowego) o charakterze niepenalnym oraz ze wskaźników zmiennych w czasie, chroniących cały kodeks przed „zestarzeniem”. Pamiętać również należy o subsydiarnej względem odpowiedzialności podatkowej odpowiedzialności karnoskarbowej. O ile bowiem zasada *ultima ratio* prawa karnego (a w jego ramach dodatkowo gradacja środków penalnych) bywa mniej dostrzegalna przy przestępstwach powszechnych, o tyle w przypadku przestępstw (wykroczeń) karnoskarbowych konieczność ciągłego odwoływania się do tej zasady jawi się jako bardziej oczywista. Potencjalny sprawca ponoszący odpowiedzialność karnoskarbową będzie ponosił również najpewniej odpowiedzialność finansową (podatkową) i w wielu przypadkach ta druga reakcja prawna wyczerpuje obowiązek zadośćuczynienia zasadzie sprawiedliwości społecznej.

W powyższym kontekście należy zważyć, że „ustawa” w rozumieniu art. 1 § 1 k.k.s. oraz 2 § 1 k.k.s. i nast. należy interpretować szeroko. Tak też uznaje się w literaturze: „*Podobnie zmiana regulacji wypełniających blankietowo sformułowany przepis prawa karnego skarbowego jest równocześnie zmianą ustawy, do której zastosowanie ma zasada lex mitior agit*”.

Podobnie w tym zagadnieniu niejednokrotnie wypowiadały się sądy powszechne: „*samo umiejscowienie przepisu art. 53 § 3 k.k.s. w rozdziale zatytułowanym „Objaśnienia wyrażen ustawowych” wskazuje na techniczny w istocie charakter onych norm. Jest przy tym oczywistym, że ustawodawca musiał posłużyć się określoną cezurą czasową, aby definicja progu ustawowego była czytelna i możliwa do zdekodowania na potrzeby konkretnego czynu zabronionego, w powiązaniu ze zmieniającą się cyklicznie wysokością minimalnego (najniższego) wynagrodzenia, określanego w innych aktach prawnych. Nie oznacza to bynajmniej, aby ową definicję ustawową nylaczała istotne z punktu widzenia gwarancyjnego regulacje zawarte w części ogólnej k.k.s., a zwłaszcza regułę temporalną wskazaną w art. 2 § 2 k.k.s. (...) Jak słusznie podnosi się w piśmiennictwie, jakiegokolwiek wpływu na owe zjawiska kwalifikacyjne nie posiadają przepisy art. 53 § 3, § 6 w zw. z § 3, § 14-16 k.k.s., ponieważ - pomimo powiązania pojęć tam definionych z czasem popełnienia czynu - nie modyfikują one bynajmniej treści art. 2 § 2 k.k.s. Przepisy te nie ograniczają zatem w żaden sposób stosowania zasady lex mitior...³*”.

Przywołać można inne jeszcze, jednoznaczne orzeczenia w tym zakresie: „*Sąd miał obowiązek ustalić czyn oskarżonego i zakwalifikować ten czyn według ustawy obowiązującej w czasie jego popełnienia (w tym według obowiązujących na dzień popełnienia czynu stawek podatku akcyzowego i wysokości najniższego wynagrodzenia). Następnie, ponieważ zmieniła się ustawa karnoskarbowa, jak i wysokość wynagrodzenia minimalnego oraz stawki podatku akcyzowego, sąd w dacie orzekania miał obowiązek stosować ustawę nową, ale musiał też stwierdzić, czy w którymkolwiek momencie trwania postępowania karnoskarbowego, czyn skazanego mógł być zakwalifikowany inaczej niż z art. 65 § 1 k.k.s. i czy te ustawy wcześniejsze nie były dla*

³ Leszek Wilk, Jarosław Zagrodnik, Kodeks karny skarbowy. Komentarz, (Warszawa: C.H. Beck, 2007); Włodzimierz Wróbel, Zmiana normatywna i zasady intertemporalne w prawie karnym, (Kraków: Wydawnictwo Zakamycze, 2003), 578-580.

⁴ Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 30 kwietnia 2014 r., sygn. II AKa 37/14.

skazanego względniejsze. Zatem musiał ustalić czy ze względu na zmiany prawa, kwota podatku akcyzowego, którą należałoby odprowadzić za posiadanie 69.999 paczek papierosów stała się małą wartością w rozumieniu art. 53 § 14 k.k.s. lub nie przekraczała ustawowego progu. Przy dokonywaniu takich ocen należy brać pod uwagę całokształt obowiązującego w danym momencie ustawodawstwa to jest k.k.s., stawkę podatku akcyzowego oraz wysokość obowiązującego w danym momencie minimalnego wynagrodzenia⁷⁵.

Podobnie Sąd Najwyższy w innym jeszcze wyroku: „art. 2 § 2 k.k.s. statuuje zasadę, według której, jeżeli w czasie orzekania obowiązuje ustawa inna niż w czasie popełnienia przestępstwa skarbowego lub wykroczenia skarbowego, stosuje się ustawę nową, jednakże należy stosować ustawę obowiązującą poprzednio, jeżeli jest względniejsza dla sprawy. Przez obowiązywanie w czasie orzekania ustawy innej niż w czasie popełniania przestępstwa rozumieć należy cały obowiązujący w danym czasie stan prawny odnoszący się do badanego czynu. Dlatego też w prawie karnym skarbowym, z uwagi na powiązania norm karnych skarbowych z szeroko rozumianym prawem finansowym i częstą zmianą aktów wykonawczych do tych regulacji, przez zmianę ustawy rozumieć należy także zmiany w aktach finansowych, których naruszenie daje podstawę do karania za czyn określony w k.k.s.”⁷⁶.

4. Stanowisko mniejszościowe

Nie jest jednak tak, aby jedna wyżej zarysowana linia interpretacyjna nie współlistniała z linią fundowaną na poglądzie przeciwnym. Przeglądu orzecznictwa dokonał Krzysztof Janczukowicz⁷, wskazując na trzy orzeczenia, w których element wspólny można sprowadzić do tezy sformułowanej w różnych wariantach: „zwrot „w czasie jego popełnienia” został specjalnie wprowadzony do treści art. 53 § 3 k.k.s. właśnie z tego względu, aby nie było wątpliwości co do tego, o którą wysokość minimalnego wynagrodzenia za pracę chodzi, a która - co powszechnie wiadomo - jest kwotą zmienną”⁷⁸; „przepis art. 53 § 3 k.k.s. zamieszczony został w rozdziale 5 k.k.s. zatytułowanym „Objaśnienie wyrażen ustawowych”, a z samej jego treści wynika, że definiuje pojęcie „wykroczenia skarbowego” odwołując się do pięciokrotności minimalnego wynagrodzenia w czasie jego popełnienia. Podobnie w art. 53 § 14-16 k.k.s. zdefiniowanie wartości małej, dużej i wielkiej następuje w odniesieniu do odpowiedniej krotności minimalnego wynagrodzenia obowiązującego w chwili popełnienia”⁷⁹.

Niewątpliwie warto przyrzeć się argumentacji przedstawionej w wyżej wskazanym wyroku Sądu Apelacyjnego w Szczecinie (sygn. II AKa 170/15), w którym jako

⁷⁵ postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 24 stycznia 2008 roku, V KK 218/07.

⁷⁶ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 23.10.2003r. II KK 209/03, OSNwSK 2003/1/2004; zob. również: wyrok SN z dnia 4.07.2001r., V KKN 346/99; wyrok SN z dnia 27.06.2003 r., III KK 202/03; wyrok SN z dnia 10.07.2003 r., III KK135/03: „skoro przepisy wypełniające blankiet przepisu ustawy karnej tworzą łącznie z nim normę prawa karnego, to zmiana choćby jednego elementu tej normy jest zmianą jej treści”; wyrok SN z dnia 30.09. 2002 r., III KK 264/02: „ustalenie znamion czynu zabronionego wymaga połączenia dyspozycji blankietowego przepisu ustawy karnej i szczegółowych przepisów określonych w ustawach podatkowych”.

⁷⁷ Krzysztof Janczukowicz, Zmiany minimalnego wynagrodzenia a kwalifikacja czynu w prawie karnym skarbowym, LEX/el. 2018.

⁷⁸ Wyrok Sądu Okręgowego w Szczecinie z 4.12.2015 r., IV Ka 945/15, LEX nr 1937589:

⁷⁹ Wyrok Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z 29.10.2015 r., II AKa 170/15, LEX nr 1950651.

argumentu przemawiającego za tym stanowiskiem użyto zasad techniki legislacyjnej, będących odzwierciedleniem zasad ogólnych znanych prawoznawstwu. Niemniej i to stanowisko należy uznać za nietrafne.

Po pierwsze bowiem budzi wątpliwość sposób, w jaki technika legislacyjna (z natury *de lege ferenda*, tj. odnosząca się do przyszłych aktów) miałaby stanowić klucz interpretacyjny *de lege lata*, tj. odnoszący się do praktyki stosowania obowiązujących przepisów. Nie ulega bowiem wątpliwości, że rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 20 czerwca 2002 r. w sprawie Zasad techniki prawodawczej (Dz. U. nr 100, poz. 908) jest wskazówką konstruowania aktów prawnych w celu zapewnienia jak najwyższego stopnia prawidłowości legislacyjnej oraz w konsekwencji spójności systemu prawa, a zawarte tam dyrektywy wynikają z uznanych rozstrzygnięć z zakresu teorii i filozofii prawa, w szczególności w zakresie wykładni prawa. Innymi słowy, to, że do reguł wykładni przynależą m.in. zasady zakazu wykładni synonimicznej i homonimicznej nie ma znaczenia fakt ich „zadekretowania” w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów w kontekście funkcji, jakie spełniają na etapie stosowania prawa. Ten sposób argumentacji prowadziłby z konieczności bowiem do wniosku, że treść (konotacja) i zakres (denotacja) normy prawnej z ustawy, determinowana jest treścią i zakresem normy prawnej z rozporządzenia. W dodatku, w kontekście k.k.s., byłaby to sytuacja determinowania treści ustawy wcześniejszej (z 1999 r.) przez późniejsze rozporządzenie (z 2002 r.).

Po drugie, odwoływanie się do zasad techniki legislacyjnej, a nie do reguł wykładni (i wnioskowań prawniczych), których zasady techniki są tylko odzwierciedleniem na potrzeby realizacji celu prawidłowości legislacyjnej oraz spójności systemu prawa, prowadzi do pominięcia innych reguł stosowanych w procesie wykładni przepisów prawa. W kontekście omawianego tu zagadnienia ma to takie znaczenie, że interpretacja definicji legalnych „małej”, „dużej” i „wielkiej” wartości musi systemowo uwzględniać gwarancje wynikające z zasady nieretroaktywności wraz z wyjątkiem *lex mitior*. We wskazanym wyroku Sąd Apelacyjny w Szczecinie uznał, że normy prawne wynikające z przepisów art. 2 § 2 k.k.s. i art. 53 § 14 k.k.s. pozostają w zależności norma ogólna – norma szczególna, przy czym norma wynikająca z art. 2 § 2 k.k.s. nie jest (co najmniej) normą szczególną względem art. 53 § 14 k.k.s. Rozumowanie takie jest błędne nie tylko dlatego, że zakresy normowania norm wynikających z tych przepisów co najmniej nie pozostają ze sobą w relacji zawierania się, ale również dlatego, że odmienny jest charakter i funkcja tych przepisów. Definicja ze słownika ustawowego nie ma charakteru prawa intertemporalnego, tzn. nie zawiera reguł stosowania ustawy karnej w przypadku wystąpienia kolizji ustaw karnych w czasie – a ma to miejsce, gdy w czasie popełnienia przestępstwa obowiązuje inna ustawa niż w czasie orzekania. Inkorporująca zasadę *lex retro non agit* reguła z art. 2 § 2 k.k.s. nie objaśnia natomiast wyrażeń użytych w ustawie. Słusznie zatem Sąd Apelacyjny w Gdańsku w wyroku z dnia 30 kwietnia 2014 r. (sygn. II AKa 37/14) stwierdził, że „Samo umiejscowienie przepisu at. 53 § 3 k.k.s. w rozdziale zatytułowanym „Objaśnienia wyrażen ustawowych” wskazuje na techniczny w istocie charakter onych norm. Jest przy tym oczywistym, że ustawodawca musiał posłużyć się określoną cezurą czasową, aby definicja progu ustawowego była czytelna i możliwa do zdekodowania na potrzeby konkretnego czynu zabronionego, w powiązaniu ze zmieniającą się cyklicznie wysokością minimalnego (najniższego) wynagrodzenia,

określanego w innych aktach prawnych. Nie oznaczają to bynajmniej, aby owa definicja ustawowa wyłączała istotne z punktu widzenia gwarancyjnego regulacje zawarte w części ogólnej k.k.s., a zwłaszcza regułę temporalną wskazaną w art. 2 § 2 k.k.s.”.

Po trzecie, odwoływanie się do techniki legislacyjnej użytej przy okazji tworzenia typów czynów zabronionych o charakterze przepołowionym w kontekście reguł wykładni autonomicznego prawa karnego skarbowego nie może przemawiać za uznaniem, że przepisy definicji wyrażen ustawowych z art. 53 k.k.s. zawierają również normy intertemporalne wyłączające (modyfikujące) zasadę *lex retro non agit* oraz *lex mitior agit*. Uznanie bowiem, że art. 53 § 14 i 15 k.k.s. zawiera element intertemporalny wyłączający (modyfikujący) art. 2 § 2 k.k.s., prowadzi do trudnych do zaakceptowania wniosków. Otóż w takim wypadku, skoro treść definicji ustawowej m.in. „małej wartości” miałaby petryfikować stan prawny relevantny dla karnoskarbowej oceny zachowania na chwilę popełnienia zarzucanego czynu w zakresie odnoszącym się do wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę, to zgodnie z zasadą zakazującą tworzenia konglomeratu „ustaw” jako podstawy orzekania (art. 2 § 3 k.k.s.), należałoby stosować również wszystkie inne normy relevantne dla tej oceny w brzmieniu z chwili popełnienia zarzucanego czynu. Byłoby to oczywiście nie do pogodzenia z zasadą *lex mitior agit* (art. 2 § 2 *in fine* k.k.s. w zw. z art. 1 § 1 *in fine* k.k.s.), a więc uniwersalną dla prawa karnego regułą intertemporalną.

Jak zapowiedziano na wstępie, stanowisko mniejszościowe zostało wzmocnione w ostatnich latach wyrokiem Sądu Najwyższego¹⁰. Jego podstawa sprowadza się do lakonicznej i jednoznacznej tezy z uzasadnieniem: „Przy ocenie, czy kwota odpowiada „małej wartości” w rozumieniu art. 53 § 14 k.k.s. stosować należy, zgodnie z brzmieniem tej definicji, wskaźnik wysokości minimalnego wynagrodzenia obowiązujący w czasie popełnienia czynu, także wtedy, gdy w czasie orzekania obowiązuje wskaźnik w innej wysokości. Przepis art. 2 § 2 k.k.s. w takim wypadku nie ma zastosowania.”

Powyższy wyrok został przyjęty krytycznie przez przedstawicieli nauki. W obszernych głosach krytycznych uwydatniono konieczność respektowania w toku procesu wykładni treści prawa międzynarodowego publicznego, wskazując przy okazji, że przedstawiany tu problem dotyka fundamentów systemu prawa: „prezentowane przez Sąd Najwyższy rezultaty wykładni językowej, funkcjonalnej, historycznej i systemowej nie odpowiadają na całość rozważanego problemu. Trzeba zachować w optyce rozważań i to, że przepisy kodeksowe jako unormowania ustawy krajowej pozostają w relacji podrzędności względem przepisów ratyfikowanych umów międzynarodowych. W tym wypadku wykładnia art. 53 § 3, 6 i 14 k.k.s. musi respektować nie tylko treść art. 2 § 2 k.k.s., ale i art. 15 ust. 1 MPPOiP [Międzynarodowy pakt praw obywatelskich i politycznych – dod. AP]. W praktyce zatem przepisy kodeksu karnego skarbowego nie mogą przełamywać reguły intertemporalnej *lex mitior* wyrażonej nie tylko w art. 2 § 2 k.k.s., ale nadto umocnionej treścią art. 15 ust. 1 przywołanej umowy międzynarodowej¹¹.

¹⁰ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 29 listopada 2017 r., V KK 229/17, LEX nr 2416432

¹¹ Paulina Wilk, Robert Seweryn, „Przedawnienie w prawie karnym skarbowym – analiza konstytucyjności wybranych przepisów i aktualnych problemów w orzecznictwie”, Prokuratura i Prawo 9 (2019).

Elementem wspólnym krytycznych głos jest formalno-dogmatyczna analiza nie tylko ustawowej definicji „małej”, „dużej” i „wielkiej” wartości oraz treści zasady *lex retro* i *lex mitior*, ale systemowa, funkcjonalna i historyczna wykładnia kodeksu karnego skarbowego. Rezultat tych dociekań jest przekonujący¹², choć akcentując argumenty przemawiające za utrzymaniem dominującego stanowiska orzeczniczego (wbrew wyrokowi Sądu Najwyższego V KK 229/17), komentatorzy unikają odpowiedzi na wątpliwości wynikające z efektów wykładni językowej przedmiotowych definicji legalnych, a w szczególności, jakie znaczenie miałby posiadać zwrot „w chwili popełnienia czynu zabronionego” w definicji „małej”, „dużej” i „wielkiej”. Ostatecznie, przekonujące racje systemowe, funkcjonalne i historyczne, przemawiające za koniecznością uwzględnienia zasady *lex mitior* przy zmianie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę, stały się dla Sądu Najwyższego podstawą... przyjęcia poglądu przeciwnego. Autorzy głos krytycznych, trafnie rekonstruując zasadnicze motywy rozstrzygnięcia Sądu Najwyższego, tj. uznania definicji uwzględniających minimalne wynagrodzenia za przepisy o charakterze technicznym, braku wpływu zmiany minimalnego wynagrodzenia dla oceny stopnia represyjności prawa karnego; posłużenia się w definicji „małej wartości” zwrotem „w czasie popełnienia czynu zabronionego” oraz trudnego do zaakceptowania korzystnego skutku dla sprawcy wynikającego ze zmiany kwalifikacji prawnej przypisywanego mu czynu zabronionego¹³, wydają się nie doceniać motywu ostatniego. Wydaje się to znamienne dla dyskursu prawniczego, nawykłego do korzystania z instrumentarium formalno-dogmatycznego, pozostającego w dodatku w paradygmacie „obiektywnych reguł wykładni”. Tymczasem ostatni motyw rozstrzygnięcia Sądu Najwyższego, tj. „trudny do zaakceptowania korzystny skutek dla sprawcy” nie daje się sprobematyzować w tego rodzaju dyskursie i pewnie z tych względów został zmarginalizowany. W mojej ocenie jednak motyw ten był dominujący i wynikał z konkretnych okoliczności stanu faktycznego sprawy, na kanwie której owy problem powstał. Z kolei pozostałe motywy były jedynie formalno-dogmatyczną fasadą rozstrzygnięcia podejmowanego w trudnym dla legitymizacji Sądu Najwyższego okresie (2017 r.), w składzie którego – i to w dodatku w roli sędziego sprawozdawcy – zasiadał SSN Michał Laskowski, ówczesny Rzecznik Prasowy Sądu Najwyższego.

W kontekście powyższego należy zwrócić uwagę, że wylaniające się zagadnienie prawne miało zgoła kluczowe znaczenie dla sprawy. Otóż Sąd I instancji uznał oskarżonego za winnego tego, że w okresie od 1 grudnia 2005 r. do 25 sierpnia 2006 roku, będąc właścicielem firmy (w rozumieniu potocznym), działając w warunkach czynu ciągłego, tj. w krótkich odstępach czasu, w wykonaniu tego samego zamiaru zmniejszenia wysokości obciążających go zobowiązań podatkowych, spowodował

¹² Kamil Frąckowiak, „Stosowanie zasady *lex mitior* w prawie karnym skarbowym w kontekście zmiany wskaźnika wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę pomiędzy czasem popełnienia czynu zabronionego a czasem orzekania. Głosa do wyroku Sądu Najwyższego – Izba Karne z dnia 29 listopada 2017 r., V KK 229/17”, *Orzecznictwo Sądów Powszechnych* 11 (2019).

¹³ Olaf Włodkowski, „Skutek zmiany minimalnego wynagrodzenia dla przyjęcia kwalifikacji prawnej czynu zabronionego jako przestępstwo skarbowe lub wykroczenie skarbowe. Głosa do wyroku SN z 29.11.2017 r., V KK 229/17”, *Monitor Podatkowy* 8 (2019).

podanie nieprawdziwych danych w deklaracjach podatkowych VAT-7 tej firmy, za poszczególne miesiące od grudnia 2005 r. do lipca 2006 r. w zakresie kwot podatku naliczonego VAT, poprzez posłużenie się nierzetelnymi fakturami VAT mającymi dokumentować rzekomy zakup tonerów, tuszy, zestawów komputerowych oraz oprogramowania, wskutek czego naraził na uszczuplenie podatek od towarów za miesiące od grudnia 2005 r. do lipca 2006 r. o łączną kwotę 352.945 złotych. Wyrok skazujący Sąd I instancji został uchylony, a postępowanie umorzone przez Sąd II instancji na skutek rozpoznania apelacji obrońcy. Otóż w chwili zarzucanego czynu, minimalne wynagrodzenie za pracę wynosiło 849 złotych (do końca grudnia 2005 r.) oraz 899,10 złotych (od 01.01.2006 r.). Kwota podatku VAT mającego być narażonego na uszczuplenie (352.945 zł) przekraczała wówczas dwustukrotnie minimalnego wynagrodzenia za pracę. Jednakże w chwili orzekania przez Sąd I instancji, tj. w 2016 r., wysokość minimalnego wynagrodzenia za pracę wynosiła 1850 złotych, a zatem dwustukrotność tej kwoty (370.000 zł) nie została przekroczona. Innymi słowy, na skutek zmiany wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę w czasie między zarzucanym czynem a wyrokowaniem oraz przy przyjęciu stanowiska prezentowanego przez obrońcę oskarżonego, musiało dojść do zmiany kwalifikacji prawnej zarzucanego czynu na podstawie art. 56 § 2 k.k.s. w zw. z art. 53 § 4 k.k.s., 53 § 14 k.k.s. oraz art. 2 § 2 k.k.s. W konsekwencji ustalenie, że zarzucony oskarżonemu czyn realizował znamiona nie art. 56 § 1 k.k.s. i art. 62 § 2 k.k.s. w zw. z art. 7 § 1 k.k.s., a art. 56 § 2 k.k.s. i art. 62 § 2 k.k.s. w zw. z art. 7 § 1 k.k.s., miało znaczenie dla terminów przedawnienia karalności. Skoro bowiem narażenie na uszczuplenie podatku VAT miało nastąpić w 2006 r., to bieg terminu przedawnienia rozpoczął się z końcem 2006 roku. Postawienie zarzutów w postępowaniu przygotowawczym wydłużyło okres przedawnienia karalności o dalsze 5 lat, niemniej od 1 stycznia 2017 roku aktualizowała się negatywna przesłanka procesowa. Wyrokiem z dnia 10 stycznia 2017 roku Sąd II Instancji wyrok skazujący uchylił i postępowanie umorzył. Z uwagi na zaistnienie bezwzględnej przyczyny odwoławczej (choć nie dotyczyła ona chwili wydania wyroku przez Sąd I Instancji, wówczas bowiem przedawnienie karalności jeszcze nie nastąpiło), Sąd Okręgowy nie rozpatrywał innych zarzutów co do winy i sprawstwa. Skutkiem przychylenia się przed Sąd II instancji do prezentowanego w niniejszym artykule stanowiska o wpływie zmiany wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę w obszarze prawa karnego skarbowego były uchylenie wyroku skazującego i umorzenie postępowania, a zatem uniknięcie odpowiedzialności karnoskarbowej przez oskarżonego. Istotne w realiach sprawy było również to, że do ustania karalności doszło niespełna dwa tygodnie przed datą rozstrzygnięcia przez Sąd II instancji (10 stycznia 2017 r.), przy czym zarzucany czyn miał być popełniony w 2005 i 2006 roku.

5. Zakończenie

W świetle powyższego widać wyraźnie, jak daleko idące skutki dla rozpoznawanej sprawy miało rozstrzygnięcie przez Sąd Najwyższy prezentowanego w niniejszym artykule zagadnienia prawnego. Naświetlony – jedynie w zakresie ujawnionym w uzasadnieniu wyroku V KK 229/17 – stan faktyczny pozwala w mojej ocenie ade-

kwatniej wartościować motyw zapadłego rozstrzygnięcia. Przypomnę, że pośród formalno-dogmatycznych racji (krytycznie skomentowanych przez przedstawicieli nauki), Sąd Najwyższy, *last but not least*, wskazał na „trudne do zaakceptowania korzystne skutki wynikające ze zmiany kwalifikacji prawnej przypisywanego sprawcy czynu zabronionego”. Autor, występujący w tej sprawie jako obrońca oskarżonego, odniósł wrażenie, że ten motyw był dominujący. W praktyce stosowania prawa niejednokrotnie okazuje się, że formalno-dogmatyczne racje ustępują argumentom spoza juryscentrycznego świata „obiektywnej wykładni”. Okazuje się bowiem, że stojący na straży wymiaru sprawiedliwości Sąd Najwyższy musi zważać na „trudne do zaakceptowania korzystne dla sprawcy skutki wynikające ze zmiany kwalifikacji prawnej przypisywanego czynu zabronionego”, nawet jeśli taka zmiana wydaje się formalnie uzasadniona. W wyniku rozpoznania kasacji na niekorzyść oskarżonego, wyrok Sądu II instancji został uchylony, a sprawa została przekazana do ponownego rozpoznania przez ten Sąd.

Bibliografia

- Grzegorzczuk, Tomasz. 2006. *Kodeks karny skarbowy*. Komentarz. Warszawa: C.H. Beck.
- Janczukiewicz, Krzysztof. 2018. *Zmiana minimalnego wynagrodzenia a kwalifikacja czynu w prawie karnym skarbowym*, Warszawa: LEX
- Frąckowiak, Kamil. „Stosowanie zasady lex mitior w prawie karnym skarbowym w kontekście zmiany wskaźnika wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę pomiędzy czasem popełnienia czynu zabronionego a czasem orzekania. Glosa do wyroku Sądu Najwyższego – Izba Karna z dnia 29 listopada 2017 r., V KK 229/17”, *Orzecznictwo Sądów Polskich* 11 (2019).
- Kardas, Piotr, Grzegorz Łabuda, Tomasz Razowski. 2017. *Kodeks karny skarbowy. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Konarska-Wrżosek, Violetta. 2010. „Czy utrzymać kryteria nazwowo-parametryczne rozwarstwiania czynów karnych skarbowych w kodeksie karnym skarbowym?”. W: *Węzłowe problemy prawa karnego, kryminologii i polityki kryminalnej. Księga pamiątkowa ofiarowana Profesorowi Andrzejowi Markowi*. Konarska-Wrżosek, Violetta, Lachowski, Jerzy, Wójcikiewicz, Józef. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Wilk, Leszek, Jarosław Zagrodnik. 2007. *Kodeks karny skarbowy. Komentarz*, Warszawa: C.H. Beck.
- Wilk, Paulina, Robert Seweryn. „Przedawnienie w prawie karnym skarbowym – analiza konstytucyjności wybranych przepisów i aktualnych problemów w orzecznictwie”. *Prokuratura i prawo* 9 (2019).
- Włodkowski, Olaf. „Skutek zmiany minimalnego wynagrodzenia dla przyjęcia kwalifikacji prawnej czynu zabronionego jako przestępstwo skarbowe lub wykroczenie skarbowe. Glosa do wyroku SN z 29.11.2017 r., V KK 229/17”. *Monitor Podatkowy* 8 (2019).
- Włodkowski, Olaf. „Rola wskaźnika bazowego minimalnego wynagrodzenia w Kodeksie karnym skarbowym”. *Nowa Kodyfikacja Prawa Karnego* 28 (2012).
- Wróbel, Włodzimierz. 2003. *Zmiana normatywna i zasady intertemporalne w prawie karnym*. Kraków: Wydawnictwo Zakamycze.

dr PIOTR PAGÓRSKI
AKADEMIA KALISKA
IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO
ppp54@poczta.onet.pl
Nr ORCID 0000-0002-1375-8932

mgr DONATA STOCHAJ
ABSOLWENTKA WSL POZNAŃ

ROBOTYZACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH W DZIAŁACH WERYFIKACJI FAKTUR

Robotization of business processes in invoice verification departments

STRESZCZENIE

Niniejszy artykuł jest z jednej strony prezentacją możliwości zastosowania robotyzacji czynności księgowych, z drugiej zaś próbą refleksji nad przyszłością człowieka w procesach biznesowych.

Autorzy przedstawili niektóre doświadczenia we wdrażaniu robotów w księgowości, ze szczególnym uwzględnieniem procesów obsługi faktur.

Słowa kluczowe: rachunkowość, robotyzacja księgowości, faktura, procesy księgowe.

SUMMARY

This article is, on one hand, a presentation of the possibility of using robotization of accounting activities and, on the other hand, an attempt to reflect on the future of man in business processes.

The authors present some of the experiences in the implementation of robots in accounting, with particular emphasis on the processes of handling invoices.

Keywords: accounting, accounting robotization, invoice, accounting processes.

1. Wstęp

W dzisiejszych czasach nikt z nas nie wyobraża sobie stanowisk pracy bez wykorzystania na nich maszyn. Są ogromnym ułatwieniem w codziennym działaniu oraz pozwalają oszczędzać siły człowieka, Automatyzowanie procesów pracy powoduje często ograniczanie zatrudnienia, co nie zawsze jest pozytywnie oceniane przez pracowników. Jest to jednak proces nieunikniony z punktu widzenia dzisiejszego funk-

cjonowania przedsiębiorstw, a przede wszystkim w związku z obniżaniem kosztów działalności firm. Roboty stopniowo zaczęto stosować w innych branżach nieprodukcyjnych, jak np. obsługa administracyjna, bankowość a nawet księgowość. Automatyzacja procesów księgowych, poprzez stworzenie aplikacji wykonującej niektóre czynności człowieka, wpłynęła na ten elitarny rynek pracy. Robot, który wspomaga procesy księgowe, nie męczy się, nie popełnia błędów, nie potrzebuje wolnego – biorąc pod uwagę te aspekty, jest on bardziej pożądanym „pracownikiem” oraz bardziej wydajnym niż człowiek. Robotyzacja zmieni sposób funkcjonowania niektórych zawodów, w tym związanych z obsługą finansowo – księgową przedsiębiorstw.

2. Ewidencja operacji gospodarczych w rachunkowości

Przedmiotem rachunkowości jest zbiór operacji gospodarczych, które mają miejsce w danym czasie w określonej jednostce gospodarczej. System rachunkowości ustala, wykorzystując odpowiednie sobie sposoby badawcze, metody klasyfikacji, agregacji, ewidencji i prezentacji operacji gospodarczych.

Biorąc pod uwagę przedstawienie rachunkowości jako systemu należy podkreślić, iż wyodrębnione zostały w jej ramach trzy części składowe, a mianowicie:

- księgowość – proces rejestracji zdarzeń księgowych, ewidencja zdarzeń gospodarczych jednostki,
- kalkulację – jest rozumiana jako ustalenie kosztu jednostkowego produktu, zgodnie z zarejestrowanymi operacjami gospodarczymi o charakterze kosztowym,
- sprawozdawczość finansową – agregacja operacji gospodarczych w charakterze wynikowym i majątkowym, która stanowi produkt obu poprzednich członów. Sprawozdawczość informuje o stanie działalności gospodarczej, wykorzystując sprawozdania finansowe obejmujące:
 - bilans,
 - zestawienie zmian w kapitale,
 - rachunek zysków i strat,
 - rachunek przepływów pieniężnych,
 - informacje dodatkowe¹.

Rachunkowość jest najbardziej sformalizowanym systemem, który charakteryzuje się następującymi cechami:

- wyrażanie wszystkich operacji gospodarczych oraz procesów w mierniku pieniężnym, pozwalający sprowadzenie do wspólnego mianownika,
- dokonanie zapisów księgowych zgodnie z dokumentami źródłowymi, potwierdzającymi fakt wystąpienia operacji gospodarczych,
- wykorzystywanie do zapisów bieżących urządzeń księgowych,
- stosowanie zasady podwójnego zapisu, umożliwiającej prowadzenie kontroli w obrębie poszczególnych urządzeń księgowych,
- ciągłość ewidencji księgowej, stosując metodę „od bilansu do bilansu”,

¹ Zdzisław Kołaczyk, *Rachunkowość finansowa*, (Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1999), 21.

- umocnienie kontroli wewnętrznej rachunkowości przez regularnie przeprowadzaną inwentaryzację.

Funkcja informacyjna rachunkowości polega na przekazywaniu różnym odbiorcom zewnętrznym syntetycznych informacji o sytuacji finansowej podmiotu oraz o rezultatach jej działalności gospodarczej. Zainteresowani kontrahenci – zarówno obecni jak i potencjalni - muszą posiadać dostęp do takowych informacji.

Najważniejszą kwestią w rachunkowości jest przede wszystkim dostarczanie informacji kierownictwu oraz właścicielom przedsiębiorstw (radom nadzorczym spółek jak i zarządowi). Informacje te powinny być na tyle przetworzone, by na ich podstawie było możliwe podejmowanie uzasadnionych decyzji zarówno operacyjnych jak i długoplanowych.

Inne zadania wynikają z funkcji kontrolnej rachunkowości. Jest ona realizowana biernie oraz czynnie.

Czynne realizowanie tejże funkcji wyrażane jest w tworzeniu fundamentu do systematycznej obserwacji majątku oraz jego źródeł. Związane jest to z zrealizowaniem zadań kontroli wewnętrznej. Biernie wykonanie funkcji kontrolnej przez rachunkowość związane jest z realizacją następujących zadań:

- organizację szczegółowej ewidencji, szczególnie w zakresie podatków,
- wyjaśnianie wątpliwości, które zgłaszane są przez współuczestników procesu gospodarczego oraz osób, które są uprawnione do kontroli zewnętrznej².

Najważniejszą zasadą rachunkowości jest zasada rzetelnego oraz jasnego obrazu. Zobowiązuje ona podmiot gospodarczy do przedstawienia sprawozdań finansowych tak, aby informacje, które zostały w nich zawarte, dawały rzeczywisty obraz sytuacji finansowej i majątkowej danej jednostki gospodarczej. Ta zasada zwana jest również zasadą wiernego obrazu.

Wymienione powyżej najważniejsze zasady rachunkowości, wspierane są przez:

- zasadę podmiotowości,
- zasadę memorialową,
- zasadę periodyzacji,
- zasadę istotności,
- zasadę ostrożności,
- zasadę kontynuacji działania,
- zasadę bilansową,
- zasadę zakazu kompensaty,
- zasadę współmierności kosztów i przychodów,
- zasadę ciągłości stosowanych metod rachunkowości,
- zasadę kosztu historycznego.

Do działalności każdej jednostki gospodarczej należy wiele różnorodnych zdarzeń gospodarczych, jak np. zamówienie, zakup surowców, zużycie surowców w procesie produkcji, zakup, zamówienie i sprzedaż towarów, uregulowanie zobowiązań wobec dostawcy, wypłata wynagrodzeń pracownikom itp.

Nie każde zdarzenie gospodarcze jest przedmiotem bezpośredniego zainteresowania rachunkowości, co oznacza, że nie wszystko podlega ewidencji. Ewidencjo-

² Tamże, 26.

nowane są tylko te wydarzenia gospodarcze, przez które spowodowane są zmiany majątkowe danej jednostki – zmiany w zasobach oraz źródła ich pochodzenia (finansowania).³

System rachunkowości jest przede wszystkim systemem ewidencji gospodarczej, którego zadaniem, tak jak zresztą zadaniem każdego systemu ewidencji, jest obserwowanie, rejestrowanie, pomiar i prezentowanie zgodnie z przyjętymi regułami każdego rodzaju operacji gospodarczych. Pojęcie ewidencji oznacza wykształcanie się różnorodnych sposobów i reguł rejestracji, składających się na określony system. System ten winien cechować się poszczególnymi własnościami:

- ściśle określoną formą, zakresem i pojemnością informacji,
- sprecyzowanymi procedurami kontroli danych wejściowych, zmiana danych wejściowych w dane wyjściowe, jednocześnie określając struktury oraz formy tych ostatnich,
- sprecyzowaniem konieczności utrzymania zbiorów o charakterze stałym, jednocześnie określając ich strukturę.⁴

Każda z jednostek gospodarczych zobowiązana jest do prowadzenia ksiąg rachunkowych, biorąc pod uwagę zakładowy plan kont. Podstawą ewidencji operacji w księgach jednostki jest dowód księgowy, dokumentujący istnienie danej operacji gospodarczej. Przetwarzanie danych w księgach rachunkowych bazuje na pogrupowaniu danych z operacji gospodarczych na kontach księgowych, według określonych zasad. Konta księgowe związane są z działalnością gospodarczą prowadzoną przez daną jednostkę gospodarczą.

Konto księgowe jest podstawowym urządzeniem ewidencji, które służy do bieżącej rejestracji operacji gospodarczych. Podstawowa kategoryzacja kont jest następstwem treści ekonomicznej operacji oraz połączenia kont z podstawowymi elementami sprawozdania finansowego.

Konta te dzielą się na dwie podstawowe grupy:

- konta bilansowe – konta aktywów oraz konta pasywów,
- konta wynikowe – konta przychodów oraz konta kosztów.

Konta bilansowe aktywów ukazują stan oraz zmiany w stanie składników majątku jednostki gospodarczej, za to konta bilansowe pasywów ukazują stan oraz zmiany w stanie źródeł finansowania tego majątku. Konta wynikowe przychodów ukazują zarejestrowane przychody działalności, zaś konta wynikowe kosztów przedstawiają koszt uzyskania przychodów oraz inne koszty jednostki. Na danym koncie odzwierciedlone zostają stan oraz zmiany określonego składnika bilansowego (w wyrażeniu pieniężnym) – czyli aktywów i pasywów, bądź też składnika wyniku finansowego – czyli kosztów i przychodów.⁵

Kolejnym kryterium klasyfikacji kont jest sposób ich funkcjonowania, biorąc pod uwagę ekonomiczną treść dokonywanych zapisów. Właśnie dlatego, oprócz kont wynikowych oraz bilansowych, należy wymienić trzy rodzaje kont pomocniczych, a mianowicie:

³ Irena Olchowicz, *Podstawy rachunkowości, tom I* (Warszawa: Difin, 2009), 93.

⁴ Kolaczyk, *Rachunkowość*, 35.

⁵ Wiktor Gabrusewicz., *Podstawy rachunkowości*, (Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny, 2011), 96.

- konta korygujące, służące do korekt stanu niektórych kont bilansowych, jak np. umorzenie środków trwałych,
- konta rozliczeniowe, służące do rozliczania zmian stanów, które są ujęte na kontach bilansowych na przestrzeni roku, jak np. rozliczenie zakupu materiałów,
- konta pozabilansowe, które nie występują w bilansie oraz w rachunku zysków i strat, służące do zapisywania dodatkowych informacji gospodarczych, jak np. środki trwałe w likwidacji.⁶

Wyróżniamy trzy rodzaje form ewidencji w księgowości:

- księgowość uproszczona w formie podatkowej księgi przychodów i rozchodów,
- pełna księgowość, czyli prowadzenie ksiąg rachunkowych,
- ewidencja przychodów – jest stosowana przy ryczałcie od przychodów ewidencjonowanych.

Pierwsza forma księgowości uproszczonej jest nieskomplikowana, która oparta jest o przepisy prawa podatkowego, a dokładnie rzecz biorąc – o ustawę o podatku dochodowych od osób fizycznych. Z tej formy księgowości skorzystać mogą przedsiębiorcy: spółki cywilne, spółki jawne, osoby fizyczne, spółki jawne partnerskie osób fizycznych, pod warunkiem, że nie przekroczyły kwoty 2 milionów euro przychodów netto ze sprzedaży towarów, operacji finansowych i sprzedaży produktów za poprzedni rok obrotowy. Jeśli ten warunek został spełniony, jednostka może prowadzić księgowość, w oparciu o podatkową księgę rozchodów oraz przychodów. Po przekroczeniu wymienionej kwoty, 2 milionów euro netto, przedsiębiorca zobligowany jest do przejścia na pełną księgowość oraz prowadzić tzw. księgi rachunkowe.⁷

Istnieją trzy formy uproszczonej księgowości:

- karta podatkowa – zarezerwowana jest dla nielicznej grupy przedsiębiorców, która polega na płaceniu określonej, stałej kwoty miesięcznie. Wysokość tej kwoty zależna jest od ilości mieszkańców w miejscu prowadzenia działalności, rodzaju działalności oraz ilości pracowników,
- ryczałt ewidencjonowany - uproszczona forma płacenia podatku, która polega na płaceniu określonej stawki zależnej od przychodu. Zaletą ryczałtu jest to, że jego stawki są o wiele mniejsze niżeli standardowe stawki podatku, jednakże płatności wynikają z wielkości sprzedaży,
- księga przychodów i rozchodów – prosta metoda wyliczenia podatku, która polega na sumowaniu kosztów oraz przychodów w księdze oraz płaceniu podatku od różnicy. Podatek ten jest wyższy niżeli w przypadku ryczałtu – 18%, 19% lub 32%, zależny od poziomu oraz opcji dochodu. Jeśli jednak działalność nie przynosi zysku, podatek ten nie musi być płacony.⁸

Pełna księgowość jest rozbudowanym, precyzyjnym oraz sformalizowanym systemem ewidencji wydarzeń gospodarczych, który służy do kontroli, generowania

⁶ Kolaczyk, *Rachunkowość*, 96 i 97.

⁷ [online] <https://kursy-rachunkowosci.pl/blog/jakie-wyrozniamy-typy-ksiegowosci-i-od-czego-warto-zaczac/> [dostęp: 13 stycznia 2020].

⁸ [online] <https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/130829,Wyberz-najlepsza-forme-ksiegowosci-dla-swojej-firmy.html> [dostęp: 13 stycznia 2020].

oraz analizy informacji na temat sytuacji finansowej firmy w danym momencie, lub też na przestrzeni jakiegoś okresu.

Pełna księgowość wymaga używania zasady podwójnego zapisu (każda operacja pojawia się na dwóch kontach), ewidencjonowana jest każda kwota, która przepływa przez firmę – uszkodzenie towaru, wpływy do kas, zaciągnięcie kredytu, przelew z banku, zapłata za towar oraz również wzięcie towaru z odroczoną płatnością itd. Rejestrowane są również operacje bezgotówkowe, mogące mieć odzwierciedlenie w wyniku finansowym (np. groźba wypłaty odszkodowania, utrata wartości środka trwałego). Pełna księgowość musi być prowadzona przez wszystkich przedsiębiorców bez względu na formę prowadzenia działalności, jeśli przekraczają próg 1,2 miliona euro przychodów netto.⁹

Ryczałt jest dla niektórych przedsiębiorców bardzo opłacalną formą rozliczeń z urzędem skarbowym. Z ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych skorzystać mogą m.in. właściciele punktów gastronomicznych, pracownicy branży budowlanej, przedstawiciele wolnych zawodów takich jak np.: psycholog lub też stomatolog. W zależności od wykonywanego zawodu, rozliczenie odbywa się według jednej z następujących stop procentowania w ryczałcie: 3%, 5,5%, 8,5%, 17%, 20%.¹⁰

3. Charakterystyka firmy wdrażającej automatyzację procesów księgowych

Wykorzystane do opisu procesów robotyzacji księgowości przedsiębiorstwo to centrum usług księgowych, które jest jednym z najstarszym SSC (Shared Services Center) w Poznaniu. Powodem tworzenia SSC jest przeniesienie pewnych obszarów działalności firmy poza granice macierzystego kraju, z którego pochodzi. Dotyczy to głównie obszarów:

- IT,
- finansów,
- księgowości,
- obsługi klienta.

SSC są wydzielonymi, wewnętrznymi centrami usługowymi, która pracują na rzecz jednej bądź też kilku połączonych ze sobą firm. Można nazwać to outsourcingiem, który znajduje się w ramach jednej organizacji. Takie centra powstają dla zakładów przemysłowych, instytucji finansowych oraz instytucji publicznych. Najczęstszym organizatorem SSC jest koncern międzynarodowy, który posiada oddziały w wielu państwach. Najwygodniej jest wtedy otworzyć jedno własne centrum, nie powielając działów we wszystkich krajach, które będzie obsługiwać wszystkie oddziały spółki na całym świecie bądź też danym rejonie. W taki sposób koncerny, instytucje czy też organizacje pozwalają sobie na możliwość kontroli procesów, które zachodzą w danej dziedzinie.

⁹ [online] <https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/130829,2,Wybiierz-najlepsza-forme-ksiegowosci-dla-swojej-firmy.html> [dostęp: 15 stycznia 2020].

¹⁰ [online] <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-ewidencja-przychodow-na-ryczalcie> [dostęp: 15 stycznia 2020].

Dzięki stworzeniu centrum usług wspólnych możliwa jest redukcja kosztów oraz lepsza organizacja pozostałych oddziałów. Kolejną zaletą jest możliwość koncentracji przez firmę na swojej głównej działalności. W SSC praca jest wykonana dla tej samej firmy, co wiąże się z większą stabilnością w organizacji pracy oraz procedurami.¹¹

Centrum rozpoczęło działalność w 2006 roku, jest centrum finansowo-księgowym świadczącym swoje usługi dla większości produkcyjnych i sprzedażowych spółek i centrali firmy „X”. Ma swoją siedzibę w Poznaniu w jednym z budynków kompleksu Bussines Garden przy ulicy Kolorowej. Liczba pracowników oscyluje między 250 a 280 osób. Wahania te związane są z zatrudnianiem pracowników na zlecenie, głównie na okres wakacyjny, który niezmiennie związany jest z urlopami pracowników i brakiem odpowiedniej liczby osób.

Spółka, dla której powstało wyżej wymienione SSC, jest jednym z wiodącym dostawców pojazdów i rozwiązań transportowych:

- pojazdy użytkowe (vany i ciężarówki) o ładowności od 3,0 to 44 ton,
- ciężkie pojazdy specjalistyczne z możliwością uciążenia do 250 ton,
- autobusy miejskie, dalekobieżne, autokary, autokary luksusowe, podwozia,
- silniki przemysłowe, okrętowe i inne,
- szeroki wachlarz usług związanych z transportem osobowym i towarowym.

Spółka matka, od którego powstało opisywane centrum księgowe w pracy, jest jednym z wiodących przedsiębiorstw produkujących samochody ciężarowe, samochody dostawcze, autobusy, urządzenia przemysłowe oraz silniki, notowana na *Deutsche Börse* spośród największych trzydziestu niemieckich spółek akcyjnych. Jest najstarszą spółką notowaną w branży motoryzacyjnej, jej początki sięgają do lat 50. XVII wieku. Dzięki wynalezieniu przez Rudolfa Diesla silnika wysokoprężnego i zawarciu przez niego umowy z fabryką maszyn w Augsburgu, powstawały prototypu doskonalone przez kolejne kilka lat. Pierwsze silniki powstające w fabryce służyły do napędu urządzeń produkcyjnych. Spółka jako pierwsza na świecie, od 1897 roku zaczęła produkować silniki Diesla o mocy od 20 KM w wżwż. W roku 1923 została wyprodukowana pierwsza ciężarówka, która była napędzana silnikiem Diesla. Seryjna produkcja została uruchomiona w 1925 roku. Na dzień dzisiejszy spółka została przejęta w większości przez koncern firmy Volkswagen AG.¹²

Spółka działa w Polsce poprzez cztery zależne spółki, w tym dwie produkcyjne. Jedna ze spółek jest centrum księgowym z siedzibą w Poznaniu. Polska spółka produkcyjna jest obecna na rynku od ponad 26 lat. Pomijając sprzedaż pojazdów ciężarowych i autobusów, oferuje obsługę posprzedażową – przegląd, naprawy, kontrakty serwisowe, sprzedaż oryginalnych części zamiennych, usługę assistance Mobile 24, szkolenia techniczne dla mechaników, treningi jazdy ekonomicznej, system zarządzania flotą. Spółka działa na terenie całego kraju. Główna siedziba firmy ma miejsce w Wolicy koło Warszawy, gdzie znajduje się jeden z siedmiu oddziałów głównych,

¹¹ [online] <https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/slownik-pojec/ssc-co-oznacza-ssc> [dostęp: 25 października 2019].

¹² [online] <https://truckfocus.pl/nawosci/6732/man-historia-marki> [dostęp: 12 grudnia 2019].

tw. Truck & Bus Center. Sieć serwisowa składa się z 7 serwisów własnych oraz 23 serwisów partnerskich.¹³

Aby skutecznie zarządzać SSC, została wprowadzona koncepcja Lean management – jest to koncepcja zarządzania powstała w drugiej połowie XX w., której podstawą jest wyszczuplanie procesów poprzez eliminację marnotrawstwa, ciągle doskonalenie i najlepsze wykorzystanie posiadanych zasobów. W Lean management wyróżniamy trzy rodzaje czynności, na które zwraca się uwagę:

- czynności z wartością dodaną - czynności, które są konieczne do spełnienia oczekiwań/wymagań partnera procesowego np. zakładanie zamówienia, księgowanie rachunku, rozliczanie kont,
- czynności z wartością biznesową - czynności, których wykonanie jest wymuszone przez proces, a nie są konieczne z punktu widzenia partnera procesowego np. kontrole, raporty,
- czynności bez wartości – czynności, które nie wnoszą żadnej wartości i można je natychmiast wyeliminować np. kontakt z kontrahentem w celu uzyskania brakujących danych.

Czynność bez wartości to inaczej marnotrawstwo. Wyróżniamy osiem rodzajów marnotrawstw:

- nieefektywny przepływ,
- nadprodukcja,
- nadmierne przetwarzanie,
- błędy/braki/wady,
- oczekiwanie,
- zapasy,
- zbędny ruch i transport,
- zmarnowany potencjał ludzki.

Jednym z narzędzi wykorzystywanym w Lean management jest 5S, czyli pięć powiązanych ze sobą zasad, rozpoczynających się od litery S, opisujących praktyki stosowane dla lepszej organizacji miejsca pracy:

- selekcja (sortowanie),
- systematyka,
- sprzątanie,
- standaryzacja,
- samodyscyplina.¹⁴

Biorąc pod uwagę powyższe, firma stosuje w ramach organizacji pracy tzw. plik DPP – dzienny plan pracy – harmonogram zaplanowanych działań na każdy dzień wraz ze stopniem jego realizacji, uwzględniający wszystkie obowiązkowe zadania danego teamu. Każdy pracownik zobowiązany jest do codziennego uzupełniania pliku, wpisując czas poświęcony na różne zadania oraz ilość opracowanych w danym dniu faktur. Plik potrzebny jest przełożonym oraz zarządowi, który dzięki temu jest w stanie poznać produktywność każdego teamu oraz zadania przez nich wykony-

¹³ [online] <https://www.truck.man.eu/pl/pl/man-na-swiecie/man-w-polsce/przedsiębiorstwo/Company.html> [dostęp: 15 grudnia 2019].

¹⁴ Na podstawie źródeł wewnętrznych firmowych.

wane. Każdy z teamów spotyka się codziennie na boardmeetingach (BM) – jest to krótkie spotkanie, podczas którego omawiane są wyniki z poprzedniego dnia, identyfikowane i rozwiązywane są bieżące problemy, ustalany jest plan na kolejny dzień.

W ramach realizacji usprawnień oraz zachęcenia pracowników do ich wykonywania, powstał program usprawnień pracowniczych Kaizen – to program, w ramach którego pracownicy centrum mogą zgłaszać i samodzielnie realizować swoje pomysły doskonalące. Uczestnictwo w programie rozpoczyna się złożeniem wniosku, na podstawie którego dokonywana jest ocena pomysłu. W przypadku pozytywnej opinii przełożonego pracownik rozpoczyna jego realizację. Zrealizowane usprawnienie podlega ocenie i gratyfikacji punktowej lub punktowej i finansowej. W przypadku wypracowania oszczędności rzeczowych pracownikowi przysługuje premia w wysokości 10% oszczędności.

Każda z nowozatrudnionych osób w firmie rozpoczyna swoją przygodę od 2/3-dniowego onboardingu – w tych dniach zostaje przedstawiona nowym pracownikom struktura firmy, wartości jej przyświecające, warsztaty pomagające zapoznać się z charakterystyką pracy oraz wstępne szkolenia ułatwiające wejście do teamu, jak i również obowiązkowe szkolenie z bezpieczeństwa i higieny pracy. Jednym z nich jest szkolenie przygotowawcze do pracy z programem SAP, który jest podstawowym oprogramowaniem, z którego każdy pracownik korzysta w ciągu swojego dnia pracy. Nowi pracownicy podlegają również w swoich pierwszych dniach testom z podstaw rachunkowości – dzięki temu dział personalny oraz Team Lider zespołu jest świadomy faktycznej wiedzy na ten temat, który posiada nowa osoba. Wtedy też, przy pracownikach, nieposiadających wykształcenia z kierunku finansów, rachunkowości bądź ekonomii, również znikomej wiadomości w tej dziedzinie, istnieje możliwość odbycia 4 miesięcznego kursu z podstaw rachunkowości zakończony egzaminem oraz certyfikatem poświadczającym zdobytą wiedzę. Najważniejszą cechą jest jednak znajomość języka obcego, który jest obowiązkowym wymogiem przy rekrutacji. W zależności od teamu, w którym opracowuje się faktury dla danej spółki, wymagana jest znajomość języka niemieckiego bądź angielskiego, jednakże pożądanymi językami ze względu na specyfikę pracy są również: hiszpański, francuski, rosyjski bądź turecki.

Przedsiębiorstwo posiada liniową i płaską strukturę organizacyjną z wyraźnym rozgraniczeniem zadań i odpowiedzialności. W organizacji występują trzy szczeble zarządcze, w kolejności:

- zarząd,
- managerowie wyższego szczebla (kierownicy działów),
- managerowie niższego szczebla (kierownicy zespołów).

Centrum dzieli się na poszczególne działy:

- księga główna,
- zobowiązania,
- należności,
- weryfikacja faktur,
- zakupy,
- administracja,
- dział personalny,
- dział jakości.

Dział zakupów firmie zajmuje się zakładaniem zamówień dla spółki produkcyjnej „X”, jednak głównie dla produkcyjnych spółki polskiej, których zakłady produkcyjne mieszczą się pod Krakowem. Dział ten zajmuje się również zaopatrzeniem wspomnianego SSC oraz zakładaniem dla nich zamówień. Dział zajmuje się również aktualizacją cen w kontraktach, zakładaniem danych podstawowych dla dostawców w części zakupowej, wysyłaniem zapytań ofertowych jak i poszukiwaniem dostawców, negocjacjami oraz przygotowaniem umów.

Dział Księgi Głównej tworzą cztery zespoły:

- księga główna – środki trwałe i zamknięcie miesiąca,
- księgowość wyciągów bankowych,
- księga główna krajowa,
- zamknięcie miesiąca / raportowanie.

Do głównych procesów, które są realizowane przez dział należą:

- opracowywanie wyciągów bankowych i ICA,
- uzgadnianie kont bankowych i kasy,
- księgowanie czeków,
- księgowanie wewnętrznych dokumentów księgowych (poleceń księgowania – PK),
- rozliczanie delegacji służbowych,
- uzgadnianie kont magazynowych,
- naliczanie i raportowanie podatków dochodowych (CIT), VAT, transportowych, lokalnych itp.,
- przygotowywanie raportów do banków centralnych i urzędów statystycznych,
- tworzenie i aktywowanie oraz likwidacja środków trwałych,
- amortyzacja środków trwałych,
- inwentura środków trwałych,
- uzgadnianie FI/CO na zamknięcie miesiąca,
- treasury,
- planowanie finansowe,
- controlling,

Dział zobowiązań zajmuje się obsługą procesów dotyczących księgowości dostawców, a w szczególności:

- wykonywanie automatycznych płatności do dostawców,
- okresowe potwierdzenia sald z dostawcami koncernowymi oraz zewnętrznymi,
- rozliczanie płatności wewnątrz koncernowych (Netting, ICA),
- obsługa zapytań od dostawców zewnętrznych (Ticketsystem),
- opracowywanie wezwań do zapłaty,
- rozliczanie kont księgowych dostawców,
- skanowanie i weryfikacja faktur dla polskich jednostek,
- księgowanie faktur zakupowych z zamówieniem i bez zamówienia w systemie WEB-XL.

Dział weryfikacji faktur jest największym działem i w ramach procesu Purchase-to-Pay (P2P) zajmuje się weryfikacją i księgowaniem faktur. Dział w systemach SAP ESA, SAP MP1, BAAN, IFMAS, CARGO, OMNITRACKER i SmartFix. Do naszych głównych procesów należą:

- weryfikacja i księgowanie faktur z zamówieniem z przyjęciem towaru,
- weryfikacja i księgowanie faktur z zamówieniem za usługi,
- weryfikacja i księgowanie faktur bez zamówienia,
- weryfikacja rzeczowa i taryfowa faktur transportowych,
- opracowywanie faktur elektronicznych EDI,
- wystawianie obciążeń na dostawców z tytułu odchyleń cenowych i ilościowych,
- opracowywanie zapytań od dostawców i reklamacji,
- wystawianie obciążeń w ramach postkalulacji cenowych.

Oprócz standardowych zadań w dziale weryfikacji jest ono centrum kompetencji dla projektu E-INVOICING i GLOBAL-INVOICE.

Do obowiązków działu należności należy:

- wezwania do zapłaty,
- potwierdzenie sald koncernowych,
- wiekowanie należności,
- wystawianie faktur sprzedaży / korekt faktur sprzedaży,
- księgowanie faktur sprzedaży.

4. Wdrożenie robota

Najważniejszym warunkiem, który musi zostać spełniony przy wdrożeniu RPA (oprogramowania robotowego), jest elektroniczny obieg faktur. Ogromną zaletą elektronicznego obiegu jest to, że proces akceptacji oraz księgowania faktury może odbywać się w tym samym czasie, dzięki temu również papierowe dokumenty nie krążą po całym przedsiębiorstwie, co bywa dość problematyczne przy ogromnej ich ilości.

Wszystkie faktury papierowe wpływające do systemu są na samym początku opracowywane w dziale skanowania w centrali w Monachium. Dział ten przed skanowaniem nakleja na każdą papierową fakturę unikalny kod kreskowy oraz datę przyjęcia faktury. Po tych czynnościach, dokumenty zostają wpuszczone do skanowania. Skan połączony jest z systemem OCR, dzięki któremu zczytywane są dane z dokumentów do systemu. W ten sposób opracowanie faktury przez człowieka trwa krócej, następuje eliminacja ręcznego przepisywania danych z wskanowanych dokumentów do systemu. Eliminuje się w tym momencie koszt zatrudnienia kilku dodatkowych pracowników, gdyż przy ręcznym wprowadzaniu danych czas na opracowanie danej faktury wzrasta. Przy wykorzystaniu tego systemu, możemy zmniejszyć te koszty do absolutnego minimum.

System OCR jest narzędziem służącym do rozczytywania tekstu z zeskanowanych dokumentów. System rozpoznaje w dokumentach tekst, grafikę, tabele, a następnie skanuje wszystkie słowa, rozpoznając te, które są najważniejsze do skopiowania i przenosi je do systemu księgowego lub systemu obiegu faktur w poszczególne pola.

System OCR wśród treści podanej na dokumencie znajduje kluczowe dla zakwalifikowania przez nas dokumentu jako faktura, czyli: numer rachunku, data wystawienia dokumentu, data wykonanej usługi lub wysłania towaru, kwota brutto, kwota netto, stopa podatkowa, kwota podatku, w tym również dane wystawcy dokumen-

tu, jak np.: nazwa, forma prawna przedsiębiorstwa, NIP, numer konta bankowego. Wszystkie te czynności wykonywane są automatycznie, dopiero po wczytaniu danych do systemu faktura wpada do Business Workplace do zweryfikowania przez człowieka, bądź też docelowo do opracowania dokumentu przez robota.

Business Workplace jest narzędziem służącym do elektronicznego przepływu pracy, pozwala wysyłać i uzgadniać dokumenty z działami fachowymi.

W firmie, oprócz klasycznego przesyłania faktur przez skan, występuje również elektroniczne przesyłanie faktur, tzw. E-Invoicing oraz przesył Basware (EDI). Przesył E-Invoicing oraz EDI polega na tej samej zasadzie, tzn. nie zostaje wygenerowany dokument papierowy, tylko dokument zostaje utworzony sztucznie przez system, przy podaniu danych typowych dla faktury oraz numeru danego dostawcy. Dostawca sam wypełnia w systemie wszystkie dane, które niezbędne są do wystawienia elektronicznego rachunku. Te dokumenty mają ogromny potencjał do księgowania automatycznych głównie z tego względu, że niemożliwe są na nich ręczne dopiski, które często znajdują się na dokumentach papierowych, przez które system OCR (wczytujący dane) może niepoprawnie rozpoznać fakturę. Takie rachunki mają taki sam wygląd, tylko dane ulegają zmianie.

Wdrożenie robota nastąpi w dziale weryfikacji faktur. Jest to pion zajmujący się sprawdzaniem dokumentów pod kątem formalnym do księgowania, bądź też wysyłania ich do akceptacji przez działy fachowe. Wszystkie dokumenty oczekujące na opracowanie znajdują się w Business Workplace. Jest on standardowym środowiskiem pracy, w którym każdy użytkownik programu SAP, posiadający swój unikalny numer użytkownika, może realizować swój udział w procesach biznesowych i komunikacyjnych w przedsiębiorstwie. Każdy użytkownik Business Workplace posiada dostęp do zarządzania dokumentami w nich się znajdujących, może je przysyłać do dalszego opracowania bądź do innych użytkowników na ich numery użytkowe.

Faktury znajdujące się w Business Workplace dzielą się zasadniczo na dwa typy:

- faktury bez zamówienia (Rob – Rechnungen ohne Bestellungen),
- faktury z zamówieniem (RmB – Rechnungen mit Bestellungen).

Wdrożenie automatycznych i robotowych księgowania jest ogromną możliwością i rodzi dużo potencjałów dla każdego Shared Services Center (centrum usług), które boryka się z dużym wolumenem dokumentów do codziennego opracowania.

Roboty w technologii RPA mogą być wykorzystywane do:

- uruchamiania i używania różnych aplikacji,
- integracja z istniejącymi systemami w organizacji,
- rozszerzania dotychczasowych baz danych,
- przetwarzania danych.

RPA jest zestawem algorytmów w specjalnie stworzonym oprogramowaniu, integrującym różne aplikacje oraz wyręczającym człowieka w monotonicznych i żmudnych czynnościach niewymagających myślenia oraz powtarzających się. Chodzi tutaj o takie działania jak np.: pobieranie danych, kopiowanie, logowanie się do systemu, przełączanie się pomiędzy systemami, aplikacjami. RPA ma możliwość automatycznego i samodzielnego logowania do systemu, przejścia całej ścieżki związanej z eksploracją poszczególnych elementów aplikacji oraz wybrania z konkretnej lokalizacji informacji istotnych dla zadania, które musi zostać zrealizowane. Może powtarzać

wielokrotnie te czynności w przypadku różnych kont, następnie zebrane dane połączyć z informacjami z innych systemów lub też innych obszarów systemu. Można stwierdzić, iż zrobotyzowana automatyzacja procesu jest wykorzystaniem technologii, która umożliwia konfigurację oprogramowania bądź też logowania się do istniejących rozwiązań, aby je zmodyfikować, pobrać oraz przetworzyć dane w taki sposób, jakby zrobił to pracownik.

Technologia automatyzacji opiera się na programowaniu rozwiązań bazujących na interfejsach API oraz innych metodach integracji, które różnią się od siebie systemowo.

Zaletą RPA jest również fakt, iż jest personalizowany pod konkretnego użytkownika. Może również zapoznawać się z korespondencją mailową oraz wyodrębniać z treści konkretne informacje, mając też możliwość odpowiedzi na wiadomości z zachowaniem poufności danych oraz procedur bezpieczeństwa.

RPA posiada trzy najważniejsze funkcje:

- automatyzacja procesów,
- AI – wykorzystanie sztucznej inteligencji,
- zautomatyzowana forma przeprowadzenia transferu danych, czyli *screen scraping*.

Oprogramowanie ma możliwość automatycznego jak i czasowego uruchamiania się na konkretnych etapach pracy, wyręczając jednocześnie pracownika w wybranych zadaniach. Inną opcją jest ręczne uruchamianie działania RPA lub też utrzymanie modeli hybrydowych.¹⁵

Ustawienie RPA jest indywidualne dla każdego przedsiębiorstwa. Jest szereg czynników, które powodują, że robot nie będzie mógł zaksięgować dokumentu i zostają one ustalone na samym początku, później następuje weryfikacja oraz ewentualne dodanie brakujących czynników.

Jeśli chodzi stricte o robota wdrożonego w opisywanym centrum księgowym, poprzez poniższe powody nastąpi odrzucenie faktury przez robota i odesłanie jej do ręcznego opracowania przez człowieka:

- komentarz działu fachowego w polu „Sonstiges”,
- nieuzupełnione pole z numerem rachunku, do którego zostaje wystawiona korekta lub nota uznaniowa – w tym przypadku ingerencja człowieka jest niezbędna, gdyż robot nie jest w stanie wyszukać na korekcie pierwotnego rachunku, do którego została ona wystawiona, odszukać jej w systemie i uzupełnić poniższego pola (w tym przypadku robot powinien zostać wyłączony z opracowania not uznaniowych, przynajmniej na początkowym etapie wysyłki do działu fachowego),
- koszty poboczne przy fakturach bez zamówień, które wtedy potrzebują dodatkowej dekretacji – przy rachunkach z zamówieniem, jeśli są one poniżej 10 Euro, mogą zostać „zaakceptowane” przez robota i dokument zostanie przez niego zaksięgowany,
- puste pole z numerem wystawcy faktury,

¹⁵ [online] <https://soflab.pl/co-to-jest-rpa-krok-dalej-niz-automatyzacja-wszystko-o-robotic-process-automation/> [dostęp: 3 stycznia 2020].

- saldo,
- jeśli po odświeżeniu zamówienie niemożliwe jest przyporządkowanie rachunku do danej pozycji zamówienia,
- jeśli po odświeżeniu pozycji zamówienia zmieni się numer przyporządkowany do wystawcy faktury,
- jeśli towar nie został zaksięgowany w systemie,
- ilość uzyskanych podpisów nie zgadza się z ilością żądanych, tzn., kiedy poprosiliśmy o 2 podpisy, a uzyskaliśmy tylko jeden, bądź też w przypadku próby o 2 podpisów a uzyskaniu jednego i numeru zamówienia,
- numer techniczny kredytora – tzw. Dummy-Kreditor z numerem 8999999, który zaczytuje się w przypadku niemożliwości przyporządkowania dostawcy (w przypadku mało czytelnych faktur dla systemu OCR bądź braku go w systemie),
- konto księgi głównej jest na liście kont zakazanych do księgowania, np. konta przyporządkowane do środków trwałych (621102, 621106, 612610, 62110) konto dotyczące księgowania za imprezy, poczęstunki itp. (konta: 777404, 777411, przy których wymagane jest podłączenie formularza z listą uczestników), jak również konto techniczne – tzw. Dummy Sachkonto (627009), które wykorzystywane jest przy początkowej rejestracji kwoty faktury, w przypadku dokumentu bez podanego numeru zamówienia,
- więcej pozycji w zamówieniu niż na rachunku,
- konflikt: WE-Erfasser gleich Besteller (4-Augen Prinzip – kontrola czterech oczu),
- różnica cenowa na pozycji zamówienia wyższa niż 10 Euro netto (jeśli różnica będzie w dół powyżej 10 Euro, robot zaksięguje taki dokument na korzyść spółki),
- różnice cenowe i ilościowe,
- inna waluta niż Euro,
- jeśli rachunek zostanie wystawiony z podatkiem innym niż: 0%, 7%, 19% - głównie chodzi tutaj o rachunki wystawione z tzw. ausländische Steuer (zagraniczny podatek), który jest charakterystyczny dla dokumentów wystawianych przez firmy, których działalność nie jest zarejestrowana w Niemczech,
- faktury, przy których została wprowadzona blokada do płatności,
- brak wprowadzonych warunków płatności przy danym dostawcy,
- błędy systemowe przy zaczytywaniu danych przez system OCR.

5. Współpraca człowieka i robota

Wdrożenie RPA do firm jest ogromnym ułatwieniem oraz wsparciem dla procesów odbywających się w firmie. Niestety, rozwiązanie to wiąże się z pewnym ryzykiem.

Oprogramowanie robotowe powiązane jest bezpośrednio z systemem OCR. Jeśli system OCR zawodzi, tzn.: źle wprowadzi dane podstawowe z faktury do systemu, zostanie wprowadzony błędny dostawca – robot nie jest w stanie skontrolować prawidłowości danych i dokonać ewentualnych korekt. Gdy źle wczytana faktura

dostanie się do robota i na końcu zostanie przez niego zaksięgowana, istnieje prawdopodobieństwo, że firmie zostanie zapłacona inna kwota niż powinno, bądź też przelew zostanie dokonany do całkowicie innego dostawcy. Robot również nie jest zaprogramowany tak, aby porównywać numer dostawcy z zamówieniem z numerem dostawcy, na którym dokonywane są płatności. Przez to istnieje kolejne ryzyko, że robot zaksięguje fakturę na zamówieniu innego dostawcy – za takie sytuacje również odpowiedzialna jest w pewien sposób firma, która wystawia rachunki – podając błędne zamówienie istnieje prawdopodobieństwo, że jest takie samo w systemie, ale na innego dostawcę. Przez błędne rozliczanie zamówień przez robota pracownicy muszą dokonywać korekt, gdzie zdarzają się sytuacje, że na poprawnym zamówieniu towar nie został zaksięgowany przez brak dostawy i taki dokument powinien być obciążony. W związku z tym dokonanie korekty wiąże się z odzyskaniem pieniędzy od dostawcy, co jest dość żmudnym i długim procesem.

Zagrożeniem bezpośrednio powiązanym z systemem OCR jest wczytywanie błędnych dat wystawienia dokumentu do systemu. Firmy, którym długo nie została uregulowana należność za fakturę, wysyłają często drugi dokument, biorąc pod uwagę swoje obawy, że np. dokument nie dotarł do firmy i z tego powodu wynika opóźnienie w płatności, gdzie tak naprawdę dokument jest wyjaśniany z działami fachowymi – często problemem jest brak wejścia towaru w systemie. Gdy w systemie znajdują się podwójne faktury, jedna z nich została zatwierdzona z poprawną datą, a druga z błędną, np. OCR zaczyta datę wysłania/dostawy towaru a nie datę wystawienia faktury – istnieje ryzyko zaksięgowania dwóch tych samych dokumentów oraz wyjścia podwójnej płatności.

Błędne księgowania robota związane są również z błędnymi początkowymi rejestracjami faktury przez człowieka. Również ta sama sytuacja odnosi się do błędnego wczytania dostawcy przez system OCR – jeśli człowiek przeoczy takową informację, nie sprawdzi danych wczytanych do SAP-u z tymi, które znajdują się na fakturze – nazwa dostawcy, dane podatkowe, numer konta bankowego – robot nie wychwyci tego błędu i takowy dokument zaksięguje. W pewnej mierze poprawność księgowania robota zależy od współpracy z człowiekiem, do którego trafia faktura. W takich przypadkach winę błędnych księgowania ponosi całkowicie człowiek, mimo że księgowania dokonał robot.

Można również zaryzykować stwierdzenie, że sama wysyłka faktur do działów fachowych przez robota jest ryzykiem w obniżeniu jakości pracy całego zespołu. Robot, mając wczytane do faktury zamówienie, opiera się na nim całkowicie, jeśli chodzi o dalszą wysyłkę rachunku do opracowania do działów fachowych. Zamówienie, w którym zostało błędnie wpisane miejsce powstawania kosztów, zostaje przez robota wysłane tam, gdzie zostało to w tym zamówieniu wskazane. Przez takie sytuacje jakość wysyłanych zapytań spada, serwisy opracowujące faktury muszą zwiększyć nakład pracy nad otrzymanymi rachunkami, które w dużej liczbie ich w ogóle nie dotyczą i zmuszeni są znaleźć odpowiedni serwis, którego ten dokument dotyczy. Przez takie sytuacje wzrasta liczba faktur w Workflow, ponieważ „wiszą” one niepotrzebnie w systemie, gdzie dane na fakturze są poprawne i człowiek jest w stanie dzięki swojej pracy wysłać je poprawnie. W takich przypadkach również wiąże się to z sytuacjami, gdzie termin płatności zostaje odroczony poprzez wyja-

śnianie przynależności dokumentu do danego miejsca powstawania kosztów. W tym przypadku jednak winę ponosi dział zakupów oraz działy fachowe do których przesyłane są faktury do dalszego opracowania. Robot, wykorzystując zaprogramowane mu algorytmy, wybiera dane, które z góry są mu narzucone – jeśli zamówienie dotyczy serwisu w Monachium, a wystawione zostało na serwis w Hannoverze – wyśle fakturę do Hannoveru. Tutaj należy bardziej uświadomić działy fachowe, jakie dane podają do założenia zamówienia – jeśli podadzą je niekompletne, muszą się liczyć z tym, iż faktura dotrze do nich do opracowania bardzo późno. Dział zakupów również powinien zwracać uwagę na podawane im dane. Często zdarza się, że zamówienie składa pracownik z Monachium, które dotyczy innego serwisu – wtedy pracownik działu zakupów często wprowadza serwis Monachium jako odbiorcę towaru, mimo, że nim nie jest – często osoby z centrali działają w imieniu innych serwisów, wyręczając ich w dodatkowej, papierkowej pracy. Robot jest zaprogramowanym, „niemyślącym” urządzeniem, inaczej niż człowiek.

Odgórnym wymogiem głównej spółki jest comiesięczna kontrola księgowania roboty. Dzięki tej kontroli wychwytywane są błędy, które popełniane są przez robota, jak i również błędy systemu OCR oraz błędy wynikające z początkowej ingerencji człowieka. Kontrola ta powinna odbyć się do każdego 15-go dnia roboczego miesiąca, następnie zaraportowana do partnera procesowego do końca danego miesiąca. Spośród wszystkich księgowania wybierana jest próbka 5% ilości zaksięgowanych faktur, biorąc pod uwagę wykluczenie wcześniej już skontrolowanych dostawców, uwzględniając nowych dostawców oraz tych, przy których wystąpiły już błędy i potrzebne jest ponowne ich sprawdzenie. Raport ten związany jest z niemieckim prawem podatkowym, które narzuca kontrole pewnego procentu faktur, czy zostają one wystawione zgodnie z prawem, tym bardziej, jeśli spółka księguje ich miesięcznie kilkadziesiąt tysięcy – w firmie więcej jest księgowania robotowych aniżeli ludzkich, dlatego one zostają poddane wnikliwszej analizie niż księgowania ludzkie.

Kontrola dokumentów zaksięgowanych przez robota polega głównie na sprawdzeniu, czy dane, które zostały wczytane do systemu są poprawne, tzn. data wystawienia dokumentu, numer rachunku, kwota netto, kwota podatku, kwota brutto. Również sprawdzeniu podlega poprawność wyliczenia przez firmę podatku od kwoty netto oraz czy rachunek nie został zaksięgowany z saldem – robot czasami zabiera zbyt dużo pozycji z zamówienia, jeśli jest kilka jednocześnie aktywnych. W takich przypadkach pracownicy dokonują korekt i „zwalniają” niepotrzebnie wykorzystane pozycje. Również, jeśli kwota podatku została przez dostawcę błędnie wyliczona, pracownicy kontaktują się z firmą, prosząc o wysłanie poprawionej faktury, najczęściej w formacie PDF przez e-mail – jest to najszybsze i bezpośrednie rozwiązanie.

Bardzo ważnym aspektem jest poprawność wystawionej faktury, czy widnieje na niej aktualna i poprawna nazwa spółki. Przy fakturach, których kwota brutto jest niższa niż 250 Euro brutto istnieją drobne odstępstwa w nazwie, np. nie jest wymagana forma prawna spółki. Przy fakturach wystawionych na wyższą kwotę, gdzie występuje błąd, zwracamy się do dostawcy z prośbą o wystawienie nowego dokumentu, jednocześnie uczulając go na poprawność wystawianych dokumentów. Jeżeli jednak faktura nie została jeszcze zapłacona, pracownik zobowiązany jest to storna dokumentu w systemie, wskanowania go jeszcze raz i obciążenia z powodu nieprawidłowego wystawienia dokumentu.

Wykonywana kontrola księgowania robota jest tak naprawdę powielaniem czynności, które wykonuje się na co dzień, opracowując dokumenty wpadające do Business Workplace. Tu również zwracana jest uwaga na dane dostawcy, czy te znajdujące się w systemie zgadzają się z tymi, które znajdują się na dokumencie. Każda zmiana adresu, nazwy firmy, danych podatkowych, konta bankowego, musi zostać zgłoszona do weryfikacji do Działu Danych Podstawowych (Stammdaten), który wyjaśnia powstałe różnice w danych bezpośrednio z firmą. Jeżeli nastąpiły zmiany, dział ten nanosi poprawki w systemie, dzięki czemu dane dostawcy są zawsze aktualne. W każdym dokumencie zaksięgowanym przez robota sprawdzamy, czy została ona zapłaconą. Zdarzają się sytuacje, w których firma zmieniła konto bankowe, uprzednio nas o tym nie informując, więc zobowiązanie zostało przełane na już zamknięte konto.

Po zakończonej kontroli księgowania robota tworzony zostaje raport z błędami, które udało się wychwycić i zostaje on przesłany pod koniec miesiąca do partnera głównego. Również każdy błąd zostaje zarejestrowany w pliku wewnątrzfirmowym *Quality Card*, w którym raportowane są błędy zarówno robotowe, jak i ludzkie.

Dzięki kontroli można zapobiec dalszym błędnym księgowaniom robota np. na kontach, które są typowo przypisane do automatycznych księgowania a na koncie dostawcy widnieją stare, nieaktualne dane podstawowe. Również dzięki temu można wyeliminować błędy OCR przy dostawcach, w których są one notorycznie popełnianie. Kontrola ta pomaga na dokonanie usprawnień, dzięki którym można dodać nowe firmy do automatycznych księgowania, zmniejszając tym samym wolumen faktur opracowywanych i księgowanych przez człowieka.

Faktury elektroniczne, niezależnie od firmy, która je wystawia, zawsze wyglądają tak samo – oznacza to, że za każdym razem nazwa dostawcy, klienta, fakturowana usługa bądź towar, kwoty – są zawsze w tym samym miejscu. Faktura elektroniczna powstaje dzięki wypełnieniu formularza z danymi poprzez system Basware Invoice Automation przez dostawcę. Po tej czynności generuje się podgląd dokumentu, który tak naprawdę w świetle niemieckiego prawa nim nie jest – świadczy o tym dopisek (Nur Rechnungsabbild. Keine Rechnung im Sinne des UStG), który automatycznie generuje się przy podglądzie elektronicznego dokumentu.

Dzięki powtarzalności wyglądu tych dokumentów oraz wczytywanie danych do SAP bezpośrednio przez system Basware (system do przesyłania faktur elektronicznych), robot ma ułatwione zadanie, jeśli chodzi o weryfikację faktury i jej poprawne księgowanie.

W firmie zaprogramowane zostały 4 roboty, które w zależności od zadań, przypisane są do różnych działów. W dziale weryfikacji faktur, w którym pracuję, znajduje się robot z userem (nazwą użytkownika) Y2788, wykonujący pracę w systemie SAP na module EPR. Dzięki skonstruowanemu w firmie przez pracowników działu IT podsystemie, można monitorować jego pracę, tzn., ile do tej pory opracował dokumentów, o której godzinie robot opracował ostatni dokument, ile tych dokumentów do niego wpłynęło, ile zaksięgował oraz ile musiał oddać do Workflow, aby opracował je człowiek, ze względu na komentarze podane przez dział fachowy do dokumentu, które blokują pracę robota.

Program ten ukazuje produktywność każdego robota, dzięki czemu można je wzajemnie porównywać – jeśli widzimy, że jeden z robotów pracujący na podsys-

mie EPR nie ma dokumentów do opracowania, możemy go odpiąć od jednej spółki i przypiąć do tej, której bardziej jest potrzebny, biorąc pod uwagę wolumen faktur w Bussines Workplace.

6. Efektywność pracy robota a człowieka

Dział controllingu w ramach swoich obowiązków wykonuje comiesięcznie sprawozdanie liczby księgowania, zarówno ludzkich jak i robotowych w celu oceny efektywności oraz produktywności obu podmiotów.

W wybranym miesiącu robot sam był w stanie zaksięgować 35.434 faktur. Biorąc pod uwagę ilość księgowania wszystkich pracowników centrum – 203.631 faktur (biorąc również pod uwagę średnie zatrudnienie w działach weryfikacji faktur na poziomie 180 osób) – można zauważyć, że jeden człowiek księguje miesięcznie średnio 1.131 faktur. Porównując księgowania robota a człowieka, zauważamy kolosalną różnicę w ich ilości. W takim przypadku logicznym się wydaje, że zakup i wdrożenie RPA jest bardziej opłacalny niż zatrudnienie pracownika dedykowanego do samego księgowania faktur, który zaksięguje ich o wiele mniej.

Potencjał wykonanych przez robota zadań jest duży, jednakże na chwilę obecną został wdrożony w rozpatrywanej firmie jedynie do księgowania i weryfikacji faktur. Należy zaznaczyć, że człowiek zatrudniony w rozpatrywanym przedsiębiorstwie zajmuje się również innymi procesami – płatności, uzgodnienie sald z dostawcami, wyjaśnianie reklamacji, opracowanie zapytań od dostawców, odbieranie telefonów i udzielanie informacji, również zajmuje się opracowaniem tradycyjnej korespondencji. Praca człowieka jest niezbędna do tego, aby poprawiać błędne księgowania po automacie księgującym, które zazwyczaj wykazywane są w comiesięcznej kontroli lub nawet poprzez dostawców, którzy otrzymują potwierdzenia płatności z innymi numerami rachunków – w takich przypadkach winny jest system OCR, którego również należy cały czas udoskonalać oraz rozszerzać jego „wiedzę” o innych dostawców i sposobach wystawianych przez nich faktur. Błędy księgowania, robotowych jak i ludzkich zgłaszane są również przez działy fachowe – nagminnym jest księgowanie kilku rachunków na tej samej pozycji zamówienia przez robota – człowiek, który za każdym razem odświeża zamówienie przed księgowaniem, nie popełnia takiego błędu.

W rozpatrywanej firmie znajdują się również działy, niezajmujące się opracowywaniem i weryfikacją faktur. Działy te na chwilę obecną nie korzystają z oprogramowania robotowego, co oznacza, iż w przyszłości zostanie on również w tychże działach po kolei wdrożony, by wspomóc codzienną pracę oraz wyręczyć człowieka w powtarzalnych, monottonnych czynnościach.

Biorąc powyższe informacje pod uwagę oraz obecną sytuację w firmie, gdzie oprogramowanie robotowe wdrożone zostało w tylko działach weryfikacji faktur, trudno stwierdzić, kiedy nastąpi wdrożenie go do innych działów. W działach weryfikacji faktur robot zajmuje się jedynie księgowaniem faktur, mając jednocześnie potencjał na wykonywanie innych czynności w tymże dziale, m.in. automatyczne płatności, odpowiadanie na zapytania od dostawców. Z tego również powodu ograniczenie pracowników etatowych nie jest możliwe.

7. Zakończenie

Robot jest silną konkurencją dla człowieka. Jako maszyna nie potrzebuje dni wolnych na regenerację, pracuje 24/7, co czyni go bardziej optymalnym „pracownikiem”. Początkowa inwestycja w robota może odstraszyć ze względu na koszty, jednakże należy wziąć pod uwagę wolumen faktur, jakie miałby przerabiać oraz liczbę zatrudnionych do tego pracowników.

Mimo wszystko, robot nie jest w stanie w 100% zastąpić człowieka ani człowiek nigdy nie będzie w stanie zastąpić robota. Zawsze znajdą się przypadki, do których potrzebne będą umiejętności analityczne człowieka. Tak jak i człowiek nigdy nie będzie w stanie wykonać ilościowo tyle samo pracy, co robot.

W powyższym artykule została przedstawiony proces wdrażania robotyzacji rachunkowości w zakresie obsługi faktur – zasady którymi kieruje się robot, jak również opisane zostały ryzyka, jakie może nieść za sobą sztuczna inteligencja. Analizie została poddana liczba księgowania faktur przez robota dla całej firmy, jak i obliczona została średnia liczba księgowania dla każdego pracownika pionu weryfikacji faktur. Biorąc pod uwagę to zestawienie można wysunąć wniosek – obecnie bardziej efektywna ilościowo jest praca robota niż człowieka. Jednak robot sam nie wykona korekty, jeśli pierwotne księgowanie będzie błędne. Robot sam się nie sprawdzi, działa automatycznie, dlatego praca człowieka w księgowości będzie zawsze potrzebna, choć proste czynności muszą podlegać procesowi robotyzacji.

Bibliografia

Gabrusewicz, Wiktor. 2011. *Podstawy rachunkowości*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań.

Kołaczyk, Zdzisław. 1999. *Rachunkowość finansowa*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Olchowicz, Irena. 2009. *Podstawy rachunkowości, tom I*. Warszawa: Difin.

Netografia

<https://mfiles.pl/pl/index.php/Rachunkowo%C5%9B%C4%87>

<http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/rpg/scb/index04.html>

https://www.podatki.biz/artykuly/23_11844.htm

<https://kursy-rachunkowosci.pl/blog/jakie-wyozniamy-typy-ksiegowosci-i-od-czego-warto-zaczac/>

<https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/130829,Wyberz-najlepsza-forme-ksiegowosci-dla-swojej-firmy.html>

<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-ewidencja-przychodow-na-ryczalcie>

<https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/slownik-pojec/ssc-co-oznacza-ssc>

<https://truckfocus.pl/novosci/6732/man-historia-marki>

<https://www.truck.man.eu/pl/pl/man-na-swiecie/man-w-polsce/przedsiębiorstwo/Company.html>

dr ANDRZEJ KWIATKOWSKI

AKADEMIA KALISKA

IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO

an_kwiat@wp.pl

Nr ORCID 0000 0003 0296 8915

ZAGUBIONA AUTONOMIA WYŻSZYCH UCZELNI: MIEJSCE I ROLA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH W UCZELNIANYM DIALOGU SPOŁECZNYM

STRESZCZENIE

Ustawa Prawo szkolnictwie wyższym i nauce umożliwiła dalece idącą swobodę w kształtowaniu ustroju polskich uczelni. Odnosi się ona do kwestii decentralizacyjnych i dekoncentracyjnych, powoływania organów, kształtowania urzędów itd. Aktualnie zauważyć można duże różnice między dwoma dominującymi modelami, określającymi organizację i funkcjonowanie uniwersytetów i wyższych szkół zawodowych.

Konsekwencją nadmiernej centralizacji zarządzania uczelnią, przy ewentualnym osłabieniu różnych czynników demokratycznych, może być m.in. zagubienie jej autonomii czy w ogóle zmiana charakteru prawnego wspólnoty akademickiej. Chodzi o osłabienie instytucji dialogu społecznego, minimalizację jego oddziaływania na życie uczelni, a w konsekwencji zmianę statusu prawnego jednostki. W takich sytuacjach wzrasta rola tych podmiotów, które nie poddają się presji centralnego, hierarchicznego zarządzania, gdyż budowane są oddolną inicjatywą członków wspólnoty uczelnianej. Należą do nich m.in. związki zawodowe. Mają do spełnienia ogromną rolę m.in. w ochronie statusu prawnego pracowników, w budowaniu kanałów artykulacji potrzeb jednostkowych i zbiorowych, w konkretyzacji instytucji demokracji bezpośredniej i pośredniej.

Słowa kluczowe: wyższa uczelnia, autonomia, reforma szkolnictwa wyższego, prawa i obowiązki jednostki, związki zawodowe, dialog społeczny.

SUMMARY

The Law on Higher Education and Science allowed a great deal of freedom in shaping the system of Polish universities. It relates to decentralization and deconcentration issues, the establishment of bodies, the shaping of offices, etc. At present, there are large differences between the two dominant models that define the organization and functioning of universities and higher vocational schools.

The consequence of excessive centralization of university management, with the possible weakening of various democratic factors, may include losing its autonomy or changing the character of the academic community. This is usually accompanied by the weakening of institutions, social dialogue, and the minimization of its impact on the life of universities. In such situations, the role of those entities that do not give in to the pressure of central man-

agement, because they are built at the bottom of the initiative of their members, increases. They include, among others unions. They have a huge role to play, among others in protecting the legal status of employees, in building channels for the articulation of individual and collective needs, in concretizing the institution of direct and indirect democracy.

Keywords: University, autonomy, higher education reform, rights and obligations of individuals, trade unions, social dialogue

1. Wstęp

We współczesnym państwie demokratycznym uczelnia jest niejako instytucjonalnym ukoronowaniem procesu oświatowego. Ma coraz większą rangę i znaczenie, a przekształcenia decentralizacyjne kształtują jej specjalny status prawny. Wyraża się to w wielu cechach określonej w statutach samodzielności, np. politycznej, zadaniowej, ustrojowej, kompetencyjnej, przyznanej przez Konstytucję RP w art. 70.¹

Działania, składające się na te przekształcenia, nie mają charakteru ponadczasowego, co jest zupełnie zrozumiałe, gdyż zmienia się kontekst prawny, otoczenie zewnętrzne, rozwój potrzeb jednostkowych i społecznych itd. Na styku polityki i prawa, ekonomii i kultury, ważne są pytanie o miejsce, rolę i znaczenie uczelni, to, czy i w jakim stopniu ma być kontynuacją doświadczeń dotychczasowych, a w jakiej odpowiedzi na nowe wyzwania. Ów szeroki zakres pytań i przewidywalnych odpowiedzi konkretyzują czynniki globalizacyjne, ekonomiczne, kulturowe w ogóle, jak również coraz głębsza europeizacja prawa polskiego. Poddanie tego procesu uformowania ustroju uczelni tyłkowi sile żywiołu partyjnego, która petryfikuje tendencje partykularne, wzmacnia środki instrumentalnego traktowania prawa, legitymizując także inne interesy poza interesem publicznym, społecznym, wydaje się niepożądane, niebezpieczne.

Działając na rzecz interesu publicznego uczelnia realizuje szereg funkcji. Jest skomplikowaną organizacją, zbudowaną na wielu poziomach, pozostającą w wielu różnych układach i relacjach z administracją rządową, samorządową, biznesem. Ma charakter przede wszystkim prawny, ale także polityczny, socjologiczny czy psychologiczny. Posługuje się kategorią „dobra wspólnego” i usytuowana jest w obrębie podmiotów administrujących, działających głównie na mocy prawa publicznego.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie jednego tylko kontekstu organizacji i funkcjonowania polskiej uczelni. Określa go następujący punkt wyjściowy prowadzonych rozważań: polska uczelnia budowana jest w trakcie różnorodnych procesów politycznych, przy uwzględnieniu styku jej funkcjonowania z żywiołem gospodarki rynkowej, jak również w związku poszukiwaniem nowych parametrów jej skuteczności, sprawności, na przykład poprzez kontekst ewaluacyjny. Wynikiem tego jest podważona legitymizacja prawna dotychczasowej formuły organizacji i funkcjonowania uczelni oraz miejsca i roli jej użytkowników, ujęcie jej w modelu korporacyjnym, bliskim instytucjom gospodarczym.

Rozważania prowadzone będą zgodnie z następującymi тезami: po pierwsze –

¹ Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483 ze zm.)

w uczelniach, w których wzmocniony zostanie szczebel centralny zarządzania uczelnią, kosztem innych poziomów jej organizacji i funkcjonowania, mogą być zachwiane proporcje między realizacją interesu publicznego i indywidualnego; po drugie – „korporacyjny”, typowy m. in. dla spółek handlowych, sposób zarządzania uczelnią, nie musi (choć może) zachwiać instytucjami demokratycznymi, a wiele zależy tutaj od jakości kadr kierowniczych uczelni, ich umiejętności do współdziałania, od aktywności destynariuszy uczelni; po trzecie – trudno wyobrazić sobie rozwój uczelni bez takiej immanentnej cechy jej organizacji i funkcjonowania, jaką jest dialog społeczny; po czwarte – w obecnym stanie prawnym w sytuacji wyboru „korporacyjnego” sposobu zarządzania, wzmocnienia tylko szczebla centralnego uczelni, jedynymi zorganizowanymi podmiotami, które mają możliwości zbudowania kanałów artykulacji potrzeb jednostkowych, partycypowania w budowaniu dialogu społecznego, są związki zawodowe;

Na początek przedstawione zostaną podstawowe kwestie, dotyczące statusu prawnego polskiej uczelni po reformach, dokonanych w roku 2018, a następnie – przykłady ustrojów z wybranych polskich uczelni. Miejsce, rola i znaczenie związków zawodowych w Polsce w świetle danych statystycznych to kolejny etap rozważań, a ostatni – przedstawienie istoty dialogu społecznego, miejsca w nim i znaczenia związków zawodowych, którego bazą będzie aktualny stan prawny i literaturowy oraz badania empiryczne. W zakończeniu przedstawione zostaną wnioski z prowadzonych rozważań.

2. Status prawny polskich uczelni po reformie

Uwagi wyjściowe

Wyższa uczelnia jest jednym z podmiotów zdecentralizowanych, których status prawny wyznaczają normy prawne ustawy z dnia 2 kwietnia 1997 r. – Konstytucja RP², prawodawstwo unijne, podpisane przez RP konwencje i inne traktaty/umowy z innymi państwami czy/i organizacjami międzynarodowymi, a głównie – postanowienia ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce³ (dalej: Ustawa) oraz przepisy szeregu innych ustaw, jak również źródła niezorganizowane.

Zgodnie z Konstytucją RP zakres, granice, aksjologię autonomii, przyznanej każdej polskiej uczelni, określa ustawa. Jednym z głównych kryterium określenia tej cechy jest sankcjonowanie istoty wspólnoty prawnej, jaką jest wspólnota akademicka. Określają ją takie wartości, jak np. samodzielność ustrojowa, zadaniowa, kompetencyjna czy polityczna. Wskaźniki strukturalne autonomii pozwalają na w miarę swobodne podejście w budowaniu ustroju uczelni, wyważenie proporcji w ukształtowaniu struktur organizacyjnych, jak również w stosunku do „otoczenia” politycznego, społecznego, gospodarczego.

„Autos” „nomos” uczelni wyraża się w sferze zewnętrznej i wewnętrznej. W tej pierwszej cechy dystynkcyjne są proste. Niezależność uczelni oznacza po prostu brak jakiegokolwiek hierarchicznego podporządkowania innym podmiotom, nieule-

² Dz. U. Nr 78, poz. 483 ze zm.

³ Dz. U. 2018, poz. 1 668 ze zm.

ganie naciskom, głównie o charakterze politycznym, ale także innym, wypływających z różnych źródeł otoczenia zewnętrznego. Jest ona zależna od prawa państwowego, wchłaniającego wyżej wskazane zamknięte źródła oraz tzw. "otwarte", np. zwyczaj czy normy etyczne.

W sferze wewnętrznej problem jest bardziej skomplikowany, aczkolwiek, gdy użyje się właściwych mierników ocennych, które, tak nawiasem mówiąc, są jasno określone w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, a głęboko zakorzenione w polskim (a także – europejskim) prawie, zakres i pojęcie autonomii wewnętrznej nie budzi istotnych wątpliwości. Oznacza po prostu samodzielność działania poszczególnych grup (głównie wydziałów, ale także innych jednostek organizacyjnych, na przykład instytutów), tworzących wspólnotę uczelni. Emanacją tej samodzielności jest m.in. upodmiotowienie organów wskazanych grup społecznych.

Autonomia

Autonomia ma wieloraki wymiar: polityczny, organizacyjny, aksjologiczny czy np. socjologiczny. Cechy te odwzorowane są w samodzielności zadaniowej, czyli zarządzaniu częścią przyznaną zadań o charakterze publicznym we własnym imieniu i na własny rachunek. Ważna jest samodzielność polityczna, czyli możliwość kreowania sfery władzy (rządzenia i zarządzania), za pomocą instytucji demokracji bezpośredniej i pośredniej. Samodzielność ustrojowa umożliwia tworzenie takich jednostek organizacyjnych, takiej struktury, która ma skonkretyzować zaistnienie także efektu efektywności, skuteczności i sprawności. Samodzielność kompetencyjna wreszcie to jasne, klarowne i racjonalne ukształtowanie miejsca i statusu prawnego organów uczelni, mających przecież bezpośrednie zakotwiczenie ustawowe, jak również tych, które prawodawca uczelniany dopuścił i uznał za tak ważne, iż są niezbędne z punktu widzenia konkretyzacji wyróżnionych wyżej sfer samodzielności (umocowanie statutowe w ramach działań decentralizacyjnych, a nie tylko dekoncentracyjnych). Z tym ostatnim rodzajem samodzielności wiąże się niezwykle ważna kwestia działań w zakresie kompetencji, ich przenoszenia, delegacji i dewolucji oraz upoważnień do wykonywania kompetencji. W wymiarze socjologicznym autonomia uczelni to niezależność kultury akademickiej od innych kultur i niesionych przez nie wartości.

Z autonomią uczelni, z ideą jej organizacji i funkcjonowania, związane jest integralnie przytoczone już powyżej pojęcie „**wspólnoty uczelni**”, do której Ustawa w art. 10 zalicza jej pracowników, doktorantów i studentów. Kreujące ją normy prawne mają także charakter prognostyczny. Wspólnoty, powstałe w wyniku zapisów uczelnianych, nie stają się automatycznie społeczną rzeczywistością. Dlatego tak ważne jest prawidłowe unormowanie organizacji i funkcjonowania uczelni i statusu prawnego jednostek, wchodzących w skład powyższych grup. Staną się one wówczas wspólnotą, gdy w pełni ujawni się świadomość związków społecznych między jednostkami, gdy znajdzie ona swoje miejsce, swój zewnętrzny wyraz, w ich postępowaniu. Podstawowe znaczenie ma tutaj swobodny dostęp do kanałów artykulacji potrzeb jednostkowych i społecznych, wpływ na decyzje organów uczelni, faktyczna, a nie tylko iluzoryczna, samodzielność działania tych organów itd.

Akty prawne, obejmujące reformę polskiego szkolnictwa wyższego, tworzą gra-

nice autonomii uczelni, ale jej nie domykają, nie zawężają, nie ograniczają. Ustawa daje senatowi każdej uczelni duże możliwości w sferze kształtowania statutu uczelni, dostosowania jego postanowień do tradycji, kultury, całego otoczenia zewnętrznego. Nie oznacza to jednak samowoli, woluntaryzmu ustrojowego, braku wszelkich ograniczeń w tej mierze. Właściwie pojęta autonomia uczelni, prawidłowe odkodowanie tej cechy na podstawie przywołanych źródeł, daje szansę na precyzyjne oznaczenie w konkretnym statucie, będącym przecież konstytucją uczelni, fundamentem jej organizacji i funkcjonowania, zakresu zadaniowo – kompetencyjnego, miejsca jednostki w uczelnianej wspólnotcie, jej wpływu na kształtowanie interesu publicznego. Ponieważ jest nim dobro studenta, temu mają być podporządkowane wszystkie zadania uczelni i kompetencje jej organów. Nie chodzi tylko o spekulatywne określenie celu samego w sobie. Wypełnienie w właściwą treścią zapisów Statutu jest warunkiem skutecznego wykonywania zadań, realizacji misji i strategii działania uczelni. Tylko takie wykonawstwo pozwala wypełniać posługę wobec studenta, a poprzez to – wobec społeczeństwa.

Autonomia każdej uczelni w Polsce wywodzi się z podstawowych zasad konstytucyjnych, spośród których należy w pierwszym rzędzie wymienić zasadę, zawartą w art. 1 Konstytucji RP. Każdy podmiot publicznoprawny (także uczelnia publiczna, a w pewnej mierze także – prywatna, w której występuje konkretyzowana idea dobra indywidualnego) jest po prostu dobrem wspólnym jego członków. Wszyscy oni mają obowiązki współprzyczyniania do zachowania tego dobra. Mają dbać o niego i mieć prawne (instrumenty i procedury) możliwości, aby dobro to nie zostało zawłaszczone przez bliżej nieokreślone grupy, na przykład przez grupy nacisku czy elity, kasujące republikański charakter tego podmiotu. Zarówno w duchu idei liberalnych, korporatystycznych czy na przykład w świetle Konstytucji „*Gaudium et spes*” II Soboru Watykańskiego, dobro wspólne ma być ukierunkowane na rozwój osób danej wspólnoty. W uczelni są to nie tylko czy przede wszystkim jej organy, ale także wszyscy pracownicy: uczeni, pracownicy administracyjni oraz studenci.

Art. 2 Konstytucji RP oznacza szereg wartości, wyznaczających uprawnienia organów statutowych uczelni oraz status prawny jednostek, wchodzących w skład wspólnoty uczelnianej. Podkreśla poszanowanie prymatu prawa, pierwszeństwo reguł prawnych przed innymi, gwarancję wyznaczenia granic działania organów uczelni, ochronę praw i wolności uczonych, pracowników administracyjnych i studentów, a także restytucje w przypadku ich naruszenia.

Z art. 7 Konstytucji RP jest sprzeczne każde takie działanie konkretnego organu, którego zakres samodzielności, odnośnie powołania danego organu lub skasowania istniejącego, jak również kreacji sfery zadaniowo – kompetencyjnej wykracza poza granice prawa. Działania statuujących najważniejszy akt prawny uczelni powinny być oparte na prawie, zgodne z normą ustawową, stosowne do zawartego w niej upoważnienia (*ex lege*). *S a m o d z i e l n o ś ć* kompetencyjna danego organu zawsze musi być związana z normami prawa, jego zasadami i wartościami.

Wydaje się bezsporne, iż obok powyższych kwestii prawodawca uczelniany w sposobie przyjęcia modelu ustroju uczelni powinien wziąć także pod uwagę i inne wyznaczniki konstytucyjne, aby konstrukcja statutu uczelni miała charakter konkretyzacji rządów prawa. Chodzi głównie o prawidłowe ukształtowanie stosunków

ustrojowo – prawych, takich jak: centralizacja i decentralizacja, koncentracja i dekoncentracja, hierarchiczne podporządkowanie, kontrola i nadzór. Są one zakotwiczone w zasadach i wartościach prawa i mają ustalone, zobiektywizowane znaczenie prawne i doktrynalne.

Zważyć należy, iż w pierwszym rzędzie konkretyzacja uprawnień autonomizacyjnych związana jest z pojęciem władzy. Jeśli mówi się, że władzą jest rektor czy senat, to używa się tego pojęcia w znaczeniu ogólnym, organizacyjnym. Władzą de facto są członkowie uczelnianej wspólnoty; ci wszyscy, którzy mają czynne i bierne prawo wyborcze. Rektor czy senat, jak również inne organy uczelni, otrzymali część tej władzy w postaci tzw. „władztwa zakładowego”; są o r g a n a m i (piastunami urzędów), czyli emanacją woli wspólnoty uczelnianej. Otrzymali o d n i e j (z mocy Konstytucji RP, poprzez ustawę Prawo o szkolnictwo wyższe i nauce, w powiązaniu z szeregiem innych aktów prawnych) wiązkę kompetencji, uprawniającą do określonych działań, w określonych warunkach i w określony sposób.

We współczesnej uczelni, podobnie jak i we wszelkich innych podmiotach publicznych (także prywatnych, ale inne są tutaj konteksty odniesień), istotną rolę spełnia prawo. Jest, oczywiście, narzędziem sprawowania władzy, ale także jej kontrolowania i ograniczania. Prawo ma legitymować władzę rektora i innych organów uczelni, utwierdzać, iż jest ona sprawowana zgodnie z ustalonymi regułami⁴. Umożliwia budowanie ich autorytetu, wywierając znamieny wpływ na rządzonych.

Władza jest legitymowana przez sposób jej ujęcia w statucie uczelni. Akt ów rozstrzyga o jej źródłach, celach, regułach jej sprawowania. Statut uczelni, będący jej konstytucją, ma niejako wymiar symboliczny. Jest swego rodzaju umową między rządzącymi a rządzonymi. Czy nie byłoby więc słuszne, aby nie był tworzony w zaciśnięciu gabinetów, ale został poddany wszechstronnym ocenom przez różne podmioty? Czy nie byłoby właściwe, aby o jego przyjęciu zadecydowało referendum uczelniane, będące swego rodzaju instrumentem legitymizacji proceduralnej?⁵

Podstawowe wyróżniki ustroju polskiej uczelni po reformie szkolnictwa wyższego

Konceptualizacja podstaw prawnych – wybrane aspekty

Reforma szkolnictwa wyższego, zapoczątkowana ustawą z dnia 20 lipca 2018 r., umożliwiła powstanie swobodnego ustroju każdej uczelni polskiej. Cecha „swobody” nie oznacza, oczywiście, takiego działania, które ma charakter absolutnie „twórczy”, pomijający fundamenty polskiego porządku prawnego, przedstawione w odniesieniu do uczelni w punkcie 1.1.

W Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. wymieniono jako funkcjonujące w każdej uczelni publicznej organy – radę uczelni, rektora i senat, a prywatnej – rektora i senat. W art. 17 ust. 2 powyższej ustawy przewidziano jednak, iż statut może „przewidywać również inne organy uczelni.” Gdy w statucie ich nie powołano, wszystkie inne oso-

⁴ Tadeusz Biernat, *Legitymizacja władzy politycznej. Elementy teorii* (Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2000), 5.

⁵ Anna Młynarska-Sobaczewska, *Autorytet państwa. Legitymizacyjne znaczenie prawa w państwie transformacji ustrojowej* (Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 2010), 75.

by, powołane do pełnienia funkcji kierowniczych (art. 34 ust. 1 pkt 5 ustawy), realizują określony zakres zadań, podobnie jak inne organy, także są nimi, mimo braku wyraźnego statutowego wyróżnienia. Dziekani czy dyrektorzy instytutu, pozostający w strukturze koncentrycznej, centralizacyjnej, a nie – decentralizacyjnej, nawet nie wskazani w statucie, jako organy uczelni, pełnią funkcje organów z jednej tylko przyczyny, iż kształtują sytuacje prawne administrowanych. Nominalne upoważnienie do wydawania decyzji w imieniu rektora niczego w tej mierze nie zmienia.

Powstał nowy organ – rada uczelni – liczy od 6 do 8 osób, a senat stał się organem w całości wybieralnym. Ustawa daje organom uczelni polskich możliwość wyboru 6 lub 8 członków rady uczelni. Z pozoru jednak rysuje się tutaj całkowicie swobodny wybór. Jest on możliwy w uczelni prywatnej, odnośnie kreacji takich czy innych organów, dlatego, że istotne znaczenie ma w niej także realizacja interesu prywatnego jej właściciela. W uczelni publicznej faktycznie takiej swobody w wyborze członków tego organu nie ma. Wykonywanie zadań i kompetencji w uczelni publicznej ma inny charakter, aniżeli w uczelni prywatnej, mimo, iż tu również realizowane są zadania publiczne. W uczelni publicznej każdy organ stoi na straży interesu publicznego. Dlatego statuujący liczbę członków rady uczelni ograniczony jest po prostu przesłankami politycznymi, ustrojowymi, organizacyjnymi, zadaniowymi oraz – ekonomicznymi. Jest tak dlatego, iż w uczelni publicznej powinna następować wzmożona ochrona dobra wspólnego, majątku publicznego.

Na problem ten należy zwrócić uwagę i z innego jeszcze punktu widzenia. Zarządzanie częścią przydanego uczelni majątku publicznego mieści się w obrębie celów publicznych, realizowanych przez dany podmiot. Każde więc działanie w sferze wydatkowania środków finansowych musi być zgodne z celami i treścią administracji uczelni, musi służyć kształtowaniu sytuacji prawnych i organizowaniu stosunków prawnych destinariuszy uczelni, tworzeniu nowych wartości, przy pomocy przypisanych ustawą form i trybu działania. Konkludując, zbudowanie nowych organów czy/i powiększenie tych czy innych składu osobowego wymaga dostosowania się do powyższych wymagań. Projektodawca statutu powinien przedstawić związane z ruchami kadrowymi koszty. Tym bardziej, jeśli dotyczy to stanowisk kierowniczych. Trudno sobie wyobrazić sytuację, iż na przykład do danego pionu/części administracji wprowadzony zostanie piastun urzędu, dla którego w aktualnej sytuacji zadaniowej nie ma miejsca. Na każdą osobę w organie kolegiальnym w budżecie uczelni muszą się znaleźć stosowne środki, w wysokości nawet kilkudziesięciu tysięcy złotych. Zasadne byłoby, aby osoby, które przygotowywały projekt Statutu, uzasadniły właściwie, pozostając na gruncie prawa i kryteriów ekonomicznych (a nie innych), powołanie 8, a nie 6 członków Rady Uczelni. Nie jest potrzebne, oczywiście, uzasadnienie powołania rady uczelni w składzie: „sześć + jeden członek”.

Ustawa daje możliwości kształtowania jednostek organizacyjnych uczelni w dowolny sposób. Podobnie i tutaj, jak i w przypadku składu liczbowego rady uczelni, projektodawca statutu danej uczelni nie ma również pełnej swobody. Powstanie nowego typu wydziałów, katedr, instytutów czy/i innych jednostek organizacyjnych, powinno być uzasadnione podaniem jasnych kryteriów ekonomicznych, politycznych czy prakseologicznych. W przypadku skasowania wybieralnych przez społeczność rad wydziału zrywa się z dotychczasowym zwyczajem upodmiotowienia pra-

cowników wydziału, wprowadza się nowy zwyczaj, nowe standardy uczestnictwa pracowników uczelni we wspólnocie akademickiej. Nie można tego uczynić bez wyraźnie wskazanych powodów.

Tworzenie danych rozwiązań prawnych, propozycja nowej procedury, powinno następować zawsze w sytuacji *p r z e w i d y w a n i a* administrowania przyszłymi konfliktami, wybierania określonego rozwiązania, brania pod uwagę kwalifikacji interesów. Do wielowiekowej tradycji uniwersyteckiej należy taki ustrój, w którym wydziały były i są podstawą uczelni, jej korzeniami. Umieszczenie ich w strukturze hierarchicznej, koncentracyjnej, a nie decentralizacyjnej, nie przynosi żadnych, zdaniem autora, pozytywów, natomiast jest wiele negatywnych konsekwencji. Osłabiona zostaje niezależność wspólnoty nauczycieli akademickich oraz pracujących w wydziale pracowników, nie będących nauczycielami akademickimi. Następuje delegitymizacja statusu prawnego dziekana i prodziekana. Zależni tylko i wyłącznie od swobodnej, uznaniowej decyzji rektora, będą się czuli skrepowani przy podejmowaniu decyzji. Nie pozostaje to bez wpływu na ingerencje w prawa i wolności administrowanych. Przy braku instrumentów kontroli i nadzoru powstają warunki do instrumentalnego traktowania prawa, wprowadzania kryteriów politycznych przy nominacjach itd.

W świetle reformy szkolnictwa wyższego wzmocniony został status prawny rektora. Jest jednocześnie przewodniczącym senatu, co czyni z niego organ o najszerszych, dominujących kompetencjach. Znajdują się one jednocześnie w obszarze kompetencji władzy uchwalodawczej, stanowiąco – kontrolnej i – wykonawczej, co nie jest właściwe i pożądane w sytuacji wyboru przez uczelnię korporacyjnego sposobu zarządzania przy umniejszeniu roli i znaczenia tradycyjnych czynników decentralizacyjnych. Należy zwrócić uwagę ponadto na fakt, iż rektor występuje podwójnej roli. Jest organem monokratycznym, a jednocześnie wchodzi w skład najważniejszego organu kolegiałnego na uczelni, czyli senatu, będąc jego przewodniczącym.

Wzmocnienie władzy rektora, bez jednoczesnego wprowadzenia instrumentów władzy rozproszonej, pozostającej w kompetencjach innych organów uczelni, jest sprzeczne z podstawami organizacji i funkcjonowania współczesnych instytucji nie tylko życia polityczno – prawnego, ale także – gospodarczego.⁶ Właściwa sfera kontrolno – nadzorczą powinna służyć także pracownikom uczelni i studentom, podobnie jak i samej uczelnianej władzy. Pozbawienie prawa do partycypacji w zarządzaniu Uczelnią, do tworzenia warunków jej organizacji i funkcjonowania na różnych poziomach, jest także sprzeczne z art. 18² kodeksu pracy. Z tych chociaż względów projekt statutu powinien być poddany, jak wspomniano wyżej, procedurze referendalnej, a członkowie wspólnoty uczelnianej powinni mieć świadomość wyboru, czy swoje prawa i wolności mogą powierzyć w zasadzie władzy tak silnej, trudno kontrolowanej zawartymi w statutach mechanizmami instytucjonalnymi.

⁶ Por.: Andrzej W. Nowak, „Responsywność a samorządność – wokół idei „społeczeństwa aktywnego” Amitaia Etzioniego”, w: *Demokracja – samorządność – prawo*, red. naukowa Tadeusz Buksiński, Krzysztof Bondyra, Jarek Jakubowski (Poznań: Uniwersytet im. Adam Mickiewicza w Poznaniu, 2007), 144.

Konkretne typy modeli wyższych uczelni

Ustawa usankcjonowała niejako dwa modele polskich uczelni, mieszczące się w granicach norm prawnych, zasad i wartości prawa, wskazanych w punkcie 1.1.

Pierwsze to te uczelnie, w których system zarządzania składa się z trzech szczebli procesu decyzyjnego: poziomu centralnego (Rektor, Senat), poziomu wydziałowego z silną radą wydziałową, zarządzającą sprawami wydziału, wybierającą m.in. dziekana oraz poziomu innych jednostek organizacyjnych. Członkowie wspólnoty uczelnianej mają prawo do wyboru swoich przedstawicieli na dwóch powyższych poziomach funkcjonowania uczelni. Ciała kolegialne, zarówno na szczeblu centralnym, jak i wydziałowym, dzięki uprawnieniom kontrolnym i decyzyjnym, równoważą kompetencje organów monokratycznych.

Drugi model wszedł w życie i stał się niejako powszechnym za sprawą jego przyjęcia przez wyższe uczelnie zawodowe. Mechanizmy demokratyczne zostały zastąpiono tymi, które spotykane są w podmiotach gospodarczych. Horyzontalnie rozłożona władza otrzymała układ wertykalny. W wyniku tego skasowano wydziały z radami, wybieralnymi przez ich społeczność, rektorom podporządkowywano wszystkie inne osoby, sprawujące funkcje kierownicze, ograniczając procedury wyborcze. To wszystko sprawia, iż przyjęty przez daną uczelnię korporacyjny sposób zarządzania, niezwykle utrudnia harmonizowanie funkcji prawodawczych, wykonawczych i kontrolno – nadzorczych. Rektor ma wszelkie możliwości działania w warunkach hegemonii, gdyż tak na dobrą sprawę nie ma systemu wzajemnych hamulców i równowagi, zabezpieczeń instytucjonalnych.

Przykłady praktyczne

Ustrój uniwersytetów, jak już wskazano wyżej, nie został poddany pełnym oddziaływaniom centralizacyjnym. Natomiast wyższe uczelnie zawodowe w większości jednak zanurzyły się w tym nurcie. Skasowano tutaj powszechnie rady wydziału z ich dotychczasowymi atrybutami, autonomizującymi określoną jednostkę administracyjną. Najczęściej w radach uczelni tych placówek znajduje się sześciu członków oraz jeden przedstawiciel samorządu studenckiego. Tak jest w Karkonoskiej Państwowej Uczelni w Krośnie (§ 28 Statutu), uczelni z Sanoka im. Jana Grodka (§33 Statutu), Akademii Im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim (§42 Statutu), w Państwowej Wyższej Szkole Wschodnioeuropejskiej w Przemyślu (§ 25 Statutu), w Państwowej Wyższej Szkole Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży (§ 17 Statutu) i innych. Podobną liczbę członków rady uczelni przewidują statuty Uniwersytetu Jagiellońskiego (załącznik do uchwały 37/V/2019 z dnia 29 maja 2019 – § 43 pkt 1 ppkt 1) i Uniwersytetu Szczecińskiego (§ 67 pkt 2 Statutu).

Natomiast w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu jest ośmiu członków rady uczelni i jeden przedstawiciel samorządu studenckiego (§ 23 Statutu). Podobną liczbę członków przewiduje Statut Uniwersytetu Wrocławskiego, ale tutaj nieporównywalny jest przecież potencjał ekonomiczny uczelni.

W analizowanych statutach polskich uniwersytetów oraz wyższych uczelni zawodowych nie ma istotnych różnic w koncepcji kompetencji rad uczelni i senatów, co oczywiste; však mają podstawę ustawową. Istotne różnice, zachodzą następują

w tych uczelniach, w których nie ma rad wydziałów, powoływanych przez społeczność wydziałów. W tych sytuacjach centrystyczny charakter pozycji rektora determinują zapisy kompetencyjne, głównie odnośnie innych organów, w tym – wyborczych – oraz osób, sprawujących inne funkcje kierownicze w uczelni. Dyspozycja art. 34 ust. 1 pkt 7 Ustawy, odnośnie zasad „powoływania osób do pełnienia funkcji publicznych w uczelni i ich odwoływania” nie znajduje właściwie miejsca w analizowanych statutach wyższych uczelni zawodowych. Wyróżniono tylko dwie przesłanki – stopień naukowy i kadencyjność, zgodną z kadencją innych organów uczelni (§60 Statutu Karkonoskiej Państwowej Uczelni w Krośnie). W Statucie PWSZ w Sanoku im. Jana Grodka przesłanki w wyborze dyrektora instytutu to: I etat w uczelni i posiadanie tytułu lub stopnia naukowego (§13 Statutu).

W Statucie Akademii im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim⁷ w podobnym wymiarze, jak powyżej, umocowano kadencję kolegium dziekańskiego (§ 55 Statutu), jak i innych osób, sprawujących funkcje kierownicze (§ 68 Statutu). Przydano także cechę posiadania stopnia naukowego. W podobny sposób ukształtowano to w statutach Państwowej Wyższej Szkoły Wschodnioeuropejskiej w Przemyśle i Mazowieckiej Uczelni Publicznej w Płocku: kadencyjność dziekanów i pozostałych członków rad programowo – dydaktycznych na wydziałach. W Statucie Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży w §26 ust.3 określono kompetencję rektora do powoływania osób, pełniących funkcje kierownicze na okres kadencji i podano podobne, jak wyżej, kryteria, a w jego ust. 4 znalazł się znamieny zapis, iż rektor może odwołać osobę pełniącą funkcję kierowniczą przed upływem kadencji, nie podając żadnego warunku takiego działania (sic!). Natomiast w § 13 Statutu PWSZ we Włocławku określono podobnie, jak w innych uczelniach zawodowych, powołanie dyrektora instytutu, posiadającego co najmniej stopień naukowy dra i pracującego na I etacie w uczelni. Uzupełniono również, że wymaga to uzgodnienia z samorządem studenckim. Nie określono czasu powołania. W statucie Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, wskazana jest przy tym opinia senatu. Podobny zapis funkcjonuje w statucie Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Chełmnie. Nie ma określonego zakresu kadencji osób, wykonujących funkcje kierownicze, w statucie Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Głogowie (§15 Statutu). W statucie Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Profesora Edwarda F. Szczepanika w Suwałkach powołanie dziekana musi być zgodne z postanowieniami statutu (§ 13 ust.3).

Jak wynika z podanych przykładów praktycznych, rektor nie jest związany jakimkolwiek systemem zasad i wartości polskiego i europejskiego systemu prawnego, odnoszącym się do kreacji innych organów. Nie stworzono żadnych ram proceduralnych, mechanizmów zabezpieczeń samych aktów powołania, jak i odwołania osób, zajmujących stanowiska kierownicze. Tylko w niektórych uczelniach zwrócono uwagę na te kwestie, podając stopień czy tytuł naukowy, zatrudnienie na I etacie w uczelni, kadencyjność. Natomiast pełną dowolność, brak jakichkolwiek zasad w tej mierze, zawiera zwrot, iż rektor odwołać dziekana przed końcem kadencji „z własnej inicjatywy”, bez podania jakiejkolwiek przesłanki. Narusza to

⁷ Wprowadzony uchwałą nr 25/000/2019 z dnia 18.06.2019 r.

konstytucyjnie chronione prawa i wolności osób, zajmujących stanowiska kierownicze, jak i podległych im pracowników. Zwrot ów jest przejawem nieuprawnionych w polskim prawie działań w ramach tzw. władzy umownej, dyskrecjonalnej.

Określenie w Statucie sposobów powoływania i odwoływania osób, pełniących funkcje kierownicze, bez sprecyzowania warunków/przesłanek/kryteriów tego procesu, konkretyzowanego w aktach indywidualnych burzy konstytucyjną koncepcję modelu administracji publicznej. Należy ów problem rozwinąć szerzej, dotyka bowiem podstaw funkcjonowania każdego podmiotu administrującego, realizującego zadania z zakresu administracji publicznej. Administracja Uczelni, jak i każdej innej w Polsce, jest częścią administracji publicznej. Zgodnie z Konstytucją RP usytuowana została w obrębie różnych władz, ale charakter monolityczny i konkretyzację wspólnych dla niej cech w danym modelu działań (na przykład policyjnych czy reglamentacyjnych), dają jej normy o charakterze jednostkowym, zasady i aksjologia prawa, przesłanki/warunki jej organizacji i funkcjonowania, jak na przykład: działanie na podstawie prawa, w granicach władczych, w sposób systemowy, systematyczny itd. Takie widzenie pozwala właściwie zdefiniować normy materialne, ustrojowe i proceduralne prawa administracyjnego, w tym kompetencje organów tak ujętej administracji.

Dlatego wszelkie ruchy nominacyjne na polskich uczelniach muszą mieć podobny charakter, jak w administracji publicznej w ogóle, gdyż administracja polskich uczelni jest częścią polskiej administracji publicznej, a nie prywatnej. Muszą być one oparte na wcześniej określonych zasadach, na przykład poprzez wybór dziekanów przez wydziałowe komisje wyborcze, czy też poprzedzone konkursami, transparentne, kontrolowane przez społeczność Uczelni. Trudno sobie wyobrazić organ administrujący bez takiej ważnej cechy, jaką jest kadencyjność, a jeszcze trudniej, iż piastuna tego urzędu można w każdej chwili odwołać, bez podania jakichkolwiek przyczyn/kryteriów tegoż działania. W niezwykle sposób uzależnienia to piastuna danego urzędu od organu powołującego. Takiego sposobu, takiego modelu, takiego hierarchicznego usytuowania organów uczelni i innych osób „sprawujących funkcje kierownicze, nie znają normy polskiego prawa administracyjnego.

Zwrócić należy wagę i na inny fakt. Powszechne są procedury przy zatrudnianiu pracowników akademickich, prowadzenia konkursów, trybów i warunków ich prowadzenia, wymagań kwalifikacyjnych itd. Natomiast w tej ważnej, fundamentalnej sprawie dla organizacji i funkcjonowania uczelni, jak wybór kadr kierowniczych, przemieszczeń w tej mierze, decydujące znaczenie ma wola decydentów, ujęta w karby prawa w minimalnym tylko zakresie.

Brak określenia warunków powoływania i odwoływania piastunów urzędów kierowniczych, czy na przykład taki m.in. zwrot normotwórczy, iż można ich odwołać ich „w każdej chwili”, naruszają także podstawowe zasady prawa cywilnego i prawa pracy. W art. 115 kodeksu pracy jest pojęcie godności pracowniczej, nie mające definicji prawnej. W orzecznictwie Sądu Najwyższego przyjęto, iż tworzy ją „poczucie własnej wartości, oparte na opinii dobrego fachowca i sumiennego pracownika oraz na uznaniu zdolności, umiejętności i wkładu pracy pracownika przez jego przełożonych.” (wyrok Sądu Najwyższego z 24 czerwca 2015 r., II PK 207/14). Dobra osobiste każdego zatrudnionego w Uczelni są dobrami osobistymi powszechnego prawa.

Ma do nich zastosowanie ochrona, przewidziana w art. 23 i 24 kodeksu cywilnego, ale zabrakło jej w niektórych wyżej komentowanych statutach uczelni zawodowych.

Scentralizowanie układu kierowniczego Uczelni dla zapewnienia organizacji i funkcjonowania Uczelni jest ważne i potrzebne. Jednak zawarte w analizowanych statutach wyższych uczelni zawodowych cele układu scentralizowanego leżą wyłącznie, czy też w znacznej części, poza porządkiem prawnym tych statutów, jak również poza polskim prawem. Wynikają z nieokreślonej w statutach, niedopuszczalnej w prawie woli decydentów, pozostającej poza wszelką kontrolą. W sytuacjach tych trudno uporządkować kwestie, związane nie tylko ze sferą awansowania pracowników administracyjnych, ale także wynagradzania, nagradzania, premiowania, czy stosowania środków sankcyjnych. Mechanizmy o charakterze centralizacyjnym i koncentracijnym mogą, chociaż nie muszą, przeistoczyć się w formę patologiczną.

W konsekwencji zbudowania autonomii polskiej Uczelni niezgodnie z normami, wynikającymi z zapisów Ustawy oraz podstawowymi zasadami i wartościami prawa, występuje istotne niebezpieczeństwo. Otóż decyzje, podjęte w formie (szczególnie) aktów administracyjnych indywidualnych przez osoby, zajmujące stanowiska kierownicze w uczelni, powołane bez określenia warunków ich powołania i odwołania, są dotknięte wadą prawną *ex tunc* i mogą zostać w każdej chwili wzruszone przez osobę, która będzie niezadowolona z dokonanego rozstrzygnięcia.

Ustrój uczelni, zawarty w statutach większości wyższych uczelni zawodowych w Polsce, nie przystaje do statutu uczelni publicznej, chociaż jest dopuszczalny w uczelni prywatnej (z pewnymi zastrzeżeniami), gdyż w tej ostatniej realizowany jest także interes właściciela (obok interesu publicznego). Jego projektodawcy proponowali taki układ kompetencyjny, w którym zaburzono równowagę działania organów uczelni i mechanizmy demokratycznej kolegialności akademickiej, w wyniku czego osłabiono podmiotowość pracowników. W literaturze administratywistycznej tego typu metoda konceptualizowania rzeczywistości społecznej w instytucjach publicznych, nazywa się *letaprywacją*, czyli uprywatnieniem tego, co publiczne.

Utrzymywanie stanu normatywnego w obecnym kształcie może przynieść nieodwracalne szkody. Marginalizacja jednostki – członka przecież wspólnoty prawnej – a nie korporacji handlowej czy innej, brak kanałów artykulacji potrzeb jednostkowych i zbiorowych doprowadzi do jej niemalże alienacji, wyobcowania. Pracownicy administracyjni czy nauczyciele akademicki nie będą mieli możliwości konkretyzacji połączenia realizacji interesu jednostkowego z interesem uczelni. Wpłynie to na wykonywanie zadań urzędów i kompetencji organów.

Pozytywny sens i wymiar reformy szkolnictwa wyższego w Polsce zniweczyły w wielu uczelniach działania kierujących nimi, przy biernym uczestnictwie pracowników. Instytucje zostały zawłaszczone przez tych, którzy opowiedzieli się za absolutyzacją woli decydentów uczelni, rozumianą jako legitymacja do zrobienia z uczelnią w czasie swojej kadencji właściwie wszystkiego. W konsekwencji instytucje uczelni zostały zredukowane do roli narzędzi, realizujących potrzeby grup kierowniczych, reprezentowanych przez nie partii politycznych, a polityka kadrowa – ujęta w karby centrycyzmu, podległości, nie mającej nic wspólnego z zasadami hierarchiczności, znanymi prawu publicznemu. Neguje to wszelkie regulacje, niezbędne dla sprawnego funkcjonowania wspólnoty uczelnianej, niweczy jej wielowiekowy sens i wartość.

3. Status prawny związków zawodowych

Zagadnienia wstępne

Związki zawodowe to jeden z najważniejszych podmiotów życia społeczno-gospodarczego i politycznego. Stanowi on zorganizowaną społeczność, reprezentująca świat pracowników zarówno wobec pracodawców, władz państwowych, jak i innych władz publicznych oraz innych podmiotów III sektora. Związki zawodowe działają na podstawie art. 59 Konstytucji RP oraz ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych⁸.

Do ich podstawowych uprawnień zaliczyć należy reprezentowanie pracowników i innych osób, obrona ich godności, praw oraz interesów materialnych i moralnych (zbiorowych i indywidualnych), także na forum ogólnopolskim i międzynarodowym. Realizując przyznane prawem cele mogą m.in. prowadzić rokowania zbiorowe, zajmować stanowiska wobec pracodawcy w sprawach, dotyczących zbiorowych interesów i praw pracowników, mają możliwości konsultacji regulacji warunków pracy i płacy, mogą także mediuować w indywidualnych sprawach pracowniczych. Mają także możliwości kontroli przestrzegania prawa pracy i przepisów innych gałęzi prawa oraz uczestniczenia w sferze nadzoru. Związek zawodowy, jako reprezentacja pracowników, zapewnia ich ogółowi uczestnictwo w zarządzaniu miejscem pracy. Polega ono na wpływie na proces zarządzania, jak i rządzenia, opiniowaniu aktów prawnych, formułowaniu oczekiwań co do płac, premiowania itd.

Konstytucja RP i ustawa o związkach zawodowych dają organom związku zawodowego istotne właściwości kompetencyjne. Są to uprawnienia o charakterze stanowczym, na przykład w sferze wypowiedzenia lub zgody na rozwiązanie umowy o pracę w określonych sytuacjach, zawarcie porozumienia w sprawach warunków pracy, ustalania regulaminów pracy, wynagradzania, premiowania, nagradzania itp. Prawo przewiduje także uprawnienia o charakterze opiniodawczym, na przykład zajmowanie stanowiska w sprawach, dotyczących zbiorowych interesów i praw pracowniczych oraz inne, wynikające samodzielnie z inicjatywy samej organizacji związkowej, na przykład są to: delegowanie członka związku zawodowego do komisji, działającej na uczelni, wystąpienie z wnioskiem o przeprowadzenie kontroli w zakresie b.h.p., czy żądanie informacji o sytuacji ekonomicznej uczelni.

Aktualnie w Polsce działają trzy reprezentatywne centrale związkowe: Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność”, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych i Forum Związków Zawodowych. Oprócz nich istnieją federacje, organizacje związkowe o zasięgu ogólnopolskim. Samodzielnie, bez powiązań z dużą organizacją związkową i wyłącznie na poziomie lokalnym, działa ponad 7 000 organizacji związkowych o charakterze zakładowym. Oprócz powyższych występują związki zawodowe rolników, które mają odrębny status prawny.

Podstawowe dane w świetle badań

W roku 1991 członkostwo w związku zawodowym deklarował co piąty dorosły. Kolejne pięć lat to spadek o połowę, a w ostatniej dekadzie XXI wieku liczba

⁸ Dz. U. 2014, poz. 167 ze zm.

związkowców zmniejszyła się dalej. Większość związkowców należy do związków zawodowych, wchodzących w skład dużych organizacji, np. „Solidarność”. Wg badań z końca 2019 roku członkostwo w związkach zawodowych deklaruje 6 % dorosłych Polaków, t.j. 13 % badanych pracowników najemnych. Blisko $\frac{3}{4}$, deklarujących przynależność do związków zawodowych, jest zatrudnionych w jednostkach publicznych, a 18 % pracuje w firmach prywatnych. Aktualnie związki zawodowe funkcjonują najczęściej w sferze oświaty i nauki (około 20 %), ochrony zdrowia, administracji. Ponadprzeciętną grupę w związkach zawodowych stanowią przedstawiciele kadry kierowniczej przedsiębiorstw i instytucji (20 %), natomiast w mniejszej grupie są m.in. nauczyciele, inżynierowie, lekarze (15 %). $\frac{1}{4}$ stanowią technicy i inny średni personel czy np. pielęgniarki⁹.

Poglądy na temat funkcjonowania związków zawodowych w Polsce, ich roli, rangi i znaczenia, są podzielone. W badaniach z roku 2015 prawie 50 % respondentów nie ma wyrobionego zdania, a zjawisko to radykalnie pogłębia się w świetle wcześniejszych pomiarów. Niemal co trzeci ankietowany działalność związków zawodowych postrzega jako korzystną dla kraju, a podobna grupa ankietowanych jako niekorzystną. Ci pierwsi to osoby poniżej 35 roku życia, uzyskujący niskie dochody per capita, pracownicy usług, praktykujący religijnie, głosujący na Prawo i Sprawiedliwość, bezrobotni, pracownicy usług, robotnicy niewykwalifikowani, rolnicy. W grupie drugiej są osoby w przedziale wiekowym 55-64 lat, lepiej wykształceni, mieszkańcy większych miast, przedstawiciele kadry kierowniczej i specjaliści, pracownicy administracyjno-biurowi, prywatni przedsiębiorcy, niepraktykujący religijnie, zwolennicy Platformy Obywatelskiej.¹⁰

W badaniach z 2019 roku działalność związków oceniana jest wyżej, aniżeli w poprzednich okresach. 45 % uważa, że członkowie tych organizacji się starają, ale niewiele mogą uczynić. 22 % natomiast uważa, że widać efekty ich działalności i załogi pracy wiele im zawdzięczają (jest to wzrost o 8% w stosunku do roku 2017)¹¹. W skali kraju ocen pozytywnych skutków działalności związków zawodowych jest coraz więcej (w roku 2019 o 8 punktów procentowych więcej, niż w roku 2017), natomiast ocen negatywnych jest najmniej od 2004 roku¹².

Pozytywne efekty wpływu związków zawodowych w skali państwa są widoczne przez 38 % badanych, a negatywne – 21 %. 41 % uchyliło się od odpowiedzi na to pytanie. Może to świadczyć o tym, że ich wizerunek nie jest tak widoczny, a działalność mało znana. Pozytywną opinię o związkach zawodowych mają osoby o wyrazistych poglądach politycznych, młodzi Polacy (61 % ankietowanych z przedziału wiekowego: 18-24 lata i 46 % z przedziału wiekowego: 25-34 lata). Podobnie wyżej działalność związków zawodowych oceniają osoby z wyższym wykształceniem, zajmujące stanowiska kierownicze i o najwyższych dochodach.¹³

Ważną kwestią w badaniach była ocena wpływu działalności związków zawo-

⁹ *Związki zawodowe w Polsce*, CBOS, Komunikat z badań nr 138/2019, ISSN 2353-5822, 3-4.

¹⁰ *Działalność związków zawodowych w Polsce*, CBOS, Komunikat z badań nr 87/2017, ISSN 2353-5822, 6.

¹¹ *Związki zawodowe w Polsce*, 6.

¹² Tamże, s. 7.

¹³ Tamże, s. 8.

dowych na decyzje władz państwowych, jak również skuteczność ich działalności. 29 % respondentów stwierdziło, iż wpływ ten jest zbyt mały, a 10 % – że duży. 29 % (wskaźnik najwyższy od 1993 roku) uważa, iż wpływ tej jest wystarczający. W tym drugim obszarze 40 % badanych twierdzi, iż związki zawodowe skutecznie bronią interesy pracownicze, a 27 % ma inne zdanie. Co trzeci badany nie ma w tej mierze żadnego zdania¹⁴.

W świetle prowadzonych badań większość młodych ludzi (85 % badanych) widzi potrzebę działania związków zawodowych, ale nie czują potrzeby wstępowania do nich (82 % badanych). Widocznie sposób ich działania odbiega od wyobrażanych wizji¹⁵. Przyczyny spadku „uzwiązkowienia” w tej i innych grupach wiekowych to m.in. czarny PR, zawarty w mediach (przedstawiany strajkujący związkowiec, blokujący trasy, palący opony itd.), brak edukacji w szkołach, krytyczna analiza władz związkowych wskazanych central związkowych i inne.

Uwarunkowana instytucjonalne

Generalnie obserwuje się kryzys instytucjonalny związków zawodowych. Najsilniejsze pośród nich grupy, czyli „Solidarność”, OPZZ i FZZ, mają często charakter koniunkturalny, działają w silnych związkach z rządzącymi w Polsce ekipami politycznymi. Traktowane są instrumentalnie przez rządzące Polską partie polityczne. Najbardziej jaskrawe przykłady tego to podpisanie jesienią 2018 roku porozumień przez zakładową „Solidarność”, gdy trwał strajk w PLL LOT¹⁶. Po dojściu do władzy przez PIS następuje widoczne faworyzowanie NSZZ „Solidarność” i to nie tylko na poziomie zarządów spółek Skarbu Państwa. OPZZ, jak zauważa się w literaturze, jest wpisana w różnorodne sieci układów z pracodawcami i środowiskami władzy¹⁷.

Poważnym problemem strukturalnym wskazanych wyżej trzech podstawowych struktur związkowych jest finansowanie ich central głównie nie ze składek członkowskich, ale ze środków publicznych i funduszy europejskich. Uzależnia to decydentów związkowych od środowisk politycznych, alienują się one od środowisk pracowniczych, mają możliwości poruszania się w świecie własnych interesów. W trakcie wspomnianego wyżej strajku w PLL LOT centrala OPZZ odmówiła wsparcia finansowego dla strajkujących stewardess, gdy w tym samym czasie kupiono za 140 000 zł dwa samochody dla swojego kierownictwa¹⁸.

¹⁴ Tamże, s. 10.

¹⁵ Konferencja „Związki zawodowe w percepcji osób młodych – czy warto do nich wstępować?”, [online] <https://www.cpsdialog.pl/index.php/104-konferencje/371-09-03-17-konferencja> [dostęp: 23 maja 2020].

¹⁶ Piotr Szumlewicz, *Związki zawodowe w Polsce są w kryzysie, ale wina za ten stan rzeczy spoczywa po ich stronie* (OPINIA), [online] <https://wiadomosci.dziennik.pl/opinie/artykuly/601417,marazm-zwiazki-zawodowe-kryzys.html> [dostęp: 22 maja 2020].

¹⁷ Piotr Szumlewicz, *Większą odpowiedzialność dla związków zawodowych*, [online] <http://www.za.org.pl/piotr-szumlewicz-wieksza-odpowiedzialnosc-dla-zwiazkow-zawodowych>, w: <http://www.za.org.pl/piotr-szumlewicz-wieksza-odpowiedzialnosc-dla-zwiazkow-zawodowych/>, [dostęp: 22 maja 2020].

¹⁸ Tamże.

Tam jednak, gdzie w zakładach pracy działają związki zawodowe, najczęściej samorzutnie powoływane przez lokalnych liderów, płace i bezpieczeństwo zatrudnienia są większe, aniżeli w innych, w których ich nie ma¹⁹. I na tym poziomie, pojedynczych zakładów pracy i branż widoczna jest aktywność związkowców, dbałość o pracowników.

Związki zawodowe w polskich uczelniach

Związki zawodowe są aktywne na wszystkich wyższych uczelniach, w Polskiej Akademii Nauk i w innych ośrodkach oświatowych. Najczęściej na największych uniwersytetach funkcjonuje jednocześnie kilka związków zawodowych, głównie NSZZ „Solidarność” i OPZZ. Swoją reprezentację mają także określone grupy zawodowe, na przykład bibliotekarze (Związek Zawodowy Bibliotekarzy i Pracowników Bibliotek „Bibliotekarze Polscy”), czy pracownicy, nie będący nauczycielami akademickimi.

Uniwersytety – przykłady działań skutecznych

Szczególną aktywność związków zawodowych można zauważyć na uniwersytetach i przejawia się ona w różnych sferach ich organizacji i funkcjonowania. Jej formy można uszeregować następująco: pierwsza – dotyczy kwestii ogólnych, druga warunków placowych, trzecia – sposobu zarządzania składnikami majątkowymi. W pozostałych mieszczą się płaszczyzny pytań, kierowanych do kandydatów na rektora w związku z jego działalnością czy też będących reakcją na inne wydarzenia społeczne. Należy wspomnieć także o działalności Społecznej Inspekcji Pracy, organizacji działalności socjalnej, konferencji czy szkoleń, bezpłatnych poradach prawnych, organizacji spotkań integracyjnych itd.

W pierwszej wymienionej wyżej sferze mieści się istotna ingerencja w projektowane akty prawne o charakterze uczelnianym i można podać tutaj następujące przykłady. W uwagach do Statutu Uniwersytetu Wrocławskiego, przesłanych przez Komisję Zakładową NSZZ „Solidarność”²⁰ zwraca się uwagę na kwestie o charakterze ogólnym, na przykład związane aksjologią preambuły, reprezentatywność poszczególnych grup pracowniczych czy status prawny związków zawodowych, uczestniczących w pracach innych komisji. Podobne sprawy nurtują członków NSZZ „Solidarność” Uniwersytetu Jagiellońskiego²¹, przy czym godne jest podkreślenia stanowisko władz tej Uczelni, sytuujące się wobec wszystkich uwag i wniosków w piśmie z dnia 5.03.2020 r.²²

¹⁹ Piotr Szumlewicz, *Związki zawodowe w Polsce*.

²⁰ [online] https://www.pum.edu.pl/__data/assets/pdf_file/0011/157970/Uwagi-i-propozycje-dot.-Projektu-Statutu-UWr-zgloszone-przez-KZ-Solidarnosc.pdf, [dostęp: 30 maja 2020].

²¹ [online] http://www.nsz-z-solidarnosc.uj.edu.pl/aktualnosci?p_p_id=56_INSTANCE_14noG-fr6dj2&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=2&p_p_col_count=3&groupId=1944907&articleId=144772931, [dostęp: 30 maja 2020].

²² [online] <http://www.nsz-z-solidarnosc.uj.edu.pl/documents/1944907/0/z+5III20r202003051309.pdf/ad62db1b-3cc9-452a-b086-6368aa3d103f>, [dostęp: 30 maja 2020].

Druga sfera ingerencji obejmuje warunki materialne pracowników uczelni. W piśmie z dnia 27.02.2019 r.²³, podpisanym przez przedstawicieli czterech związków zawodowych, działających na Uniwersytecie Wrocławskim, zwraca się uwagę na nierówności płacowe między tą grupą, a pozostałą, na wypracowanie w tej mierze zasad i wartości płacy sprawiedliwej, na brak jasnych kryteriów awansu, dokonywania zmian przy przeszerzegowaniu itd. Także w tej uczelni związki zawodowe podnoszą kwestie udostępnienia pełnych kosztów, związanych z wynagrodzeniami, co pozwoliłoby przeprowadzić symulacje nakładów, związanych z ich podwyższeniem. Żądają stworzenia przejrzystej siatki płac, powiązanej z drogami awansu i przeszerzegowania. Spor o płace zaowocował powołaniem mediatora między władzami Uniwersytetu Wrocławskiego a związkami zawodowymi²⁴.

Podobne przykłady aktywnego działania związków zawodowych w tej mierze spotyka się i w innych uczelniach: Politechnice Wrocławskiej, Uniwersytecie Śląskim, Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu²⁵. Związki zawodowe zwracają się także o dane, dotyczące rozkładu zarobków dla poszczególnych grup pracowniczych i jednostek organizacyjnych, w ramach poszczególnych transz ostatnich podwyżek²⁶. Porozumienie w sprawie uzgodnienia „Regulaminu wynagrodzenia” na Uniwersytecie Warszawskim podpisały władze tej Uczelni przedstawiciele czterech związków zawodowych²⁷. Podobne porozumienie podpisano w sprawie podwyżek wynagrodzeń w związku z dodatkową subwencją, otrzymaną w roku 2019²⁸.

Trzecią sferę odzwierciedla na przykład aktywność czterech związków zawodowych, funkcjonujących w Uniwersytecie Wrocławskim, dotyczącą rozdysponowania kwotą 50 mln zł, która końcem 2018 r. trafiła do Uczelni w formie dotacji ministerialnej²⁹. Do przytoczonych w nim motywów, zasługujących na podkreślenie, zasługuje następujący: ukazanie dysonansu między płacą pracowników, nie będących nauczycielami akademickimi, wynoszącą około 2 500 zł brutto miesięcznie, a realizowaniem w tym samym czasie niezwykle kosztownych inwestycji³⁰.

W pozostałych sferach ingerencji związkowych mieszczą się pytania, kierowane do kandydatów na rektora i obejmują one najważniejsze problemy, dotyczące przewi-

²³ [online] <http://solidarnosc.uni.wroc.pl/wp-content/uploads/2019/03/Nienauczyciele-pismo-do-rektora.pdf>, [dostęp: 30 maja 2020].

²⁴ Janina Dzikowska, *Co z podwyżkami na Uniwersytecie Wrocławskim? Rektor i związkowcy się nie dogadali. Nawet mediator nie pomógł*, [online] <https://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/7,35771,25347682,co-z-podwyzkami-na-universytecie-wroclawskim-rektor-i-zwiazkowcy.html?disableRedirects=true>, [dostęp: 30 maja 2020].

²⁵ Andrzej Zwoliński, *Ktoś przerabia pieniądze, które miały pójść na nasze podwyżki. Pracownicy Uniwersytetu Wrocławskiego mówią dość i grożą strajkiem*, „Gazeta Wrocławska” z dnia 25 września 2019 r., [online] <https://gazetawroclawska.pl/ktos-przerabia-pieniadze-ktore-mialy-pojsc-na-nasze-podwyzki-pracownicy-universytetu-wroclawskiego-mowia-dosc-i-groza-strajkiem/ar/c1-14449711>, [dostęp: 30 maja 2020].

²⁶ [online] <http://www.solidarnosc.uw.edu.pl/index.php/pisma/sprawy-w-toku>, [dostęp: 30 maja 2020].

²⁷ [online] <http://www.solidarnosc.uw.edu.pl/>, [dostęp: 30 maja 2020].

²⁸ Tamże.

²⁹ Andrzej Zwoliński, *Ktoś*.

³⁰ Tamże.

dywanej współpracy między związkami zawodowymi a władzami uczelni. Taka sytuacja nastąpiła w Uniwersytecie Szczecińskim w piśmie z dnia 4.05.2020 r. Związków Zawodowych Pracowników nie będących nauczycielami akademickimi³¹. Zwrócono uwagę m.in. na dotychczasową praktykę nie odpowiadania na pisma związkowe, na propozycje ewentualnych zmian w regulaminach uczelnianych, na błędy w sposobach awansowania pracowników. Wspomnieć należy także o sprawach odnoszenia się do różnych zdarzeń społeczno – politycznych, jak na przykład popieranie protestów na Uniwersytecie Wrocławskim³².

Państwowe wyższe szkoły zawodowe – między zagubioną autonomią a poszukiwaniem nowej tożsamości

Działalność związków w państwowych wyższych szkołach zawodowych ma wieloraki, złożony i skomplikowany wymiar. Może wynika to z faktu, iż uczelnie te powstały niedawno, nie mają pewnej długiej tradycji, nie jest z tym związana dłuższa kultura polityczna, organizacyjna, która pozwala okrzepnąć instytucji. Źródłem tego mogą być także różnego rodzaju inne czynniki. Zazwyczaj liderzy społeczności lokalnych i regionalnych zabiegali wszelkimi dostępnymi kanałami o powołanie tych szkół, a potem obsadzali najważniejsze stanowiska „swoimi ludźmi”, wyznaczając tym samym kierunek przekształceń kadrowych, a tym samym – instytucjonalnych. Od samego początku widoczny był ich związek z przedstawicielami partii politycznych lub na przykład silnym ośrodkiem władzy lokalnej/regionalnej i związek ten konserwował warunki pracy na uczelni, jej styl działania, powoływanie kadr. Strach przed utratą władzy, czy też niechęć do dzielenia się nią powodował nieprzyjazne, a może nawet wrogie działania względem tych, którzy chcieli powołać związki zawodowe.

Uczelnie zawodowe są ciekawym studium przypadku, godnym przeprowadzenia szerszych badań socjologicznych i psychologicznych, jak na przykład strach staje się czynnikiem instytucjonalnym, dezawuuującym pożądane, prawnie i społecznie akceptowalne działania zbiorowe. Uniemożliwia potrzebną kontrolę i nadzór tam, gdzie centrystyczny styl pracy, organizacji i funkcjonowania, może, chociaż nie musi być mechanizmem, blokującym rozwój, utrudniającym ochronę praw i wolności jednostki. Z drugiej strony – ów strach może być przykładem zgody ogółu społeczności uczelnianej na paternalistyczny styl pracy, na tworzenie prawa w zaciszu gabinetów, poza ogólnodostępnymi przecież instrumentami prawnymi, demokratycznymi.

Nietrudno wskazać tych, którzy znali z autopsji, słyszeli o sytuacjach przestrzegania podległych pracowników, żeby nie zakładać związków zawodowych, którzy nie słyszeli gróźb z tym związanych itd. Działaniom założycielskim powołania tej instytucji w PWSZ w Gorzowie Wielkopolskim towarzyszyły m.in. dość złożone i kontrowersyjne czynności. Osoba, inicjująca je, została zwolniona dyscyplinarnie³³,

³¹ [online] <http://zzpnna.usz.edu.pl/wp-content/uploads/Pytania-do-kandydat%C3%B3w-na-rektora-US..pdf>, [dostęp: 30 maja 2020].

³² *Samorządne uniwersytety – stanowisko warszawskich komisji Inicjatywny Pracowniczej popierające protest na Uniwersytecie Warszawskim*, [online] <http://www.ozzip.pl/publicystyka/walki-pracownicze/itemlist/tag/Uniwersytet%20Warszawski>, [dostęp: 30 maja 2020].

³³ *Założyła na uczelni związek zawodowy i dostała dyscyplinarkę*, forum „Gazeta Lubuska” z dnia

przy czym jeden pracowników dydaktycznych wypowiedział się, iż „związek zawodowy jest potrzebny w instytucjach dużych, a w tej chwili PWSZ to ponad 400 pracowników”³⁴. W PWSZ w Oświęcimiu próbie powołania związków zawodowych towarzyszyły istotne wydarzenia. Grupa inicjatywna, liczącą 10 osób, postanowiła założyć związek zawodowy. Zgodnie z prawem informacja ta powinna wystarczyć kierującemu uczelnią. Zażądano ujawnienia danych wszystkich tych pracowników. W świetle artykułu, zawartego w „Dzienniku polskim”, w opinii rektora związki zawodowe powstają „tam, gdzie sytuacja zakładu pracy jest zła”, a w PWSZ w Oświęcimiu „taka sytuacja nie ma miejsca, wręcz przeciwnie uczelnia rozwija się niezwykle dynamicznie”³⁵.

Praktyka zna przykłady częstych, niezmiernie aktywnych form działania związków zawodowych w uczelniach zawodowych. Działalność w PWSZ w Tarnowie opiera się m.in. na opiniowaniu aktów prawnych, na przykład statutu, w którym w sytuacji dużej władzy rektora zwraca się na uwagę na kwestie partycypacji w zarządzaniu uczelnią chociaż przez zapisy, odnoszące się do zasięgania opinii senatu w ważnych sprawach. Jednocześnie zwrócono uwagę na ważną kwestię; wyjaśnienie, jakie będą wady i zalety, koszty, związane z przekształceniem instytutów i zakładów na wydziały i katedry, czy nastąpi także decentralizacja finansów itd.³⁶.

Znamienne są sytuacje, iż to nie prawo, ale woluntarystyczna decyzja przesądza, czy też warunkuje zakres współpracy między władzami uczelni a związkami zawodowymi. Relacja z posiedzenia Senatu z dnia 28.05.2018 r. Małopolskiej Uczelni Państwowej im. Rotmistrza Witolda Pileckiego w Oświęcimiu z udziałem przedstawiciela związków zawodowych jest tego przykładem. Jest oczywiste, iż dla przygotowania się dla potrzeb tego gremium związki zawodowe, reprezentujące także wspólnotę uczelnianą, podobnie jak i senatorowie, powinni otrzymać wcześniej stosowne materiały. O tą możliwość proszono rektora podczas wcześniejszego spotkania z nim w dniu 10.05.2018 r. Materiałów nie otrzymali, mimo, że rektor złożył „o b i e t n i c i e” (sic) w tej mierze³⁷.

Związki zawodowe tej uczelni wypracowały porozumienie w sprawie podwyżek „w grupie pracowników obsługi i administracji” i w podpisanym porozumieniu otrzymali gwarancję corocznych rozmów z władzami uczelni na temat „przeglądu możliwości” dalszych możliwości w tej mierze. Mają się one odbywać w maju każdego roku³⁸.

13.01.2010 4, [online] <http://forum.gazetalubuska.pl/zalozyła-na-uczelni-zwiazek-zawodowy-i-dostala-dyscyplinarke-t38803/>, [dostęp: 24 maja 2020].

³⁴ *Podaję że: Miesiąc po założeniu związku zawodowego zostali zwolnieni?!*, [online] <https://egorzow.pl/artykul/miesie261c-po-za322o380eniu/173505>, [dostęp: 24 maja 2020].

³⁵ Z. Bartuś, *Związkowa konspira w państwowej uczelni*, [online] <https://dziennikpolski24.pl/zwiazkowa-konspira-w-panstwowej-uczelni/ar/3641678>, [dostęp: 29 maja 2020].

³⁶ *Opinia do statutu z dnia 2019-09-10*, [online] https://pwszta.edu.pl/wp-content/uploads/2019/09/statut_uwagi_10.09.2019r.pdf, [dostęp: 29 maja 2020].

³⁷ [online] <https://www.uczelniaoswiecim.edu.pl/uczelnia/nszz-solidarnosc/aktualnosci/30143-2/>, [dostęp: 28 maja 2020].

³⁸ [online] <https://www.uczelniaoswiecim.edu.pl/uczelnia/nszz-solidarnosc/aktualnosci/wyniki-negocjacji-w-sprawie-podwyzek/> [dostęp: 30 maja 2020].

4. Dialog społeczny

Zagadnienia wstępne

Dialog społeczny, to niezwykle ważny, niezbędny składnik organizacji i funkcjonowania wszelkich organizacji społecznych. Stanowi fundament zrównoważonego rozwoju społeczno – gospodarczego i prawidłowego zarządzania polityką społeczno-gospodarczą. Jego konsekwencją jest ład prawny w zakresie istoty, kształtu i zakresu negocjacji społecznych, a dalsze ważne następstwa = to bezpośrednio określenie statusu prawnego jednostek, warunków zatrudnienia, wszelkich innych walorów wykonywania pracy, organizacji i funkcjonowania danej jednostki itd. Ład ów jest uznawany, wraz z prawem do zrzeszania się, za jedną z podstawowych zasad i praw pracowniczych.

Dialog społeczny przynosi korzyści wszystkim: na poziomie centralnym – rządowi; w innych układach organizacyjnych – właścicielom firm i wszystkim innym stronom każdej instytucji. Z punktu widzenia pracowników silniejsza pozycja związków zawodowych w danej jednostce w sferze dialogu społecznego to efektywniejsza realizacja spełnianej przez nie funkcji ochronnej. Natomiast z punktu widzenia pracodawcy istnienie zinstytucjonalizowanego dialogu ma m.in. znaczenie dla zarządzania konfliktem z pracownikami. Polega na poszukiwaniu takich form i środków działania, które mieszczą się w granicach prawa, wyznaczając w istotny sposób sytuację prawną pracownika, będącego indywidualnie stroną słabszą sporu.

Dialog społeczny jest istotną wartością, która stoi u podstaw rozwoju demokracji. Umożliwia świadome uczestnictwo tych wszystkich, którzy powinni uczestniczyć w podejmowaniu decyzji ich przecież dotyczących. Powinien się on odbywać na różnych płaszczyznach stosunków pracy między pracodawcą i pracownikami, a w szczególności ich reprezentantami – związkami zawodowymi³⁹. W płaszczyźnie kształtowania się i konkretyzacji zbiorowych interesów, konfliktu na drodze realizacji interesów ogólnych i jednostkowych, sposobów ich rozwiązywania, niezbędny jest dialog, działania kompromisowe.

Dialog społeczny warunkiem rozwoju uczelni

Dialog społeczny jest szczególnie ważną częścią organizacji i funkcjonowaniu zdecentralizowanej struktury, jaką jest uczelnia. Dla jego istoty, charakteru i znaczenia nie ma znaczenia, czy jej statut utrzyma charakter wspólnotowy w tradycyjnym znaczeniu tego słowa, czy korporacyjny, w którym dominującą pozycję mają jedne organy (szczerbła centralnego) przy braku lub obniżaniu samodzielności działania innych.

Bez dialogu społecznego nie ma po prostu wspólnoty uczelni, to jest takiej zbiorowości, w której jej członkowie są świadomi swoich praw i obowiązków, tożsamości, zdolności do przyjęcia odpowiedzialności za los miejsca pracy, organizację funkcjonowanie. Przynosi on wysoki stopień identyfikacji potrzeb środowiskowych, świadomości prawnopolitycznej, rozumienie istoty uczestnictwa w życiu uczelni

³⁹ Jacek Męcina, *Dialog społeczny w Polsce a integracja z Unią Europejską* (Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, 2005), 10.

przy zachowaniu podstawowych standardów prawno-politycznych. Nie ma ich jednego źródła w takim oto znaczeniu, iż pewne poszczególne uregulowania dialogu społecznego pochodzą od jednego podmiotu/institucji. Istnieje jednak pewien wspólny europejski standard uczestnictwa w życiu publicznym, a więc i w uczelni. Jest to po prostu pewne powszechnie akceptowalne quantum działań.

Nie ulega wątpliwości, że w publicznej strukturze zdecentralizowanej, jaką jest uczelnia, zaliczyć do nich należy: zachowanie form demokracji bezpośredniej, jak np. wybór dziekanów przez członków wydziału, a nie ich odgórne nominacje, konsultowanie strategicznych decyzji z reprezentantami poszczególnych grup, jak również występowanie innych form demokracji partycypacyjnej: konsultacji, opinii, instytucji skarg i wniosków itp. Faktyczne uczestnictwo pracownika w życiu uczelni musi utwierdzić instytucjonalny, faktyczny a nie dekoracyjny, wpływ na sposób zarządzania uczelnią, kadrami, majątkiem i środkami finansowymi.

Próba wprowadzenia nowej jakości w dialogu społecznym na uczelni jest powoływanie różnych pełnomocników, a w tym – w ostatnich kilkunastu miesiącach – Rzecznika Praw Akademickich, czyli uczelnianego ombudsmana, którego najważniejszą funkcją ma być pomaganie w rozstrzyganiu konfliktów między pracownikami lub studentami a władzami uczelni oraz między członkami społeczności akademickiej. Powoływany przez senat, niezależny od innych organów uczelni, posługujący się standardami niezależności, neutralności, bezstronności, może zająć istotne miejsce w uczelnianym dialogu społecznym.

Cechą władzy organów uczelni, podobnie jak i każdych innych, jest nie tylko legitymacja, ale ciągła aktywność legitymizacyjna⁴⁰. Cechę tą daje im nieskrępowany dialog społeczny, aktywność jednostek i podmiotów zbiorowych, a w tym głównie powoływanych przez daną społeczność rad wydziałów czy związków zawodowych. Władza, wyizolowana z zależności instytucjonalnych, nie podlegająca kontroli społecznej, działająca w warunkach centryzmu, ma trudności w osiąganiu stojących przed nią celów.

Prawidłowe stosunki demokratyczne w uczelni wymagają aktywności jej pracowników, ale potrzebne są ku temu i inne przesłanki. Wyraźnie zaznaczone procedury w aktach uczelnianych, zapewniające współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji, dotyczących ogółu, nie podlegają żadnej dyskusji. Status prawny jednostki, autonomia kierownika jednostki organizacyjnej, którego kompetencje określa prawo, a nie dowolność przełożonego, a także inne, oznaczone w statucie uczelni, instrumenty wpływu na organizację i funkcjonowanie uczelni, to *condicio sine qua non* niezbędnego minimum dialogu społecznego.

Organy uczelni mają wysoką samodzielność w zakresie kształtowaniu plac i organizacji pracy. Ich hegemonię może przełamać tylko właściwie pojęty dialog społeczny. Przyniesie on nową jakość w stosunkach pracy, spójność wspólnoty uczelnianej, lepsze wykorzystanie zasobów osobowych i rzeczowych. Dzięki niemu wprowadzone zostaną efektywne formuły zarządzania, które są także czynnikiem, argumentującym prawowitość władzy organów uczelni. Jej aksjologię oznacza m.in.: status prawny tych organów ma oparcie w obowiązujących normach prawnych, kon-

⁴⁰ Anna Młynarska-Sobaczewska, *Autorytet*, 71.

stytujących zwyczaj, kierowanie się w działaniu szlachetnymi pobudkami i prawdziwą wiedzą, realizowanie interesu publicznego w warunkach dialogu społecznego⁴¹. Przy spełnieniu tych warunków autonomia polskiej uczelni nie będzie miała tylko charakteru korporacyjnego.

5. Zakończenie

W organizacji i funkcjonowaniu polskich uczelni, w sposobach rządzenia i zarządzania, panuje wszechobecna hierarchiczność. W szczególny sposób przejawia się w wyższych szkołach zawodowych, w których kasowane są autonomicznie działające struktury na poziomie wydziałów czy innych jednostek organizacyjnych, a centrystyczny charakter wykonywania kompetencji organów centralnych uczelni pozbawia samodzielności inne organy. Powstałe w takich warunkach regulacje mogą powodować marginalizację instytucji demokratycznych, niweczyć sens sprawnego, efektywnego funkcjonowania wspólnoty uczelnianej, osłabiać etos wspólnotowy.

Ustawa zapoczątkowała nowy etap szkolnictwa wyższego w Polsce i wydaje się, iż niezbędny jest także nowy wymiar społecznej umowy na uczelniach między rządzonymi i rządzącymi. Aby społeczność uczelniana uzyskała gwarancje nieskrępowanego rozwoju, uczelnia musi odzyskać wspólnotowy charakter. Próżne jest jego poszukiwanie tylko w statutowo – regulaminowych aktach prawnych, gdyż mają jedynie deklaratoryjny charakter. Potrzebne są proceduralne formy legitymizacji sprawowanej władzy przez rektora, jak również władzy innych organów, jednostki i poszczególnych społeczności. Niezbędne są formy wzajemnej komunikacji między nimi, wolność wypowiedzi, formy demokracji bezpośredniej, partycypowanie ogółu w najważniejszych decyzjach itd.⁴².

I w tym, jak i w innych obszarach organizacji i funkcjonowania, ogromna jest rola dialogu społecznego, prowadzonego na różnych poziomach organizacyjnych funkcjonowania uczelni. Nie można umniejszać roli i znaczenia różnych ciał przedstawicielskich, komisji, pełnomocników czy rzeczników. Wydaje się jednak, iż dominująca rola uczestnictwa związków zawodowych w dialogu społecznym na uczelni wynika z wielu przyczyn. Można zaryzykować twierdzenie, iż właściwie dialog ów bez związków zawodowych traci swój właściwy sens i znaczenie. Jest tak dlatego, że związki zawodowe są powołane w wyniku oddolnej inicjatywy członków społeczności, a nie z inicjatywy organów uczelni. Kształtują ów dialog korzystając z wysokiego ustawowego umocowania przyznanych prawem zadań i obowiązków.

Bibliografia:

Biernat, Tadeusz. 2000. *Legitymizacja władzy politycznej. Elementy teorii*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.

Męcina, Jacek. 2005. *Dialog społeczny w Polsce a integracja z Unią Europejską*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR.

⁴¹ Zob.: Piotr Winczorek, „Legitymizacja władzy politycznej”, *Państwo i Prawo* 5(1984), 73-75.

⁴² Anna Młynarska-Sobaczewska, *Autorytet*, 87.

Młynarska-Sobaczewska, Anna. 2010, *Autorytet państwa. Legitymizacyjne znaczenie prawa w państwie transformacji ustrojowej*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

Nowak, Andrzej W. 2007, „Responsywność a samorządność – wokół idei „społeczeństwa aktywnego” Amitaia Etzioniego”. W: *Demokracja – samorządność – prawo*, red. naukowa: Tadeusz Buksiński, Krzysztof Bondyra, Jarek Jakubowski. Poznań: Uniwersytet Im. Adam Mickiewicza w Poznaniu.

dr inż. LESZEK SZCZUPAK

AKADEMIA KALISKA

IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO

lszczupak@wp.pl

Nr ORCID 0000 0001 7874 7313

CENTRA LOGISTYCZNE I ICH WPŁYW NA ROZWÓJ REGIONU

STRESZCZENIE

Umieszczenie centrum logistycznego znacząco wpływa na rozwój regionu i determinuje kierunki jego rozwoju. Ogromnego znaczenia nabierają tutaj również działania władz publicznych które poprzez swoje działania mogą wpływać na atrakcyjność inwestycyjną danego regionu. Lokalizacja Centrum logistycznego podnosi potencjał gospodarczy danego regionu wpływając jednocześnie na poprawę warunków życia jego mieszkańców.

Słowa kluczowe: centra logistyczne, rozwój regionalny, infrastruktura logistyczna

SUMMARY

The location of a logistics center significantly influences regional development and determines the direction of its development. Also, the activity of public authorities plays a considerable role here, since it may have impact on the investment attractiveness of a particular region. The location of a logistics center raises the economic potential of a given region and it simultaneously improves the quality of life of its inhabitants.

Keywords: logistics centers, regional development, logistics infrastructure

1. Wstęp

Nabierająca w ostatnich latach coraz większego znaczenia, globalizacja powoduje wzajemne przenikanie się wpływów oraz różnego rodzaju powiązań na wielu płaszczyznach, między innymi w dziedzinie logistyki. Za efektywny przepływ informacji, dóbr i usług w dziedzinie dostaw odpowiedzialne są centra logistyczne, będące niezbędnym czynnikiem na drodze wzrostu gospodarczego każdego regionu. Centra logistyczne są bardzo ważnym narzędziem wykorzystywanym na drodze rozwoju gospodarczego regionu. Nowoczesne i innowacyjne obiekty stanowią centralny punkt każdego łańcucha logistycznego. Centrum logistyczne winno zostać zlokalizowane tam, gdzie jest zapotrzebowanie na jego usługi. To, w jakiej branży

funkcjonują regionalne firmy, w znaczący sposób rzutuje na profil działalności takiego centrum. Innym, ważnym czynnikiem przy lokalizacji jest infrastruktura, która istnieje. Lokalizacja Centrum logistycznego wpływa znacząco na region w którym zostało ono zlokalizowane. Celem niniejszej pracy jest wykazanie wpływu jaki wywierają centra logistyczne na rozwój regionu.

2. Pojęcie regionu i czynniki determinujące jego rozwoju

Odszukanie ogólnego, globalnego wyjaśnienia słowa „region” nie jest łatwe, a wręcz jest niemożliwe. Dysproporcje wynikające z historii, kultury czy uwarunkowań politycznych, na które można trafić biorąc pod uwagę kraje świata i Europy sprawiają, że „region” jest interpretowany na wiele sposobów. Pojęcia tego używa się do określania wielu obszarów: większych i mniejszych, jednorodnych lub niejednorodnych. Zawierają one w sobie (zależnie od wybranej kategoryzacji) strefy planety lub całe kraje.

Razem z rozrostem działań regionalnych w Unii Europejskiej uwidocznił się region – fragment kraju, który przejmuje umiejętności sprawowania władzy od szczególnie centralnych. Nauka o relacjach międzynarodowych region uważa się za strukturę pojęciową przedstawiającą istotne elementy poddawanej badaniu rzeczywistości, wyodrębnione zależnie od wybranych celów badania. Dlatego też można mieć do czynienia z tak wieloma teoretycznymi tłumaczeniami tego terminu. Definiując „region” jak najogólniej mówi się o nim jako o obszarze cechującym się właściwościami, które są odmienne od innych przestrzeni. Oznacza to więc element większej całości, który znacznie się od niej różni. Odmiennymi właściwościami mogą być różne cechy – elementy związane z geografią, gospodarką, kulturą, polityką, etnografią lub nawet cywilizacją. W szerokim znaczeniu region jest więc oddzielnym, relatywnie jednorodnym terenem, który różni się od obszarów okolicznych naturalnymi lub nabytymi cechami¹.

Region to termin dość płynny, pod warunkiem, że nie jest jednostką administracyjną.

Wyodrębnia się więc regiony socjologiczne, językowe, etniczne, wyznaniowe, ekonomiczne, polityczne, demograficzne, historyczne, kulturowe czy wreszcie geograficzne².

Biorąc pod uwagę polityczne znaczenie regionu, definiuje się go jako największą jednostkę podziału administracyjnego w kraju z wybieralną władzą, o podmiotowości prawnej i z indywidualnym budżetem, o stosunkowo sporej powierzchni i licznej grupie ludności. Region to teren umiarkowanie jednolity. W jego granicach sprawuje się adekwatną do potrzeb i dobraną do specyfiki regionu politykę gospodarczą, społeczną oraz kulturalną. Placówki terytorialne, zarządowi których podlega region, powinny być relatywnie niezależne od państwa. Spore znaczenie ma w tym wypad-

¹ Tadeusz Markowski, Dariusz Trzmielak, Jarosław Sosnowski, *Marketing technologiczny i marketing terytorialny*, Kom. Przestrzennego Zagospodarowania Kraju (Warszawa: PAN, 2007), 167.

² Halina Szulce, Magdalena Florek, Marcin Domiter, *Marketing terytorialny: Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju* (Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2005), 98.

ku odczucie odmienności kulturowej ludności bytującej na konkretnym obszarze. W tym wypadku regionem określa się więc homogeniczną sekcję terytorialną, która jest elementem większej jednostki terytorialnej, na której terenie mieszka społeczność o skłonnościach do integrowania się z grupami o takich samych wartościach kulturowych i etnicznych. Powoduje to kształtowanie się świadomości regionalnej – a ta stanowić może bazę do działań autonomicznych. Społeczność danego terenu, odznaczająca się wyjątkową kulturą, może czuć się zagrożona przez kraj, w którego terytorium się zawiera. W takich sytuacjach mieszkańcy bronią się przed asymilacją oraz unifikacją poprzez czynności mające na celu utrwalenie swojej tożsamości³.

Właściwością nowoczesnych innowacji jest ich lokalizacja organizowana sieciowo. Oznacza to, że wymiany dokonują się na wyznaczonej, powiązanej sieciowo przestrzeni. Okoliczności powiązania mogą być widoczne w wielu formach koncentracji regionalnych. Można do nich zaliczyć centra logistyczne, będące przejawem pojawienia się logistyki w danym regionie. Formy tego typu, przyjmujące postać zinstytucjonalizowania, uważać można za kluczowe z punktu widzenia ich wyjątkowego znaczenia we wzrastaniu konkurencyjności danego miasta czy regionu⁴.

Formowanie się postępowych koncepcji logistycznych oraz coraz większe ich znaczenie jest zależne od poniższych czynników⁵:

- zmiany charakteru rynku z rynku wytwórcy na rynek nabywcy oraz zwiększenie poziomu jego dysproporcji,
- narastająca konkurencja dotycząca jakości i poziomu usług obsługi konsumentów,
- znaczne koszty dystrybucji (opłaty dotyczące fizycznej rotacji dóbr),
- skłonność do nagromadzenia, stwarzania i rozwijania nowych kanałów zbytu w handlu, oraz unifikacja procesów decyzyjnych i gospodarczych,
- rozkwit innowacyjnych technologii informowania oraz komunikowania i automatycznej identyfikacji,
- rozwój znaczenia kwestii dotyczących ekologii w funkcjonowaniu rynkowym,
- globalizacja i internacjonalizacja gospodarki.

Badanie czynnej roli władz w wykonywaniu polityki logistycznej dotyczącej zakresu regionalnego nie może pomijać prawnych regulacji zajmujących się promocją i formułowaniem nowych oraz istniejących już stref przemysłu, zgodnych ze sprecyzowanymi warunkami urbanistycznymi oraz środowiskowymi, a dodatkowo zajmując się one podziałem na grupy firm będących w stanie usprawnić procesy decyzyjne oraz kwestie logistyki i ekonomii na bardziej wydolne, dzięki rozmieszczeniu ich na jednym terenie⁶.

³ Paweł Dziekański, Antoni Olak, Sylwia Pytko, *Marketing terytorialny: Gmina i jej promocja* (Ostrowiec Świętokrzyski Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości; Multiprint. Koszyce, 2014), 87.

⁴ Joanna Sepiolo, *Zarządzanie logistyką w przedsiębiorstwach turystycznych* (Tarnobrzeg: Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego, 2014), 91.

⁵ Tamże, 99.

⁶ Józef Bendkowski Józef, Mirosław Matuszek, *Logistyka produkcji. Praktyczne aspekty* (Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2013), 143.

Zmiany w systemie administracyjno-prawnym pozwoliły zyskać samorządom terytorialnym kilka uprawnień pozwalających na, między innymi, sprawne dowodzenie systemem transportowym w regionie. Dzięki temu działa ono spełniając oczekiwania swoich użytkowników, a także regionalnego społeczeństwa. Biorąc pod uwagę wzrastającą istotność logistyki dobrym krokiem jest zdecydowanie się na analizę wpływów, wywieranych przez nią na dany region oraz zbadanie założeń, które mówi o tym, iż sprawnie zorganizowane centra logistyczne mają coraz większy wpływ na znaczenie regionu. Kroki prowadzące do zwiększania konkurencyjności regionów w zakresie wybranej polityki regionalnej zyskując coraz większe znaczenie, tym bardziej w przypadkach, podczas których w teraźniejszym świecie konkurencja dotyczy nie tylko podmiotów gospodarczych, ale także państw i regionów. Współzawodnictwo pomiędzy regionami ma miejsce w obszarze pozyskiwania kapitałów, wykonywania konkretnych usług, zyskiwania doświadczonych kadry o niezbędnych kwalifikacjach oraz pozyskiwania funduszy na rozrost pochodzących z budżetu kraju, innych źródeł państwowych, a także zagranicznych (zwłaszcza dofinansowań z Unii Europejskiej)⁷.

Wspieraniu centrów logistycznych służą poniższe instrumenty⁸:

- tworzenie specjalnej ustawy regulującej sprawę rozwoju centrów logistycznych i opisującej podłoże opłacania rozkwitu centrów,
- projektowanie państwowego planu budowy i rozkwitu centrów logistycznych i oraz przyznanie im statusu lokaty celu publicznego; związanie planu budowy i rozrostu centrów z określonymi instrumentami finansowymi,
- pobudzanie rozwoju inwestycji w zakresie partnerstwa publiczno – prywatnego,
- opracowywanie przestrzenne państwowe – czyli zatwierdzenie centrów

logistycznych jako inwestycji celu publicznego, co winno prowadzić do dodania ich do Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, a kolejno do zawarcia ich w planach zagospodarowania przestrzennego województw; siatka logistyczna budowana z licznych centrów logistycznych winna być rozważana w Koncepcji analogicznie do sieci infrastrukturalnych⁹,

- projektowanie przestrzenne regionalne czyli koordynacja międzygminnych rywalizacji dotyczących inwestycji logistycznych,
- projektowanie przestrzenne lokalne czyli planowanie w studiach okoliczności i kierunków zagospodarowania przestrzennego gmin, a także w lokalnych planach zagospodarowania przestrzennego zapasów terenowych czyli banków gruntów pod zaplanowanie inwestycji wielkopowierzchniowych,
- ułatwienia administracyjne dotyczące procedur lokalizacyjnych,
- rozpoczynanie przez lokalne władze własnych inwestycji takich jak budowa dróg dojazdowych, kanalizacji wodociągowej i sanitarnej, uzbrojenia terenu oraz dokonywanie należytych podziałów, komunalizacji, scaleń, wywłaszczeń

⁷ Grzegorz Biesok, *Logistyka* (Warszawa: CeDeWu. Warszawa, 2013), 123.

⁸ Elżbieta Golemska, *Kompendium wiedzy o logistyce*. Warszawa: PWN, 2010), 98.

⁹ Igor Liberko, Andrzej Pacana, Andrzej Gazda, *Wybrane zagadnienia logistyki*. (Rzeszów: Wydawnictwa Politechniki Rzeszowskiej, 2012), 113.

oraz przekształceń własnościowych posesji – to niezwykle istotny element pełniący także funkcję zachęty dla zewnętrznych inwestorów,

- wprowadzanie ulg podatkowych czy obniżanie istniejących stawek.

Konkluzja jest taka, iż na rozkwit regionu oraz jego konkurencyjność wobec innych terenów w ogromnym stopniu wpływa wyposażenie go w nowoczesną infrastrukturę gospodarczą, a w tym również w transportowo-komunikacyjną. Na tym etapie warto pamiętać o pozytywnych stronach tworzenia centrów logistycznych w nawiązaniu do rozwoju i konkurencyjności regionu. Próby i praktyki państw wysoko rozwiniętych udowadniają, iż centra logistyczne, zarówno dystrybucyjne jak i magazynowe, działające w regionalnych układach są jednocześnie centralnymi punktami innowacyjnych łańcuchów dystrybucji towarów, które stanowią wstęp do kolejnego etapu, czyli jednorodnego, globalnego i wysokorozwiniętego systemu logistycznego. Nierzadko przechwytyują one od firm położonych w konkretnym regionie wypełnianie elementarnych zadań logistycznych – na przykład transportu czy składowania, co sprawia, że odbywa się tak zwane „odchudzenie” firmy, czyli outsourcing¹⁰.

Zainicjowanie skoordynowanych projektów logistycznych oraz rozkwit instrumentów administracji informatycznej ich dotyczących stanowią strategiczne sposoby wspierania rywalizacji firm, zwłaszcza dzięki obniżaniu wydatków przeznaczanych na logistykę. Rozkwit bardziej wydajnych procesów dostaw oraz dystrybucji dzięki koordynacji starań władz regionu zazwyczaj ma pozytywny wpływ na modernizowanie uprzemysłowionych terenów w regionie dzięki ograniczeniu natężenia transportu dóbr, wywołanego bardziej optymalnym użyciem przestrzeni do załadunku oraz poprzez zredukowanie ilości pustych kursów lub jedynie częściowo zapakowanych środków transportu. Ponadto, istotne jest to, że obecność ośrodków logistycznych pełni rolę akceleratora w procesie sprowadzania do regionu BIZ, czyli bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Zaliczają się do nich zwłaszcza inwestycje związane z aktywnością w handlu i wytwarzaniu, które to głównie wymagają kompetentnej obsługi logistycznej⁵².

Scharakteryzowana metoda pobudzania logistycznego rozkwitu regionu dzięki współdziałaniu władz lokalnych i regionalnych z firmami przedstawia interesujący model czynnego podejścia do rozstrzygnięcia pojawiających się logistycznych problemów z transportowaniem dóbr. Może on stanowić punkt odniesienia dla projektowania poczynań władz regionalnych w naszym kraju.

3. Władze publiczne i ich zaangażowanie w centra logistyczne

Przesłanką, udowadniającą potrzebę czynnego angażowania się władz publicznych w proces rozkwitu centrów logistycznych jest obligatoryjność unormowania niesprawnych rynków nieruchomości, których działanie jest aktualnie podporządkowywane intensywnym procesom metropolizacji przestrzeni. Wadliwe rynki zaniżają konkurencyjność alokacyjną ośrodków logistycznych w terenie. Oznacza to potrzebę odnoszenia się do rozwoju centrów logistycznych rządowych i samorządowych

¹⁰ Golembśka E., *Logistyka*, 93.

⁵² Górecka A., *Logistyka*, 114.

działań, programów i inicjatyw. Należą do nich Narodowy Plan Rozwoju, Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego oraz Polityka Transportowa Państwa. Włączyć można do nich także plany rozbudowy województw oraz mniejszych jednostek terytorialnych¹¹.

Rozważając kwestię polityki oraz mechanizmów sterowania rozkwitem ośrodków logistycznych, warto pamiętać o warunkach, w których funkcjonować musi kraj pretendujący do rangi kreatora rozwoju ośrodków logistycznych. Należą do nich¹²:

- konkurencja pomiędzy regionami oraz marketing terytorialny – swojego rodzaju giełda, która gromadzi jednostki samorządu terytorialnego i zagrzewa je do walki o sprowadzenie na swój teren inwestorów, gotowych na spore inwestycje,
- macierzysty kapitał – aktualnie jest zbyt słaby ekonomicznie, aby podoląć znacznym kosztom budowy ośrodków logistycznych,
- obcy kapitał – potrzebujący planu zachęt do zdecydowania się na inwestycję, na przykład w przypadku potrzeby utworzenia niezbędnej infrastruktury.

Te wytyczne sprawiają, iż rozkwit ośrodków logistycznych staje się postępowaniem, które wymaga czynnego uczestnictwa sektora publicznego, procesem wymagającym antycypacji oraz koordynacji kompatybilnej z interesami gospodarki państwa – nie jedynie śledzenie, jak wyglądało to dotychczas¹³.

Analizy pokazują, iż aktualnie, co należy podkreślić – w naszym kraju mamy do czynienia z niedoborami w obszarze polityki publicznej w kwestii rozkwitu ośrodków logistycznych, zyskujących ze strony sektora publicznego znikome wsparcie. Rezultaty nieobecności systemu regulacji w tej sprawie skutkują znacznymi kosztami zewnętrznymi, następującymi po nieprawidłowych, a nawet przypadkowych i nieoptymalnych dla gospodarki narodowej lokalizacji centrów logistycznych¹⁴.

Należy pamiętać, iż postawa władz publicznych, wyjątkowo pasywna, wyraża się ograniczeniem i całkowitym zaniechaniem działań i brakiem jakichkolwiek decyzji, powoduje potrzebę podjęcia odpowiedzialności przez decydentów. Sporym problemem jest, zbadany na podstawie analizy ankietowej, niedobór a nawet brak naukowych badań ufundowanych ze środków publicznych nad kwestiami lokalizacji ośrodków logistycznych oraz obserwacji na temat skutków polityki publicznej i rezultatami używania jej narzędzi wobec rozkwitu inwestycji wielkopowierzchniowych¹⁵.

W gruncie rzeczy ma się więc w Polsce do czynienia z miernym systemem instrumentalizacji planowania przestrzennego i słabą jakością norm wykonawczych, a także niską skutecznością ich egzekwowania, co prowadzi do utrudnień w publicznym koordynowaniu i sterowaniu rozbudowywaniem ośrodków logistycznych¹⁶.

¹¹ Tamże, 116.

¹² Józef Jonak, Aleksandra Nieoczym, *Logistyka w obszarze produkcji i magazynowania* (Lublin: Politechnika Lubelska, 2014), 92.

¹³ Andrzej Maczyński, *Wspomaganie komputerowe i logistyka w transporcie* (Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, 2014), 89.

¹⁴ Dominik Zimon, *Logistyka stosowana* (Warszawa: CeDeWu, 2015), 118.

¹⁵ Tamże, 102.

¹⁶ Janusz Neider, *Leksykon: Transport, spedycja, logistyka* (Gdynia: Polska Izba Spedycji i Logistyki, 2015), 143.

Opisując problem zaangażowania sektora publicznego w rozkwit ośrodków logistycznych należy mieć na uwadze precyzyjne określenie roli i najważniejszych zadań władzy rządowej i samorządowej, a w przypadku samorządu również zasięg aktywności jednostek różnego szczebla¹⁷.

Zadaniem administracji państwowej winno być przekazanie statusu inwestycji celu publicznego ośrodkom logistycznym, uznanym za wyjątkowo istotne dla ogólnokrajowych kwestii gospodarczych oraz włączenie ich do Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju. Ważną sprawą jest także stworzenie formalnych podstaw do rozkwitu współpracy publiczno-prywatnej. Partnerem publicznym w sektorze biznesu dla logistycznych działań mogą być władze samorządowe. Współpraca publiczno-prywatna działająca na rzecz udoskonalania ośrodków logistycznych sprawia wrażenie świetnej metody opłacania takich inwestycji, tym bardziej w przypadku, w którym polskie regiony, tj. województwa samorządowe, w sporej części są słabe gospodarczo, a nawet zadłużone i nie są w stanie samodzielnie zadbać o tworzenie dopracowanych ośrodków logistycznych¹⁸.

W przypadku tym można mieć wrażenie, iż duże miasta, kierowane przez samorządy komunalne, mają znacznie mocniejszą pozycję ekonomiczną, ponieważ zostają partnerami publicznymi dla prawdopodobnych prywatnych inwestorów w działaniach dotyczących budowy centrów logistycznych. Ważnym zadaniem samorządu lokalnego winno być planowanie infrastruktury dla potencjalnych inwestorów, a samorządy wojewódzkie powinny odpowiadać za zarządzanie i planowanie przestrzenne pomiędzy gminami – dobieranie konkurencji gmin, na przykład w metropoliach, o położenie centrów logistycznych¹⁹.

Na szczeblu regionalnym niezbędne jest przemyślenie metody wsparcia rozkwitu ośrodków logistycznych przez użytkowanie środków na bazie połączonych programów operacyjnych regionalnego rozwoju.

Styczeńność sporej ilości miast z rozrastaniem się centrów logistycznych następuje również z powodu istnienia ośrodków miejskich jako swego rodzaju kadrowego zaplecza dla ośrodków logistycznych. Są to bowiem wielcy pracodawcy, wymagający kompetentnej kadry²⁰.

Ogólnie rzecz biorąc można założyć, iż władze publiczne, wybierając konkretne narzędzia służące do rozkwitu ośrodków logistycznych, w dużej mierze powinny korzystać z instrumentów rynkowych. Elementarną zasadą interwencji kraju winno być działanie w obszarach, w których pojawiają się niedoskonałości rynku, które podlegają korygowaniu przez sektor publiczny według istoty koncepcji rynkowej, a nie dzięki likwidowaniu rynku i odtworzeniu go poprzez działania administracyjne, czyli nakazowo-rozdzielcze²¹.

¹⁷ Franciszek Mroczko, *Logistyka* (Walbrzych: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2016), 98.

¹⁸ Jacek Kurowski, *Logistyka a bezpieczeństwo: Analiza wybranych problemów* (Warszawa: Akademia Obrony Narodowej, 2015), s. 89.

¹⁹ Tamże, 112.

²⁰ Jerzy Korczak, *Logistyka: Infrastruktura, sieci, strategie*. (Koszalin: Wydaw. Uczel. Politech. Kosz., 2013), 77.

²¹ Jarosław Witkowski, Agnieszka Skowrońska: *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu* (Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2015), 72.

Do teoretycznych narzędzi służących wspieraniu rozkwitu ośrodków logistycznych należą:

- stworzenie specjalistycznej ustawy, zajmującej się regulacją spraw rozkwitu ośrodków logistycznych oraz koordynującej źródła opłacania rozwoju tych punktów,
- opracowanie rządowego planu budowy i rozkwitu ośrodków logistycznych oraz określenie ich statusem inwestycji celu publicznego; połączenie planu budowy rozwoju centrów logistycznych z dopasowanymi narzędziami finansowymi,
- pobudzanie rozkwitu inicjatyw inwestycyjnych w obszarze współpracy publiczno-prywatnej,
- krajowe planowanie przestrzenne, czyli uznanie ośrodków logistycznych za inwestycje o celu publicznym, co ma kierować je do ich włączenia do Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, a kolejno planowanie przestrzennego zagospodarowania województw; działalność logistyczna planowana przez wiele ośrodków logistycznych powinna być brana pod uwagę w Koncepcji w ten sam sposób, w jaki są brane sieci infrastrukturalne;
- regionalne planowanie przestrzenne – nadzorowanie międzygminnej rywalizacji o inwestycje logistyczne,
- lokalne planowanie przestrzenne – kreowanie w studiach warunków i obszarów zagospodarowanie przestrzennego gmin oraz planowanie zagospodarowanie banków gruntów, czyli terenowych rezerw pod planowane inwestycje wielkopowierzchniowe,
- ułatwienia administracyjne dotyczące procedur lokalizacji,
- rozpoczynanie przez lokalne władze własnych inwestycji takich jak budowa dróg dojazdowych, projektowanie kanalizacji wodociągowej i sanitarnej, uzbrajanie terenu oraz tworzenie prawidłowych podziałów, wywłaszczeń, scaleń, przekształceń własnościowych gruntów oraz ich komunalizacji; to istotna sprawa, która pełni zadanie zachęty dla zewnętrznych inwestorów,
- wprowadzanie ulg podatkowych i/lub obniżenie stawek podatkowych.

Dołączając do operacjonalizacji polityki krajowej dotyczącej rozkwitu ośrodków logistycznych, warto przemyśleć rezultaty używania rozmaitych narzędzi sterowania rozbudową centrów logistycznych, do których należą między innymi wymienione we wcześniejszej części tekstu (projektowanie infrastruktury czy planowanie ulg podatkowych)²².

Kontrola powinna dotyczyć także rywalizacja pomiędzy gminami o położenie centrów logistycznych, ponieważ te poczynania powinny być skorelowane z działaniem korzystnym dla interesów państwa. Na pewno więc jest potrzeba planowania polityki rządowej w temacie rozkwitu ośrodków logistycznych²³. Aktualna polityka dotycząca inwestycji wielkoskalowych (Narodową Strategię Spójności) niestety dąży do dekoncentracji budżetu wsparcia publicznego. Polityka rozkwitu ośrodków logi-

²² Piotr Blaik, *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem: Relacje i kierunki zmian* (Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2013), 92.

²³ Tamże, 118.

stycznych bez wątpienia winna być scalona z Koncepcją Przestrzennego Zagospodarowania Kraju. Podczas inicjatyw mających na celu rozkwit ośrodków logistycznych w zakresie regionów powinno się, według autora, przemysleć posilkowanie się koncepcją klastrową, która sprawia, że przedsiębiorstwa prywatne generują te ośrodki, a sektor publiczny ogranicza się do obserwowania procesów rynkowych i ewentualnego edytowania niesprawności rynku. Rząd publiczny w takim wypadku zyskalby rolę facilitatora, czyli dbałby o zmiany niejednorodnego skupiska logistycznych ośrodków w sprawny, sieciowy układ, pracujący w kooperacji²⁴.

To istotne zagadnienie dla polityki kraju dotyczącej przyszłości – czy i w jaki sposób rząd publiczny będzie mieszać się w tok tworzenia i rozwijania ośrodków logistycznych. Rozwiązanie tego zagadnienia winno się urzeczywistnić na wzór rachunku wydatków alternatywnych – między innymi przez konfrontację kosztów społecznych otrzymywanych od rynku oraz kosztów postanowień politycznych, czyli działania państwa²⁵.

Wspominana wcześniej możliwość regulacji spraw rozkwitu ośrodków logistycznych przez odbiór specjalistycznej ustawy (podobnej do istniejących przepisów na przykład dla dróg i autostrad) wymaga bardziej rozbudowanego komentarza. Zalecenie tego typu kieruje się głównie omawianą już mierną instrumentalizacją schematu planowania przestrzennego. Metody legislacyjne o osobowości ustaw specjalistycznych wiążą się z licznymi kontrowersjami, ponieważ eliminują spod jurysdykcji innych ustaw – na przykład branżowe (planowanie i zagospodarowanie przestrzenne) pewne trudności, powodując dezintegrację – w tej dziedzinie systemu gospodarowania przestrzenią. Niestety jednak, wiele poglądów jest zgodnych, iż tylko takie rozwiązanie pozwala na kompetentny rozwój ośrodków logistycznych²⁶.

Inną możliwością wspierania rozrastania się centrów logistycznych może być stworzenie planu rządowego ściśle powiązanego z transportem oraz posiadającego odbicie w Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju. W takim wypadku ośrodki logistyczne są publicznymi inwestycjami, co oznacza umieszczenie ich w planach regionalnych oraz lokalnych, a ich położenie dokonywałoby się na wzór regulacji ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, a także ustawy o gospodarce nieruchomościami²⁷.

Nadmieniono już, iż plan budowania ośrodków logistycznych o pozycji celu publicznego może być fundowany lub wspólnie fundowany przez środki pochodzące od rządu. Sądzi się, iż zasilanie finansowe rozkwitu ośrodków logistycznych byłoby prawdopodobne nawet z zasobów Banku Światowego, pod warunkiem, że będzie to jedno z działań programowych²⁸.

²⁴ Tadeusz Pokusa, *Zarządzanie, logistyka - koncepcje, procesy, narzędzia* (Opole: Wydawnictwo Instytut Śląski, 2013), 79.

²⁵ Tamże, 86.

²⁶ Wojciech Nyszk, *Współczesna logistyka: Wybrane aspekty* (Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013), 98.

²⁷ Tamże, 102.

²⁸ Krystyna Kowalska, Paweł Sobczak, *Logistyka wyzwaniem przyszłości* (Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu, 2015), 76.

Biorąc pod uwagę zagadnienia finansowe wspierania rozkwitu ośrodków logistycznych przy pomocy środków publicznych, przy ich niewielkiej skali, warto pamiętać o zasadzie, która twierdzi, iż celem zyskania efektu skali, czyli zalet pozyskanych z planowania i tworzenia ośrodków dla całej gospodarki państwa, nie powinno się finansować przy pomocy środków publicznych centrów na terenie całego kraju, ale jedynie obiekty wybrane na podstawie sporego znaczenia dla państwa. Dzięki temu można uzyskać brak rozpraszania się funduszy państwowych, a jednocześnie wykorzystywać je jak najbardziej efektywnie²⁹.

Rozstrzygnięcie o tworzeniu ośrodka logistycznego, w jakiej lokalizacji (regionie) je założyć oraz kiedy, powinno być rezultatem racjonalnych zamysłów działania wspierającego się na badaniach stanu i możliwości gospodarek konkretnych regionów państwa. Kłopot w rozkwicie ośrodków logistycznych w naszym kraju trzeba rozpatrywać jako ważną kwestię w publicznych działaniach, które ma na celu tworzenie planów rozkwitu przez rząd publiczny. W tym względzie trzeba wyodrębnić dwa, nie całkiem rozłączne, ale różniące się od siebie przypadki³⁰.

Pierwszy jest nierozzerwalnie związany z kwestią gospodarczą całego zagadnienia, w którym interweniowanie winno minimalizować się do formowania odpowiednich sekwencji stymulowania rynku, również w obszarze podatkowym, gospodarce nieruchomościami oraz z opcją działania przez używanie mechanizmów współpracy publicznej³¹.

Drugi z nich dotyczy gospodarki przestrzennej, zwłaszcza kwestii gospodarczych, ale również ładu przestrzennego, działań związanych z ochroną środowiska kulturalnego i naturalnego, w których bezpośrednie działanie może być jedynym skutecznym instrumentem (ośrodki logistyczne brane pod uwagę jako zadania publicznego celu). W tym wypadku należy stosowania nie tylko wymieniane wyżej instrumenty interweniowania, ale również działania dodatkowe, dotyczące na przykład ograniczeń ruchu w danym terenie³².

Rozgraniczenie na te dwie kategorie działania zdaje się być zasadne z powodu możliwości (zależnie od sytuacji) poprawniejszego wyboru środków i metod publicznej interwencji.

Pytanie zadane na początku, czyli jak powinna wyglądać w Polsce polityka rządu publicznego w obszarze sterowania rozkwitem ośrodków logistycznych, nadal pozostaje otwarte.

4. Centra logistyczne a rozwój regionu

Pojawiające się ośrodki logistyczne sprawiają, że skraca się czas wykonania usług transportowych, zmniejszają się zalegające zapasy oraz liczne dostawy, co w efekcie znacznie zmniejsza koszty. Centra są rewelacyjnym rozwiązaniem zwłaszcza dla tych firm, które dzięki swojemu położeniu w regionie obliczyły, że outsourcing logistycz-

²⁹ Biesok, *Logistyka*, 98.

³⁰ Golemska, *Kompendium*, 123.

³¹ Tamże, 125.

³² Walczak, *Centra logistyczne*, s. 89.

ny jest dla nich korzystny. Ośrodki logistyczne przeważnie przechwytyją od firm wykonywanie podstawowych zadań logistycznych – składowanie, transport i spedycję. Istotną cechą, która ma spore znaczenie dla kompensowania rozkwitu ośrodków logistycznych działających już w regionie, jest likwidacja i zmniejszanie konieczności używania przez podmioty gospodarcze działające razem z centrami własnej energii, narzędzi i środków transportu. Ośrodki logistyczne ograniczają obciążenie terenu przez transport. Oznacza to zmniejszenie potencjalnego poziomu kongestii transportowej w ruchu pomiędzy miastami i wewnątrz miejskich aglomeracji, a w efekcie zmniejszenie niszczenia jezdni i infrastruktury drogowych. Rozmieszczenie ośrodków logistycznych na peryferiach miast w regionie sprawia, że nie tworzą się korki w centrach, ogranicza się niszczenie dróg, zaśmiecanie oraz emisja zanieczyszczeń i spalin. Dodatkowo, centra logistyczne sprawiają, że w regionie pojawiają się kolejne inwestycje, zwłaszcza takie związane z produkcją czy handlem oraz te działające w strefie usługowej. Idąc dalej, każda z tych inwestycji wymaga pracowników, co generuje wzrost zatrudnienia, podkreśla koniunkturę budownictwa oraz pobudza rozwój usług i infrastruktury drogowych³³.

Ośrodki logistyczne to więc bardzo ważny element gospodarki w każdym państwie. Jednocześnie są one ważnym fragmentem rozkwitu gospodarczego, wpływają na sprawny przepływ towarów oraz dotyczą wzrostu wydajności kanałów logistycznych. Sprawiają, iż nadzór nad procesami transportowania i przemieszczania dóbr może być wykonywany w praktycznie każdych warunkach, bez względu na rodzaj rynku, widoczne w nim łańcuchy doręczeń, przepływ towarów i informacji, a także dzięki odpowiedniemu zarządzaniu pozwalają na obniżenie kosztów, ograniczenie szkodliwego oddziaływania na środowisko czy oszczędzanie zapasów. W praktyce można natrafić na kilka rozróżnień centrów logistycznych. Jednym z nich jest dzielenie ich na³⁴:

- regionalne centra logistyczne, podstawowe fragmenty państwowego schematu logistycznego, mają powierzchnię około 50 ha i działają w promieniu około 100 km. Tym samym należą do jednostek budujących szkielet krajowego schematu logistycznego;
- lokalne centra dystrybucji, o powierzchni około 10 ha, które winny zajmować się obsługą większych aglomeracji, mają promień działania około 10 km. Jednocześnie są ośrodkami ciężkości miejskiej logistyki: w tym wypadku zakres usług oraz infrastruktura powinna być niewielka i dopasowana do oczekiwań klientów lokalnych;
- branżowe centra logistyczne o charakterze wyspecjalizowanym, które obsługują jedynie określone dobra, na przykład samochody czy materiały budowlane.

Ośrodki logistyczne znacząco wpływają na rozkwit konkretnego regionu, ponieważ podczas zwiększania rywalizacji przedsiębiorstw zorientowanych na konkretnym terenie, ośrodek przyczynia się do zyskiwania przewag w regionie.

³³ Górecka, *Logistyka*, 112.

³⁴ Beata Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw* (Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010), 86.

Do zadań centrów logistycznych należą:

- Rozwój intermodalności transportu towarów. Dogodna lokalizacja terminali transportu intermodalnego może sprawić, że wzrośnie ilość przewozów wodnych i kolejowych, co jest korzystne dla dość uciążliwej, nadmiernej ilości transportów realizowanych samochodami.
- Ujednolicenie działalności gospodarczej i korzystniejsze możliwości formowania porządku inwestycyjnego i przestrzennego. Ośrodki logistyczne mogą gromadzić inwestycje w infrastrukturę logistyczną, ale to nie wszystko. Podobnie mogą skupiać inwestycje z działy produkcji i dystrybucji. Pozwala to uporządkować chaos inwestycyjny, przestrzenny oraz sprawnie kierować rozwojem obszarów działalności gospodarczej³⁵.
- Rozkwit działalności w pobliżu ośrodków logistycznych i napływ inwestycji. Centra logistyczne ściągają inne inwestycje: działalność produkcyjną, handlową, usługową, tym samym generując obsługę logistyczną dla tych inwestycji³⁶.
- Rozkwit regionu. Inwestycje powiązane z ośrodkami logistycznymi powodują wzrost koniunktury w budownictwie, pobudzają rozwój infrastruktury komunikacyjnej i drogowej. Generują także rozkwit usług i spadek bezrobocia, ponieważ nowo powstające inwestycje wymagają wykwalifikowanej kadry. Razem doprowadza to do sporego rozwoju regionu³⁷.
- Rozkwit usług logistycznych z terenu logistyki miejskiej. Koncentracja zasobów dystrybucyjnych w ośrodku logistycznym znacznie ułatwia umiejętne kierowanie dostawami mającymi na celu zaopatrzenia mieszkańców i firm wewnątrz aglomeracji miejskiej, dzięki efektywnemu planowaniu transportów, tras, wybór pasujących środków transportu, wspomaganie działalności transportowej i dystrybucji narzędziami optymalizacyjnymi i planami wspomagania decyzji³⁸.
- Odzyskiwanie obszarów śródmiejskich przejętych pod działalność gospodarczą. Dzięki wygodnej lokalizacji ośrodki logistyczne pozwalają na etapowe odzyskiwanie obszarów śródmiejskich przejętych pod inne cele i działalności gospodarcze. cykl ten jest długotrwały, ale prawdopodobny w osiągnięciu, pod warunkiem powiązania go z ciekawą ofertą lokalizacji oraz planem przestrzennym razem z edycją miejscowych schematów zagospodarowania a przestrzennego.

Powyższy podział nie jest podziałem kompleksowym. Czasami bierze się pod uwagę również takie funkcje jak wynajem pomieszczeń, sprzątanie, likwidowanie odpadów dostarczanie mediów, utrzymanie i ochrona zabudowań oraz infrastruktury³⁹.

Podziałem najbardziej ogólnym, ale przy tym bardzo istotnym jest podział biorący pod uwagę funkcje gospodarcze centrów logistycznych, które wypełniają one w krajowej gospodarce. Biorąc pod uwagę tą kategoryzację, możemy podzielić centra na trzy rodzaje⁴⁰:

³⁵ Tamże, 92.

³⁶ Sylwester Markusik, *Infrastruktura logistyczna w transporcie* (Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2012), 98.

³⁷ Tamże, 102.

³⁸ Liberko, Pacana, Gazda, *Wybrane*, 123.

³⁹ Bendkowski, Matusek, *Logistyka*, 87.

⁴⁰ Tamże, 98.

1. Centra logistyczne kreujące publiczną infrastrukturę państwa, a w tym⁴¹:
 - centra do prawidłowej obsługi aglomeracji miejsko-przemysłowych, do których zadań należy ograniczanie ruchu w centrach miast w takich sposób, by ilość dostaw nie została zmniejszona;
 - centra logistyczne, pełniące funkcję obsługi handlu międzynarodowego. Zazwyczaj taką rolę sprawują ośrodki położone w okolicy przejść granicznych, a także w miejskich portach.
2. Centra logistyczne nasycające zapotrzebowanie własne podmiotów gospodarczych. Przeważnie są to tak zwane logistyczne ośrodki zaopatrzenia lub dystrybucji. Pojawiają się w przypadku, w którym przemysłowe lub handlowe podmioty poprzez rozpoczynanie logistycznej koncepcji administrowania, są w stanie zaplanować tok procesów logistycznych obecnych w kanałach dystrybucji.
3. Ośrodki logistyczne używane jako miejsce świadczenia zleczanych usług przez operatorów logistycznych. Mogą być oni posiadaczami punktowego, logistycznego zaplecza, z którego korzystają dzięki wynajęciu lub dzierżawie, a także wykonywać swoje usługi w obiektach należących do przedsiębiorstw handlowych i przemysłowych.

Wzorce ośrodków logistycznych działających w Europie pokazują, iż głównym czynnikiem gwarantującym ich sukces jest wysoka jakość oraz dostępność zaplecza transportowego, położonego w zasięgu działalności ośrodków. Należy pamiętać, iż obecność odpowiednio przygotowanej i rozwiniętej infrastruktury winno być okolicznością wyprzedzającą w stosunku do budowy konkretnego ośrodka logistycznego. Zaplecze transportowe to niezastąpiony element realizacji procesów transportowania towarów przez operatorów logistycznych i jednocześnie otrzymania przez nich oczekiwanych rezultatów ekonomicznych⁴².

Rozbudowanie oraz umocnienie zaplecza transportowego jest elementem warunkujący rozbudowę ośrodków logistycznych, ale również budujący bardziej korzystne warunki do sprawniejszego rozwoju gospodarczego państwa. Ma to potwierdzenie w opiniach kluczowych przedstawicieli Komisji Europejskiej oraz Unii Europejskiej. Nasylenie potrzeb dotyczących transportu u lokalnej społeczności znaczy, że stan zaplecza musi być dopasowany do⁴³:

- rozmiaru obecnych już wymagań transportowych, kierunków przemieszczania się, a więc odpowiedniej liniowej relacji zaplecza;
- koniecznej wysokiej jakości podczas realizowania transportów, to znaczy dopasowywania zaplecza liniowego oraz punktowego do zgłaszanego zapotrzebowania przewozowego.

Proces synchronizacji struktur społecznych i gospodarczych w zakresie Unii Europejskiej nabiera większego znaczenia ze względu na swoje założenia programowe na temat zaplecza transportowego. Są one publikowane przez Komisję Europejską jako „białe” i „zielone” księgi. Te publikacje pokazują działania oraz kierunki, w któ-

⁴¹ Górecka, *Logistyka*, 91.

⁴² Golembaska, *Logistyka*, 113.

⁴³ Biesok, *Logistyka*, 99.

rych powinny działać państwa będące członkami UE, a szczególnie lokalne samorządy, aby rozwiązać problemy związane z różnymi dziedzinami transportu, w tym tego na obszarze miast i większych aglomeracji⁴⁴.

Na potrzeby polityki regionalnej UE przyjęto integrującą Europę jednolitą klasyfikację, tzw. The Nomenclature of Territorial Units for Statistics (NUTS). Lokalizacja naszego kraju jest niezwykle istotnym elementem partnerstwa Polski i UE – z tego powodu skoordynowanie polskiego zaplecza transportowego oraz zaplecza europejskiego z rodzimą polityką transportową jest ogromną szansą dla rozkwitu gospodarczego państwa biorąc pod uwagę rozbudowę relacji między państwami Europy Zachodniej oraz Azją i Europą Środkową. Odnosi się to do takich kwestii jak⁴⁵.

- poszerzenie baz promowych i połączeń z państwami nadbałtyckimi;
- planowanie i działanie na rzecz połączenia drogowego - Via Baltica;
- innowacyjne rozwiązania dotyczące przejść granicznych;
- działania dotyczące liberalizacji obopólnej wymiany transportowej.

Działania takiego rodzaju prowadzą do uaktywnienia procesów zjednoczenia państw nadbałtyckich z Europą Zachodnią. Pozwalają one na zaplanowanie podstaw partnerstwa pomiędzy istniejącymi już ośrodkami logistycznymi oraz usunięcie wszelkich strat. To metody ważne dla całego schematu gospodarczego kraju (dla aktywności rodzimych portów morskich, śródlądowych i kolejowych stanowisk przeładunkowych jako ważnych elementów międzynarodowych sieci transportowych w kraju i poza jego granicami)⁴⁶.

Znaczenie transportu w przebiegu internacjonalizacji można ograniczyć do kilku ważnych kwestii⁴⁷:

- Podczas wymiany międzynarodowej transport jest niezbędnym przekąźnikiem, który pozwala przekraczać granice państw surowcom, podzespołom, materiałom do wytwarzania produktów, półfabrykatom oraz gotowym produktom. W tym znaczeniu transport jest podstawą handlu międzynarodowym.
 - Transport gwarantuje mobilność osób, a tym samym pozwala im na wspólne obcowanie, co jest kolejny ważnym symptomem umiędzynarodowienia, a konkretnie internacjonalizacji społeczeństw. Przebieg ten, sprawnie dynamizowany przez rozwijanie zaawansowanego transportu lotniczego, telewizji, mediów i Internetu kieruje przez dyfuzję stylu życia do stworzenia globalnej wioski.
 - gwarantuje bezpieczeństwo w państwie, a stopień jego rozkwitu jest wyznacznikiem pozycji gospodarczej i ma spore znaczenie na pozycję państwa w ujęciu międzynarodowym.
4. Dodatkowo należy pamiętać, że działalność transportowa w ujęciu produkcyjnym może poddawać się eksportowi. Firmy transportowe podczas zleconych przez obcych załadowców przewozów są eksporterami podobnie jak inne osoby eksportujące towary rzeczowe. Transport zatem ulegając internacjonalizacji, jest jednym z elementów umiędzynarodowienia całej krajowej gospodarki.

⁴⁴ Golembaska, *Kompendium*, 89.

⁴⁵ Tamże, 98.

⁴⁶ Górecka, *Logistyka*, 86.

⁴⁷ Piotr Banaszyk, Elżbieta Golembaska, *Logistyka w biznesie międzynarodowym* (Warszawa: WNT, 2015), 92.

Ważność infrastruktury informatycznej.

Badając oddziaływanie zaplecza logistycznego na gospodarczy rozwój regionu, warto pamiętać o ogromnym znaczeniu infrastruktury informatycznej.

Intensywny rozwój technologii informacyjnych, w tym informatycznej i telekomunikacyjnej, w ostatnich kilkunastu latach zagwarantował nam podstawy do sporządzenia i zastosowania efektywnych zintegrowanych systemów informacyjnych (ZSI). Jednym z nich jest system ERP (Enterprise Resource Planning), który działa posilkując się jednolitą dla całej organizacji gospodarczej, ogólną bazą danych. Aktualnie do kierowania procesami logistycznymi konieczne są innowacyjne rozwiązania informatyczne, takie jak EDI (Electronic Data Interchange), schemat elektronicznego monitorowania i śledzenia ruchu taboru (GPS) i przesyłek (track&trace) czy RFID (Radio Frequency Identification)⁴⁸.

Poziom infrastruktury informatycznej będzie miało coraz istotniejsze znaczenie dla gospodarczego rozwoju regionu. O sukcesie finansowym firmy niezwykle często rozstrzyga możliwość sprawnego otrzymania informacji lub jej natychmiastowego przekazania⁴⁹.

Podsumowując należy stwierdzić, że ośrodki logistyczne to ważne elementy gospodarki każdego państwa. Jednocześnie są znaczącym składnikiem rozwoju gospodarczego, wpływają na harmonizowanie przepływu towarów, a także przydają się do generowania wzrostu produktywności kanałów logistycznych. Sprawiają, że organizowanie schematów przemieszczania towarów może być wykonywane niezależnie od rodzaju rynku, w każdych warunkach i okolicznościach. Łączą się w nich łańcuchy dostaw, przepływają informacje i towary, a odpowiednie, optymalne działania ograniczają koszty, szkodliwy wpływ na środowisko oraz oszczędzają zapasy.

Obecność centrów logistycznych jest swojego rodzaju akceleratorem w ściąganiu na teren regionu inwestycji zagranicznych, a szczególnie tych ukierunkowanych na działanie produkcyjne i handlowe, które potrzebuje znacznej obsługi logistycznej. Bardzo ważną sprawą są następstwa ekonomiczno-społeczne dla miasta lub regionu, w którym pojawiło się nowe centrum logistyczne. Konsekwencje te mogą mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny charakter – do pozytywnych można zaliczyć fakt, iż budowa ośrodków logistycznych w danym regionie jest bodźcem przyciągającym nowe inwestycje, a zwłaszcza produkcyjne i handlowe, które potrzebują sporego zaplecza logistycznego. Powoduje to dalsze zmiany infrastruktury – rozwój dróg, zaplecza telekomunikacyjnego, komputeryzacji oraz sieci pozwalającej na sprawne przemieszczanie osób oraz dóbr na spore odległości⁵⁰.

Występowanie ośrodków logistycznych ponadto oznacza:

- element normujący działania komunikacyjne w regionie, mieście czy aglomeracji. Ważne dla działających centrów logistycznych jest bowiem przygotowanie odpowiednich okoliczności do budowania autostrad, obwodnic, dróg szybkiego ruchu oraz innych składników zaplecza komunikacyjnego,

⁴⁸ Paweł Fajfer, Adam Koliński, Paweł Andrzejczyk, *Logistyka w jednostkach gospodarczych* (Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania, 2015), 96.

⁴⁹ Tamże, 98.

⁵⁰ Elżbieta Skrzypek, Stanisław Tkaczyk, *Logistyka i jakość: Aspekty teoretyczne i praktyczne monografia* (Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, 2015).

- podtrzymanie składników systemu infrastrukturalnego, co generuje dla gospodarki stałą liczbę miejsc pracy,
- rozkwit kooperacyjnych rozkładów transportowych zlokalizowanych na peryferiach aglomeracji i miast,
- zmniejszenie wydatków na operacje logistyczne, szczególnie zadań magazynowo transportowych, dywersyfikacja dziedziny świadczonych usług logistycznych, zwiększenie jakości oferowanych usług,
- bodziec wzrostu, na bazie którego będą się rozwijać kolejne struktury dystrybucji i transportu.

Ubytki w zakresie urządzeń infrastrukturalnych mogą stanowić przyczynę pojawiania się progów rozwoju znacznie większych obszarów. Przewyciężenie ich jest równoznaczne z ponoszeniem większych wydatków inwestycyjnych niż jest to widoczne w równym podzieleniu tych inwestycji w czasie. Kłopoty związane z rozwojem ośrodków logistycznych w naszym kraju należałoby brać pod uwagę jak istotne obszary do interwencji publicznych, która ma mieć na celu budowanie rozwoju przez rząd publiczny.

5. Zakończenie

Centra logistyczne są jednym z ważniejszych elementów wpływających na gospodarkę oraz bezpośrednim czynnikiem rozwoju tej gospodarki. Dzięki wywieranemu wpływowi na przepływ dóbr, usług oraz informacji są niezastąpione na drodze zwiększania wydajności kanałów logistycznych, a także umożliwiają realizację tych procesów praktycznie w każdych warunkach.

Powyższe rozważania dowodzą, iż otwarte w wybranym regionie ośrodki logistyczne budują w nim szczególnie klimat gospodarczy, który pozwala postrzegać je jako produkt regionalny. W tekście zasygnalizowano również, iż ośrodki logistyczne o określonych funkcjach i cechach, znacznie dokładając się do rozwoju społeczno-gospodarczego państwa, a tym samym powodują, że ich działanie pokazuje sporo zalet i okazji rozwojowych i utrudnień i barier. Teza postawiona na wstępie oznacza więc też, że sprawnie stworzone i zarządzane ośrodki logistyczne coraz mocniej przesadzają o znaczeniu regionu.

Bibliografia

Banaszyk, Piotr, Elżbieta Golemska. 2015. *Logistyka w biznesie międzynarodowym*. Warszawa: WNT. Warszawa.

Bendkowski Józef, Matuszek Mirosław. 2013. *Logistyka produkcji. Praktyczne aspekty*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

Biesok Grzegorz. 2013. *Logistyka usług*. Warszawa: CeDeWu. Warszawa.

Blaik Piotr. 2013. *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem: Relacje i kierunki zmian*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Fajfer Paweł, Koliński Adam, Andrzejczyk Paweł. 2015. *Logistyka w jednostkach gospodarczych*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.

Golemska Elżbieta. 2010. *Kompendium wiedzy o logistyce*. Warszawa: PWN.

Golembśka Elżbieta. 2014. *Logistyka międzynarodowa: Aktualne trendy rozwoju, najnowsze wyniki badań, sprawdzone metody zarządzania*. Warszawa: PWN.

Górecka Aleksandra. 2015. *Logistyka a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.

Jonak Józef, Nieoczym Aleksander. 2014. *Logistyka w obszarze produkcji i magazynowania*. Lublin: Politechnika Lubelska.

Korczak Jerzy. 2013. *Logistyka: Infrastruktura, sieci, strategie*. Koszalin: Wydaw. Uczel. Politech. Koszalin.

Kowalska, Krystyna, Paweł Sobczak. 2015. *Logistyka wyzwaniem przyszłości*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu.

Kurowski Jacek. 2015. *Logistyka a bezpieczeństwo: Analiza wybranych problemów*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.

Libérko, Igor, Andrzej Pacana, Andrzej Gazda. 2012. *Wybrane zagadnienia logistyki*. Rzeszów: Wydawnictwa Politechniki Rzeszowskiej.

Maczyński Andrzej. 2014. *Wspomaganie komputerowe i logistyka w transporcie*. Bielsko-Biala: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej.

Markowski, Tadeusz, Dariusz Trzmielak, Jarosław Sosnowski. 2007. *Marketing technologiczny i marketing terytorialny*. Warszawa: Kom. Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN.

Markusik Sylwester. 2012. *Infrastruktura logistyczna w transporcie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

Mroczko Franciszek. 2016. *Logistyka*. Wałbrzych: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.

Neider Janusz. 2015. *Leksykon: Transport, spedycja, logistyka*. Gdynia: Polska Izba Spedycji i Logistyki.

Nyszk Wojciech. 2013. *Współczesna logistyka: Wybrane aspekty*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.

Pokusa Tadeusz. 2013. *Zarządzanie, logistyka – koncepcje, procesy, narzędzia*. Opole: Wydawnictwo Instytut Śląski.

Skowron-Grabowska Beata. 2010. *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Skrzypek, Elżbieta, Stanisław Tkaczyk. 2015. *Logistyka i jakość: Aspekty teoretyczne i praktyczne monografia*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.

Szulce, Halina, Magdalena Florek, Marcin Domiter. 2005. *Marketing terytorialny: Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Walczak Marzena. 2008. *Centra logistyczne: Wyzwania, przyszłość*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Cła i Logistyki; Wyższa Szkoła Cła i Logistyki.

Witkowski, Jarosław, Agnieszka Skowrońska. 2015. *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Zimon Dominik. 2015. *Logistyka stosowana*. Warszawa: CeDeWu.

dr ANNA LUDWICZAK

AKADEMIA KALISKA

IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO

atludwuczak@gmail.com

Nr ORCID 0000-0001-8483-8270

ZMIANY STRUKTURY GOSPODARKI REGIONU KALISKIEGO W LATACH 2005-2017

STRESZCZENIE

Przedmiotem badań prowadzonych na potrzeby niniejszego artykułu była struktura gospodarki podregionu kaliskiego. Celem natomiast była diagnoza stanu faktycznego oraz analiza zmian wspomnianej struktury gospodarki w odniesieniu do danych krajowych. Przyjęto, iż struktura sektorowa gospodarki jest różnorodna w ujęciu terytorialnym, a podregion kaliski charakteryzuje się cały czas niekorzystną strukturą zatrudnienia w poszczególnych sektorach na tle kraju. Główny problem badawczy został wyrażony w postaci następującego pytania: jaka jest struktura gospodarki podregionu kaliskiego i jakim zmianom podlegała? Analizę przeprowadzono w latach 2005-2017 dla powiatów podregionu kaliskiego, a bazą porównawczą (odniesienia) były dane krajowe. Podsumowaniem przeprowadzonej analizy jest zestawienie dynamiki zmian udziału zatrudnionych w poszczególnych sektorach gospodarki w ciągu 13 lat badania, czyli w roku 2017 w stosunku do roku 2005. Porównano również wskaźniki wydajności pracy w poszczególnych sektorach gospodarki podregionu kaliskiego ze średnimi wskaźnikami w Polsce.

Słowa kluczowe: struktura gospodarki, rozwój gospodarczy, wydajność pracy .

SUMMARY

The subject of the research conducted for the purposes of this article was the structure of the economy of Kalisz subregion. The aim was to diagnose the actual state and analyze changes in the structure of the economy in relation to national data. It was assumed that the sectoral structure of the economy is diversified in territorial terms, and Kalisz subregion is still characterized by an unfavorable employment structure in individual sectors as compared to the country. The main research problem was expressed in the form of the following question: what is the structure of the economy of Kalisz subregion and what changes did it undergo? The analysis was carried out in 2005-2017 for counties of Kalisz subregion, and the comparative (reference) base was national data. The summary of the analysis is a summary of the dynamics of changes in the share of employees in individual sectors of the economy during the 13 years of the survey. Work performance indicators in individual sectors of the economy of the Kalisz subregion were also compared with average indicators in Poland.

Keywords: economic structure, economic development, work efficiency.

1. Wstęp

Problem przekształceń strukturalnych w gospodarce stał się jedną z dziedzin teorii wzrostu i rozwoju gospodarczego. Zainteresowanie to znalazło wyraz w licznych pracach teoretycznych podejmujących próbę sformułowania teorii zmian strukturalnych oraz w wielu opracowaniach badawczych mających na celu empiryczne zbadanie strukturalnych prawidłowości rozwoju gospodarczego. W literaturze zagranicznej znaczące pozycje należą do m.in. C. Clarka¹ czy J. Schumpetera². Również w polskiej myśli ekonomicznej podejmowano wymienioną tematykę już w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Wymienić tu należy choćby takie nazwiska jak J. Beksiak³ czy S. Marciniak⁴. Obecnie badania dotyczące struktury gospodarki i jej zmian prowadzi m.in. M. Cyrek⁵, T. Białowas⁶, W. Jakóbik⁷ czy M. Zajdel⁸.

Pożądaną zmiany strukturalne gospodarki zapewnić mają wzrost przeciętnego poziomu wydajności pracy oraz lepsze warunki do rozwoju nowoczesnej struktury konsumpcji. Stąd tak istotne są badania nad strukturą gospodarczą, które mogą stanowić narzędzie oceny działalności gospodarczej państwa, regionu, czy mniejszych jeszcze układów gospodarczych. Ponadto badania te posiadają duże znaczenie z uwagi na ich postulatywny charakter w prognozowaniu i planowaniu przyszłych przeobrażeń struktury zapewniających długofalowy wzrost gospodarczy, w tym: poziom konkurencyjności. Wymagają one wielopłaszczyznowego podejścia, choćby analizy przeobrażeń strukturalnych na różnych szczeblach: centralnym – w ujęciu makroekonomicznym, ale też w mezo- i mikroskali⁹.

¹ Colin Clark, *The conditoions of Economic Progress* (Londyn: MacMillan, 1957).

² Joseph Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego* (Warszawa: Państwowe Wydaw. Naukowe, 1960); Tegoż, *Kapitałizm, socjalizm, demokracja* (Warszawa: Państwowe Wydaw. Naukowe, 1995).

³ Janusz Beksiak, *Zmiany w gospodarce* (Warszawa: Państwowe Wydaw. Naukowe, 1982).

⁴ Stefan Marciniak, *Struktura gospodarcza Polski. Optymalne kierunki zmian*, Warszawa: Państwowe Wydawn. Ekonomiczne, 1986).

⁵ Magdalena Cyrek, „Czynniki zmian produktywności w sekcjach działalności gospodarczej w Polsce”, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego* 33(1) (2019): 63–79; Magdalena Cyrek, Barbara Fura, „Employment for Sustainable Development: Sectoral Efficiencies in EU Countries”, *Social Indicators Research* 143(1) (2019): 277–318; Magdalena Cyrek, „Social efficiency of employment in three sec tors – a comparison of Polish regions”, *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 12(3) (2017): 417–432 i inne tej autorki.

⁶ Tomasz Białowas, „Zmiany strukturalne a wzrost gospodarczy krajów Europy Środkowej, Transformacja, integracja i kryzysy w Europie Środkowej i Wschodniej. Rocznik Instytutu Europy Środkowo-Wschodniej 14 (5) (2016): 121–139.

⁷ Witold Jakóbik, *Zmiany systemowe w Polsce a struktura gospodarki* (Warszawa: Państwowe Wydawnictwo naukowe, 2000).

⁸ Mirosław Zajdel, „Przemiany trójsektorowej struktury zatrudnienia w polskiej gospodarce jako miernik rozwoju (wybrane aspekty)”, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 312–322. [online] [https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2016.58] [dostęp: 28 maja 2020]; Mirosław Zajdel, „Istota i zakres polityki strukturalnej (wybrane zagadnienia)”, *Polityka Gospodarcza* 5–368 6 (2001–2002): 362–371.

⁹ Por. Stanisław Szukalski, „Czynniki wywołujące zmiany w strukturze gospodarki”, *Acta Universitatis Lodzianensis, Polioaeconomica* 19 (1982): 29.

Badania struktury gospodarki w ujęciu makro są regularnie prowadzone. Nadal jednak zauważalny jest pewien niedostatek analiz dotyczących ujęcia mezo- i mikro-. Wydaje się, że często to właśnie one dają lepszy obraz sytuacji odnośnie analizowanych obszarów gospodarczych kraju, zważywszy na duże zróżnicowanie przestrzenne konkurencyjności regionalnej w Polsce.

Przedmiotem badań prowadzonych na potrzeby niniejszego artykułu była struktura gospodarki podregionu kaliskiego. Celem natomiast była diagnoza stanu faktycznego oraz analiza zmian wspomnianej struktury gospodarki w odniesieniu do danych krajowych (w celu porównawczym). Jednym z najbardziej decydujących czynników rozwoju społeczno – gospodarczego regionu jest struktura jego gospodarki. Zwykle bowiem zachodzi korelacja: tam, gdzie udział sektora rolniczego jest wysoki, zwykle mamy do czynienia z niższym produktem krajowym brutto przypadającym na osobę¹⁰. Rozwój cywilizacyjny wiąże się z rosnącym znaczeniem sektora usługowego w strukturze pracujących, co wynika z tendencji do stałego, choć nierównomiernego w poszczególnych sektorach wzrostu wydajności pracy opierającego się o postęp technologiczny, niewątpliwie przyspieszony współcześnie poprzez procesy globalizacyjne. Jednocześnie na obecnym etapie rozwojowym w krajach najwyżej rozwiniętych maleje zarówno udział rolnictwa, jak i przemysłu¹¹.

Najbardziej preferowany byłby następujący układ: zdecydowanie najwyższy udział sektora usług, niższy – sektora przemysłu, a najniższy – sektora rolniczego.

Przyjęto, iż struktura sektorowa gospodarki jest różnorodna w ujęciu terytorialnym, a podregion kaliski charakteryzuje się cały czas niekorzystną strukturą zatrudnienia w poszczególnych sektorach na tle kraju. Główny problem badawczy został wyrażony w postaci następującego pytania: jaka jest struktura gospodarki podregionu kaliskiego i jakim zmianom podlegała? Problemy szczegółowe brzmią następująco:

1. Jak duże zmiany w strukturze gospodarki dokonały się w regionie w ostatnich latach?
2. Czy zmiany mają charakter pozytywny/ pożądaný?
3. Czy, ewentualnie jak dalece, region „odbiega” od średniej krajowej?
4. Jak struktura gospodarki wpływa na wydajność pracy w regionie?

Dla osiągnięcia zakładanego celu badań wykorzystane zostały teoretyczne metody badawcze. W tej grupie w największym stopniu wykorzystano analizę, której przedmiotem były dane statystyczne pochodzące z różnych dokumentów publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny. Do analizy wykorzystano w szczególności metody statystyki opisowej. Posługiwano się znanymi wskaźnikami statystycznymi dla określenia struktury i dynamiki zjawisk. Zastosowano metody analizy porównawczej.

¹⁰ Por. *Transformacja społeczno-gospodarcza w Polsce*, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa lipiec 2002, s. 289-290.

¹¹ Magdalena Cyrek, „Procesy upodabniania się struktur gospodarczych Polski i wybranych krajów Unii Europejskiej”, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Problemy globalizacji i regionalizacji. Część 1, Zeszyt nr 8*, red. M. G. Woźniak, (Rzeszów: Wyd. Mitel, 2006), 281-292, 281.

2. Analiza zmian struktury gospodarki (wg struktury zatrudnienia w sektorach) podregionu kaliskiego w latach 2005-2017

Analiza struktury gospodarki podregionu kaliskiego zostanie przeprowadzona na podstawie struktury zatrudnienia w poszczególnych sektorach gospodarki narodowej. Dostępne dane statystyczne (w różnych układach, w tym układach na poziomie powiatowym) dzieli gospodarkę na pięć podstawowych sektorów:

- 1) rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo,
- 2) przemysł i budownictwo,
- 3) handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie,
- 4) działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości,

Analizę przeprowadzono w latach 2005-2017 dla powiatów podregionu kaliskiego, a bazą porównawczą (odniesienia) są dane krajowe.

Tabela 1

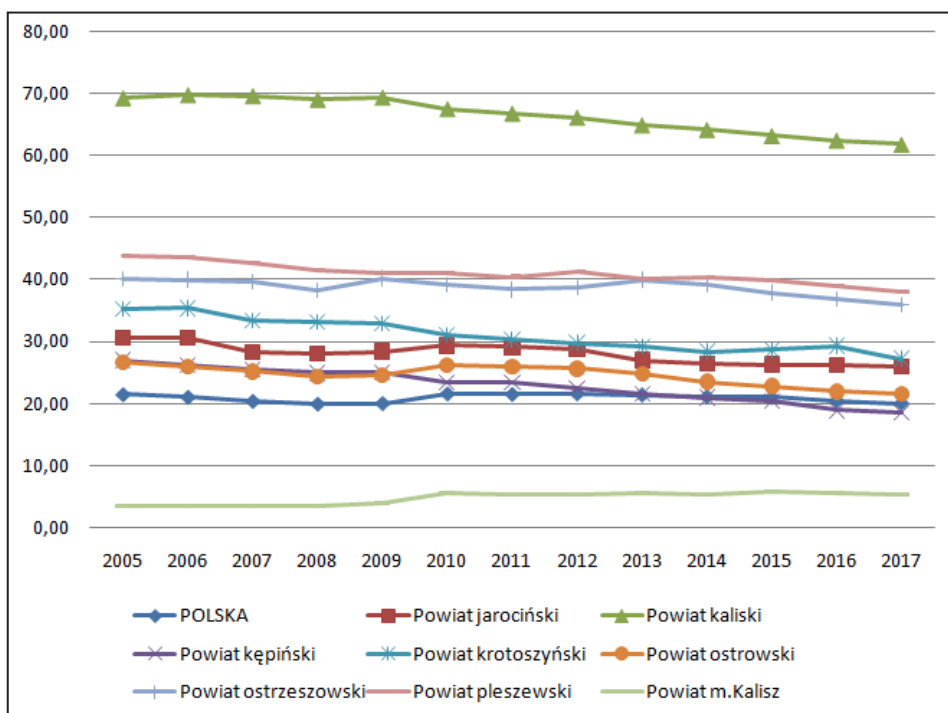
Pracujący w: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo [w proc.]

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
POLSKA	21,48	21,04	20,36	19,89	19,98	21,63	21,53	21,64	21,43	21,13	21,01	20,46	20,03
Powiat jarociński	30,55	30,60	28,28	28,06	28,40	29,37	29,12	28,79	27,01	26,52	26,30	26,27	25,96
Powiat kaliski	69,20	69,68	69,54	68,97	69,27	67,47	66,75	66,10	64,90	64,16	63,18	62,47	61,81
Powiat kępiński	27,00	26,24	25,51	24,95	25,02	23,45	23,43	22,46	21,52	20,98	20,35	18,94	18,63
Powiat krotoszyński	35,29	35,38	33,35	33,21	32,88	31,10	30,28	29,78	29,20	28,40	28,67	29,33	27,22
Powiat ostrowski	26,69	25,94	25,17	24,38	24,60	26,19	25,99	25,64	24,84	23,52	22,83	21,96	21,52
Powiat ostrzeszowski	40,10	39,97	39,60	38,33	40,22	39,12	38,40	38,69	39,98	39,21	37,91	36,94	35,98
Powiat pleszewski	43,78	43,53	42,65	41,49	40,97	41,11	40,45	41,36	40,17	40,37	39,89	38,85	38,08
Powiat m.Kalisz	3,53	3,56	3,47	3,46	4,03	5,51	5,40	5,40	5,49	5,43	5,74	5,50	5,36

Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Wykres 1

Pracujący w: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo [w proc.]



Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

W Polsce w sektorze rolniczym (i pokrewnych) pracuje średnio 20% zatrudnionych. W analizowanym okresie odsetek ten zmniejszył się nieznacznie z 21,5% w 2005 roku (przy czym nastąpił wzrost liczby zatrudnionych w rolnictwie o 11,5%, przy ogólnym wzroście zatrudnionych w gospodarce o 19,6%). Dużo większe zmiany można zaobserwować w mniejszej skali, w układach podregionów, a jeszcze większe w układach powiatów. W podregionie kaliskim największy odsetek osób pracujących w rolnictwie zanotowano w powiecie kaliskim, a najniższy w mieście Kalisz. To sytuacja naturalna, zatem analizie poddawać można jedynie zmiany w tych powiatach. Ciekawym wydaje się sytuacja zwiększenia odsetka pracujących w rolnictwie w mieście Kaliszu. W ciągu badanych 13 lat wzrósł od 3,5% do 5,3% (przy jednoczesnym wzroście liczby zatrudnionych w tym sektorze o prawie 65%). Wszystkie inne powiaty odnotowały spadek wskaźnika. Największy spadek zanotowano w powiecie kępińskim: z 27% do niecałych 19%, co stanowi aż 30% spadek. 18% spadek zanotowano w powiecie ostrowskim. W okresie badania, pomijając sytuację w powiecie kaliskim, najwyższy odsetek zatrudnionych w rolnictwie występuje w powiatach pleszewskim i ostrzeszowskim – powyżej 35%.

Zdecydowanie istotniejsze zmiany można zaobserwować w sektorze: przemysł i budownictwo. Tutaj też zróżnicowanie między powiatami podregionu jest większe.

Średnio w Polsce w 2017 roku w omawianym sektorze pracowało 27% zatrudnionych. W regionie na pierwszym miejscu plasuje się powiat kępiński, który zanotował wskaźnik na poziomie ponad 60%. Kolejne miejsca zajmują powiaty: ostrowski, jarociński, krotoszyński i ostrzeszowski. Miasto Kalisz uplasowało się dopiero na 6. pozycji.

Zestawienie udziału pracujących w przemyśle i budownictwie w latach 2005-2017 zaprezentowano w tabeli i na wykresie.

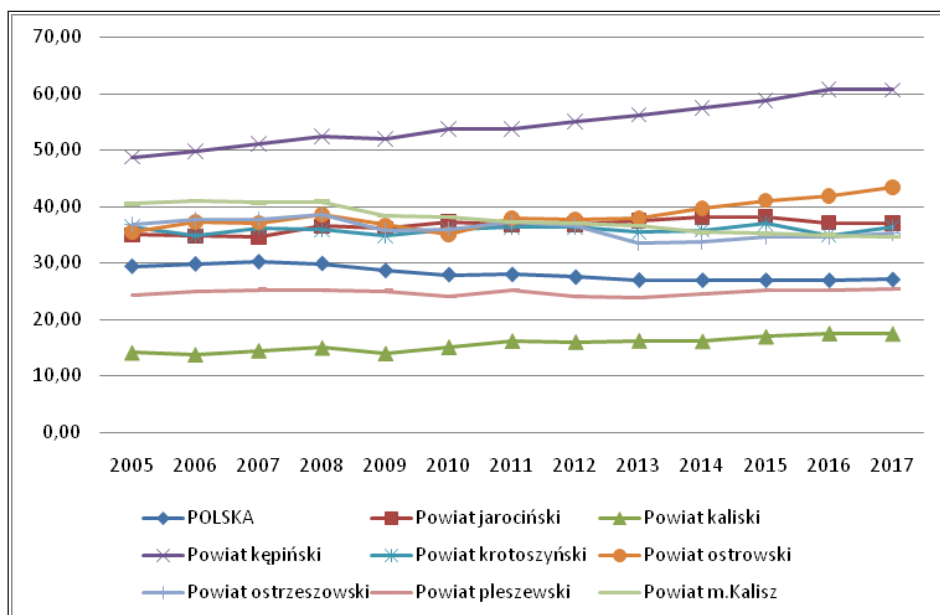
Tabela 2

Pracujący w: przemysł i budownictwo [w proc.]

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
POLSKA	29,38	29,79	30,16	29,86	28,65	27,92	27,96	27,50	26,99	26,95	26,94	26,94	27,09
Powiat jarociński	34,96	34,74	34,63	36,50	36,07	37,25	36,83	36,75	37,43	38,14	38,08	37,12	37,02
Powiat kaliski	14,10	13,76	14,47	14,98	13,99	15,11	16,17	16,04	16,23	16,13	16,96	17,51	17,44
Powiat kępiński	48,76	49,84	51,11	52,38	52,05	53,75	53,78	55,08	56,26	57,41	58,83	60,76	60,69
Powiat krotoszyński	36,42	34,91	36,25	35,86	34,90	35,91	36,43	36,30	35,56	35,83	37,05	34,94	36,35
Powiat ostrowski	35,52	37,25	37,12	38,59	36,71	35,10	37,99	37,73	37,98	39,70	41,10	41,87	43,38
Powiat ostrzeszowski	36,76	37,66	37,68	38,68	35,67	36,03	37,23	36,64	33,49	33,66	34,57	34,54	35,25
Powiat pleszewski	24,25	24,93	25,26	25,10	25,04	24,01	25,12	24,07	23,83	24,49	25,11	25,14	25,37
Powiat m.Kalisz	40,46	40,97	40,70	40,87	38,39	38,11	37,30	37,03	36,66	35,40	35,20	34,94	34,63

Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Wykres 2
Pracujący w: przemysł i budownictwo [w proc.]



Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Największy przyrost udziału pracujących w sektorze przemysłowym i budowlanym zaobserwowano w trzech powiatach: kępińskim, kaliskim oraz ostrowskim (wzrosty o odpowiednio: 24,5%; 23,7% i 22,1%). Zwrócić trzeba uwagę na fakt, że we wszystkich powiatach oprócz miasta Kalisza nastąpiło zwiększenie liczby pracujących w przemyśle i budownictwie; w powiecie kępińskim dynamika ta wyniosła aż 168%, przy czym dynamika liczby pracujących w ogóle też była wysoka i wyniosła w analizowanym okresie 135%. Ostatecznie w powiecie kępińskim w 2005 roku w przemyśle i budownictwie pracowało 49% zatrudnionych, w roku 2017 – niemal 61%. To wyraźnie więcej niż średnio w Polsce (ponad dwukrotnie!).

Kolejny sektor gospodarki to szeroko pojęte usługi (z wyłączeniem usług finansowych), a w szczególności: handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja. Ten właśnie sektor wykazał największe wzrosty jeżeli chodzi o udział pracujących. Średni przyrost tego udziału w Polsce wyniósł niemal 17%, przy wzroście liczby zatrudnionych w sektorze na poziomie prawie 40%. Analiza sytuacji (i jej zmienności) w podregionie kaliskim zwraca uwagę na zmniejszenie udziału zatrudnionych w danym sektorze pracowników z powiatu kępińskiego. Sytuacja nie dziwi po analizie poprzedniego sektora (przemysł i budownictwo), przy czym trzeba jasno podkreślić, że przy spadku wskaźników udziału (o 4%) powiat jednocześnie zanotował wzrost liczby zatrudnionych o niemalże 30%.

Zestawienie udziału zatrudnionych w handlu, naprawie pojazdów samochodowych, transporcie, gospodarki magazynowej, gastronomii itp. zawarto w tabeli i na wykresie.

Tabela 3

Pracujący w: handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja [w proc.]

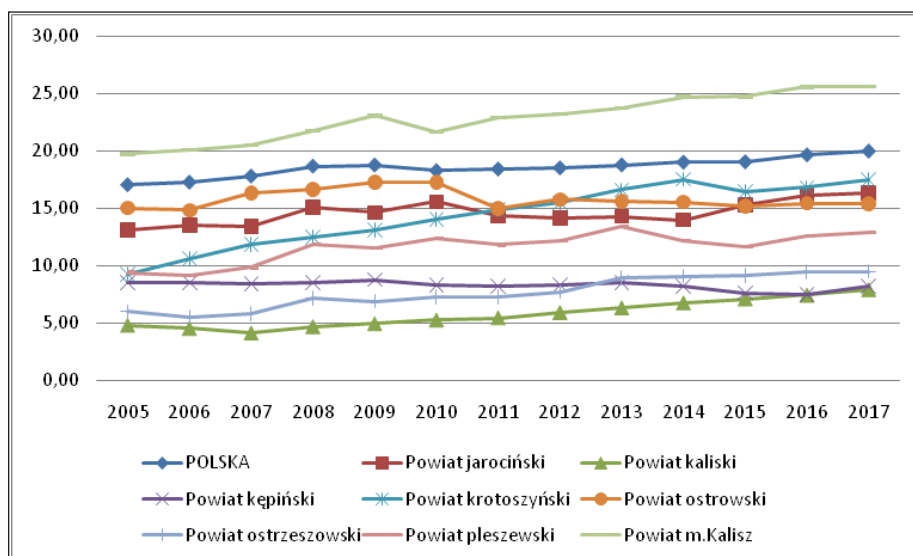
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
POLSKA	17,08	17,30	17,82	18,68	18,77	18,29	18,43	18,53	18,78	19,01	19,05	19,65	19,97
Powiat jarociński	13,10	13,54	13,45	15,06	14,64	15,57	14,34	14,17	14,31	14,00	15,29	16,14	16,34
Powiat kaliski	4,79	4,52	4,11	4,67	4,94	5,26	5,45	5,91	6,33	6,77	7,11	7,44	7,94
Powiat kępiński	8,56	8,54	8,44	8,50	8,79	8,34	8,22	8,31	8,53	8,20	7,63	7,50	8,22
Powiat krotoszyński	9,29	10,63	11,85	12,50	13,09	14,03	14,88	15,47	16,62	17,54	16,45	16,83	17,50
Powiat ostrowski	15,04	14,84	16,36	16,66	17,27	17,27	15,00	15,79	15,59	15,56	15,18	15,45	15,40
Powiat ostrzeszowski	5,99	5,55	5,85	7,17	6,91	7,28	7,29	7,73	8,95	9,09	9,16	9,48	9,51
Powiat pleszewski	9,41	9,18	9,83	11,83	11,55	12,42	11,82	12,14	13,42	12,16	11,66	12,60	12,94
Powiat m.Kalisz	19,74	20,08	20,53	21,80	23,07	21,68	22,91	23,23	23,78	24,72	24,75	25,57	25,61

Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Najistotniejsze zmiany w analizowanym okresie dotyczą powiatu krotoszyńskiego. Liczba pracujących w tym sektorze wzrosła o prawie 140%, a udział sektora wśród zatrudnionych mieszkańców powiatu wzrósł o niemal 90% (9,3% w 2005 roku do 16,8% w 2017, przy czym najwyższy odsetek zanotowano w roku 2014).

Wykres 3

Pracujący w: handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja [w proc.]



Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Warto też zwrócić uwagę na przyrost, zarówno bezwzględny jak i względny, zatrudnionych w usługach mieszkańców powiatu kaliskiego oraz powiatu ostrzeszowskiego, przy czym odsetek zatrudnionych w tych powiatach osób jest nadal najniższy na analizowanym terenie. Zresztą wszystkie powiaty, oprócz miasta Kalisz, plasują się poniżej tej średniej.

Kolejny sektor gospodarki w ujęciu statystycznym jest określany jako: działalność finansowa i ubezpieczeniowa oraz obsługa rynku nieruchomości. Na arenie ogólnokrajowej nie zanotowano istotnych zmian w tym sektorze. Sytuacja jest jednak inna w powiatach regionu kaliskiego. W Polsce zaobserwować można wzrost liczby zatrudnionych w sektorze, a jednocześnie spadek udziału sektora w gospodarce narodowej (liczba pracujących w sektorze wzrosła o niecałe 10%, przy jednoczesnym wzroście liczby pracujących w ogóle o 19,6%, stąd spadek udziału sektora o 8%). Jednocześnie w regionie kaliskim niemal wszystkie powiaty zanotowały spadek wskaźnika udziału pracujących, a wyjątek stanowi powiat kaliski, gdzie obserwuje się wzrost zatrudnionych aż o 34% (i jednoczesny wzrost udziału o 24%).

Tabela 4**Pracujący w: działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości [w proc.]**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
POLSKA	3,90	3,96	3,98	4,04	3,94	3,85	3,94	3,93	3,90	3,87	3,81	3,64	3,58
Powiat jarociński	1,61	1,63	1,56	2,49	2,43	1,25	1,44	1,35	1,23	1,15	1,21	1,29	1,16
Powiat kaliski	0,52	0,54	0,54	0,52	0,53	0,50	0,52	0,51	0,71	0,56	0,54	0,45	0,65
Powiat kępiński	1,22	1,15	1,10	1,07	0,93	0,90	0,90	0,80	0,85	0,79	0,72	0,79	0,61
Powiat krotoszyński	1,38	1,26	1,22	1,26	1,07	1,08	1,06	0,93	0,97	1,00	0,86	0,76	0,81
Powiat ostrowski	1,79	1,76	1,73	1,70	1,66	1,54	1,57	1,52	1,52	1,36	1,23	1,17	1,09
Powiat ostrzeszowski	1,07	1,05	1,00	1,02	0,91	0,93	0,82	0,76	0,91	0,81	0,74	0,80	0,81
Powiat pleszewski	1,28	1,28	1,27	1,29	1,02	1,13	1,20	1,17	1,05	1,11	1,19	1,15	1,13
Powiat m.Kalisz	4,76	4,79	4,70	4,80	4,15	3,10	3,16	2,88	3,03	3,07	3,07	2,78	2,51

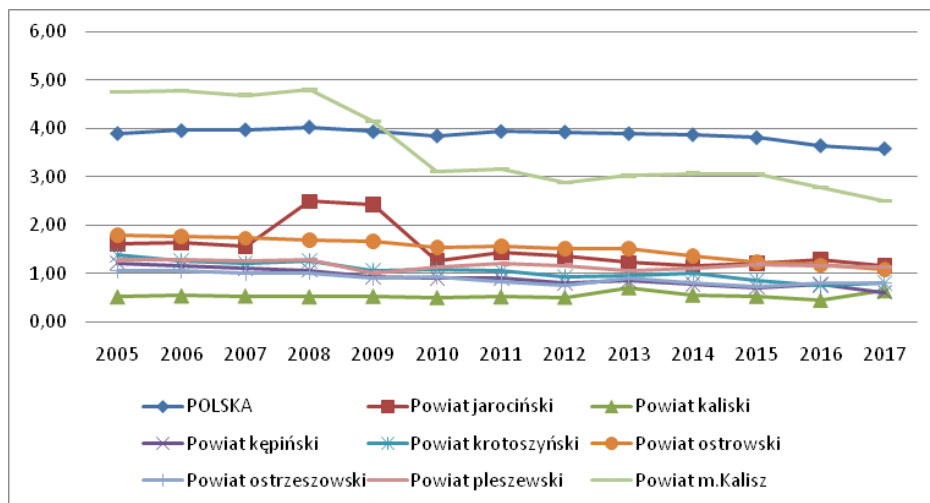
Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Zwraca uwagę również sytuacja w mieście Kalisz: mianowicie bardzo istotny spadek udziału sektora po 2008 roku. W perspektywie badanych lat nastąpił spadek udziału pracujących w sektorze z 4,79% do 2,51%, to jest o 43%, przy równie istotnym spadku bezwzględnej liczby zatrudnionych. Również wysokie spadki zanotował powiat kępiński. Jak widać konsekwencje kryzysu finansowego na świecie odczuło przede wszystkim miasto na prawach powiatu, czyli teren z najwyższym odsetkiem zatrudnionych w sektorze finansowym i ubezpieczeniowym, który skoncentrowany

jest w większych ośrodkach miejskich. Na terenach wiejskich, i historycznie bardziej „rolniczych”, nie zanotowano żadnych zmian. Dziwi natomiast fakt niemal niewidocznych ruchów na arenie krajowej na przełomie lat 2008-2009, a w późniejszym okresie brak przyrostów zatrudnionych w tym sektorze.

Wykres 4

Pracujący w: działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości [w proc.]



Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

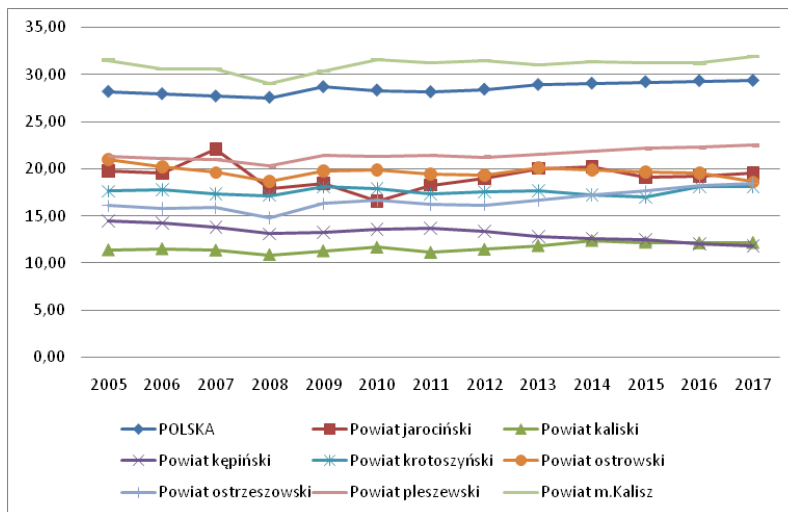
Sektor obejmujący pozostałe usługi nie wykazywał istotnych zmian w strukturze zatrudnionych. W latach 2005-2017 w Polsce zanotowano nieznaczny wzrost udziału pracujących w pozostałych usługach (o 1 p.p.) do poziomu 29,3%. Wszyskie powiaty (znowu: oprócz miasta Kalisz) plasowały się poniżej tej średniej krajowej. W dwóch powiatach zaobserwowano spadki udziałów: w powiecie kępińskim aż o 18%, a w powiecie ostrowskim o 11%. To jednocześnie te same powiaty, które mogły pochwalić się spektakularnymi wzrostami udziału zatrudnionych w przemyśle i budownictwie.

Tabela 5
Pracujący w: pozostałe usługi [w proc.]

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
POLSKA	28,16	27,92	27,68	27,54	28,67	28,31	28,13	28,40	28,90	29,03	29,19	29,31	29,33
Powiat jarociński	19,77	19,49	22,08	17,88	18,46	16,56	18,27	18,94	20,02	20,19	19,13	19,18	19,53
Powiat kaliski	11,38	11,49	11,34	10,86	11,27	11,65	11,11	11,43	11,83	12,37	12,20	12,13	12,17
Powiat kępiński	14,46	14,23	13,83	13,10	13,22	13,55	13,67	13,35	12,85	12,63	12,47	12,02	11,84
Powiat krotoszyński	17,62	17,81	17,33	17,17	18,06	17,88	17,35	17,53	17,64	17,23	16,96	18,14	18,13
Powiat ostrowski	20,95	20,21	19,62	18,68	19,76	19,91	19,45	19,33	20,07	19,85	19,66	19,56	18,61
Powiat ostrzeszowski	16,08	15,77	15,86	14,81	16,29	16,63	16,26	16,17	16,67	17,23	17,63	18,24	18,44
Powiat pleszewski	21,28	21,09	20,99	20,28	21,41	21,33	21,41	21,26	21,53	21,87	22,15	22,25	22,49
Powiat m.Kalisz	31,51	30,60	30,61	29,06	30,35	31,60	31,23	31,46	31,04	31,38	31,25	31,21	31,89

Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Wykres 5
Pracujący w: pozostałe usługi [w proc.]



Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Podsumowaniem przeprowadzonej analizy może być zestawienie dynamiki zmian udziału zatrudnionych w poszczególnych sektorach gospodarki w ciągu 13 lat badania, czyli w roku 2017 w stosunku do roku 2005. W tabeli zaprezentowano zbiorcze zestawienie tych danych, a na wykresach zmiany zaobserwowane w kolejnych sektorach w powiatach podregionu kaliskiego, przy średniej w Polsce.

Tabela 6

Dynamika zmian udziału zatrudnionych w danym sektorze gospodarki w latach 2017/2005

	rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	przemysł, budow- nictwo	handel; naprawa pojazdów; trans- port i gospodar- ka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i ko- munikacja	działalność finansowa i ubezpiecze- niowa; obsługa ryнку nieru- chomości	pozostale usługi
POLSKA	93%	92%	115%	92%	104%
Powiat jarościński	85%	106%	123%	72%	99%
Powiat kaliski	89%	124%	155%	124%	107%
Powiat kępiski	69%	124%	88%	50%	82%
Powiat krotoszyń- ski	77%	100%	181%	58%	103%
Powiat ostrowski	81%	122%	103%	61%	89%
Powiat ostrze- szowski	90%	96%	158%	76%	115%
Powiat pleszewski	87%	105%	134%	88%	106%
Powiat m.Kalisz	152%	86%	130%	53%	101%

Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

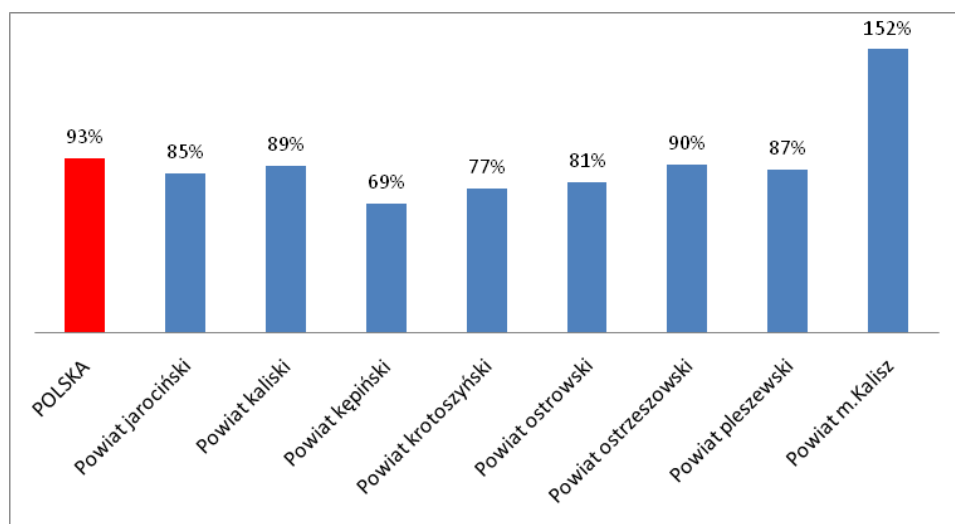
Analizując najbardziej istotne różnice dotyczące zmian w strukturze zatrudnienia między podregionem kaliskim a średnią krajową w roku 2017 w stosunku do 2005

– w pierwszej kolejności dotyczą one sektora: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo, a szczególności zmiany w mieście na prawach powiatu – Kaliszu, który zanotował wzrost udziału pracujących na poziomie 52%, przy spadku zarówno średniej krajowej, jak i wszystkich innych powiatów regionu.

Ciekawa jest też sytuacja w sektorze przemysłowym i budowlanym. Polska zanotowała spadek udziału zatrudnionych o 8%. Tymczasem pięć na osiem badanych powiatów wykazało wzrosty zatrudnienia w tym sektorze, w trzech powiatach przekroczyły one 20%. Najbardziej charakterystyczna sytuacja występuje w powiecie kępińskim, który wykazuje przepływ zatrudnionych do sektora przemysłu i budownictwa ze wszystkich innych sektorów gospodarki.

Wykres 6

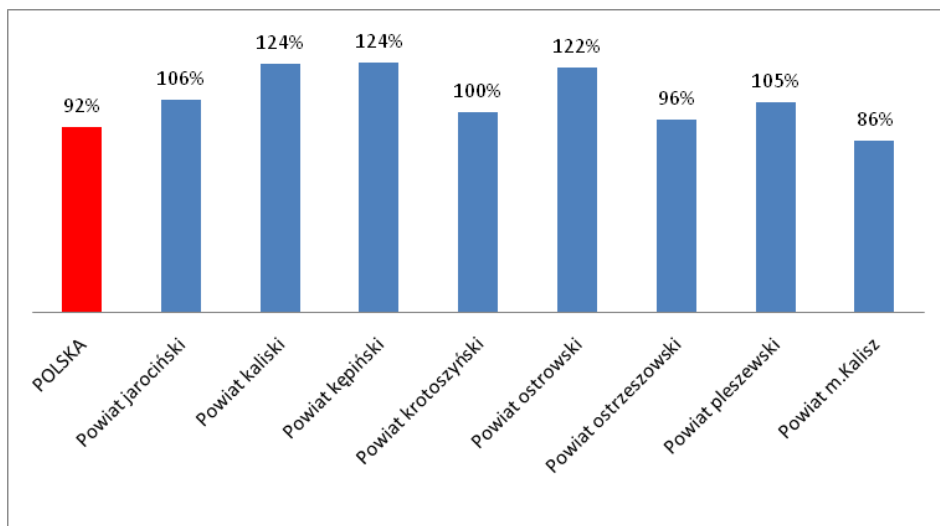
Dynamika zmian udziału zatrudnionych w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie w latach 2017/2005



Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Wykres 7

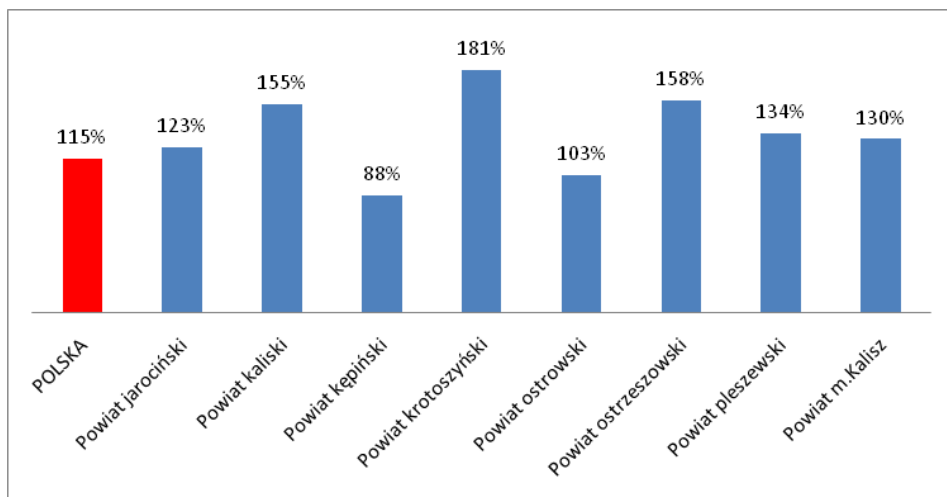
Dynamika zmian udziału zatrudnionych w przemyśle i budownictwie w latach 2017/2005



Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Wykres 8

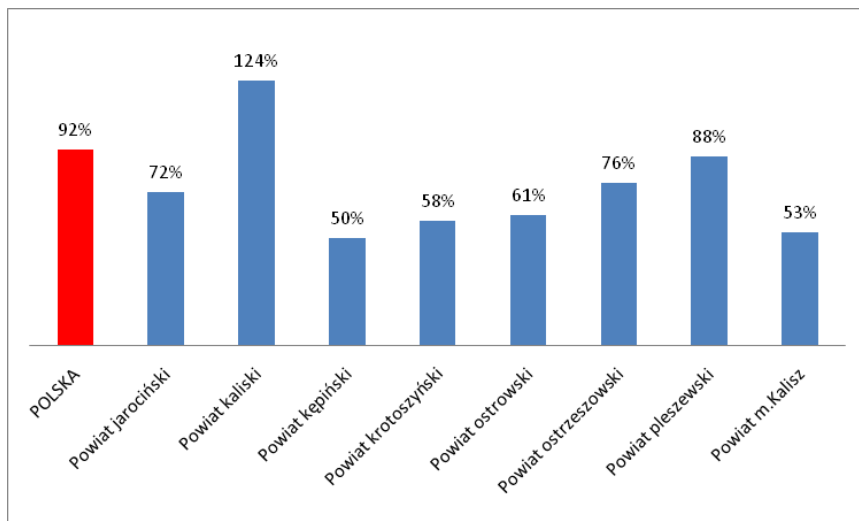
Dynamika zmian udziału zatrudnionych w sektorze gospodarki: handel; naprawa pojazdów; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja w latach 2017/2005



Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Wykres 9

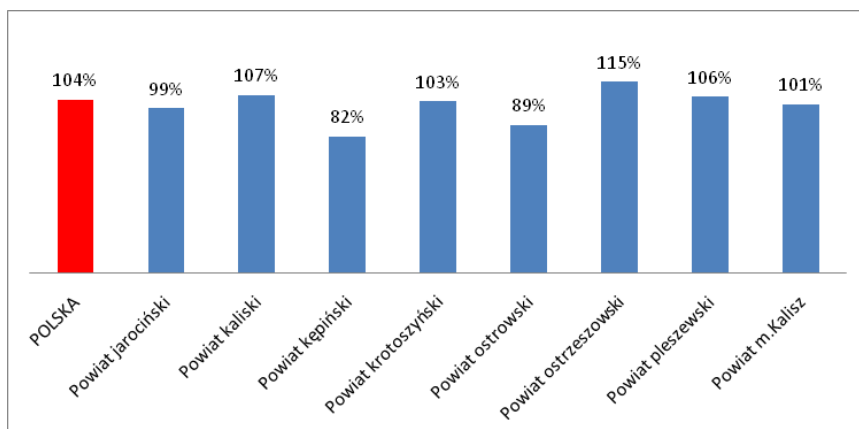
Dynamika zmian udziału zatrudnionych w sektorze gospodarki: działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości w latach 2017/2005



Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Wykres 10

Dynamika zmian udziału zatrudnionych w sektorze gospodarki: inne usługi w latach 2017/2005



Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Dużo wyższe niż średnia krajowa wzrosty udziału sektora: handel; naprawa pojazdów; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja w latach 2017/2005 osiągnęły powiaty: krotoszyński, ostrzeszowski i kaliski.

Interesująca sytuacja dotyczy sektora związanego z działalnością finansową i ubezpieczeniową oraz obsługi rynku nieruchomości. W powiecie kaliskim wystąpił wzrost udziału zatrudnionych w tym sektorze aż o 24%, przy spadkach zarówno średniej krajowej, jak i wszystkich innych badanych powiatów. Podkreślić jednak należy bardzo niski udział pracujących w tym sektorze we wspomnianym powiecie. Skala jest tu bardzo ważna: im niższy odsetek pracujących w danym sektorze – tym łatwiej podlega zmianom.

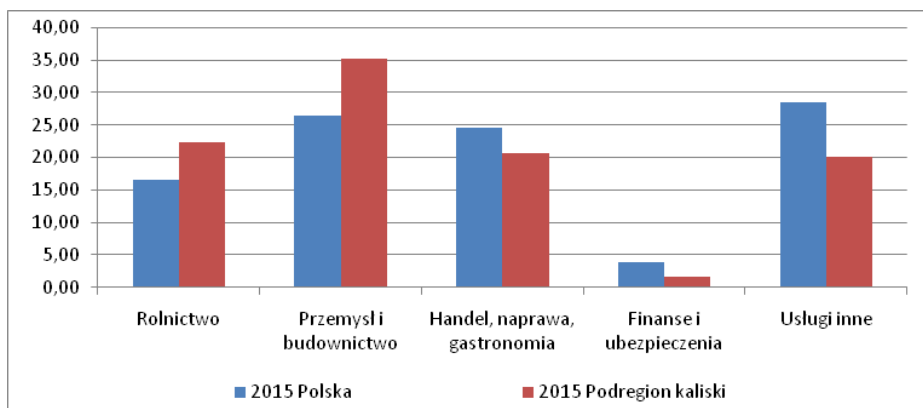
Biorąc pod uwagę sytuację wyjściową, to znaczy z 2005 roku, niezadowalający jest nadal udział sektora usług w regionie kaliskim. Wszystkie powiaty, oprócz miasta Kalisz, plasowały się poniżej średniej krajowej, a w badanym okresie sytuacja się nie poprawiła. Sektor usług uznawany jest za najbardziej produktywny, stąd analiza jego udziału wśród zatrudnionych, czy też analiza jego wpływu na tworzenie wartości dodanej w gospodarce ma tak istotne znaczenie.

3. Struktura zatrudnienia a wydajność pracy w podregionie kaliskim i w Polsce w 2015 roku¹²

Warto zestawić ze sobą dane dotyczące struktury zatrudnienia w Polsce i w regionie kaliskim ze strukturą wartości dodanej brutto (dane dla roku 2015).

Wykres 11

Struktura zatrudnionych w sektorach gospodarki narodowej w Polsce i w podregionie kaliskim w 2015 roku

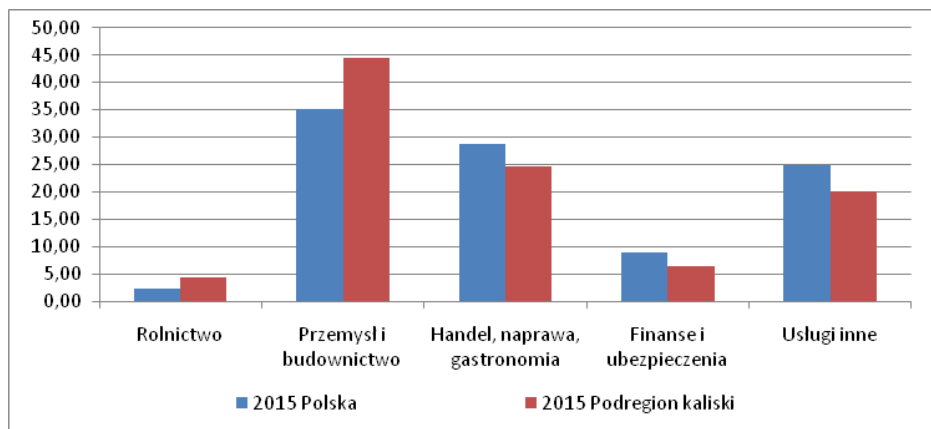


Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

¹² Główny Urząd Statystyczny podaje jedynie szacunki wartości dodanej brutto w układzie podregionów i to z istotnym opóźnieniem. W momencie przeprowadzenia badania dostępne były dane dla 2015 roku.

Wykres 12

Struktura wartości dodanej brutto w sektorach gospodarki narodowej w Polsce i w podregionie kaliskim w 2015 roku



Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Tabela 7

Wartość dodana brutto i pracujący oraz wskaźniki produktywności pracy w sektorach gospodarki narodowej w Polsce i w podregionie kaliskim w 2015 roku

		Ogółem	Rolnictwo	Przemysł i budownictwo	Handel, naprawa, gastronomia	Finanse i ubezpieczenia	Usługi inne
Polska	Pracujący	14504269	2389388	3829726	3575218	566282	4143655
	WDB w mln zł	1596366	38243	561322	459343	140349	397111
	WDB/Pracującego	11,01	1,60	14,66	12,85	24,78	9,58
Podregion kaliski	Pracujący	267332	59840	94235	55122	4510	53625
	WDB w mln zł	25372	1114	11294	6243	1635	5086
	WDB/Pracującego	9,49	1,86	11,98	11,33	36,25	9,48

Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego

Podregion kaliski niekorzystnie wypada w powyższym zestawieniu. Charakteryzuje się cały czas dużym odsetkiem pracujących w sektorze rolniczym, przy czym

jednocześnie sektor ten wykazuje się niską produktywnością. Trzeba jednak podkreślić, że wydajność sektora rolniczego w regionie jest wyższa niż przeciętnie w kraju.

Lepiej nieco wygląda sytuacja w sektorze przemysłu i budownictwa. Tu przy zaangażowaniu 35% zatrudnionych podregion wytwarza aż 44,5% wartości dodanej. Niestety wskaźniki produktywności pracy w tym sektorze są niezadowolające i niższe od średnich.

Słabiej ocenić należy udział takich sektorów jak działalność finansowa i ubezpieczeniowa, czy też innych usług. W tych sektorach produktywność pracy jest wyższa (w ogóle, a także wyższa w regionie w stosunku do średniej krajowej, co dotyczy w szczególności sektora finansowo-ubezpieczeniowego), ale niski ich udział w gospodarce regionu nie pozwala na istotne przyspieszenie rozwojowe.

4. Zakończenie

Przeprowadzona analiza wskazuje na duże zróżnicowanie struktury gospodarki podregionu kaliskiego, mierzone udziałem zatrudnionych w poszczególnych sektorach gospodarczych kraju. Zwrócono uwagę na generalnie niekorzystną strukturę gospodarki regionu. Potwierdzono spadek udziału sektora, który uznawany jest za najmniej pożądaný z uwagi na jego niską produktywność – sektora rolniczego, wzrosty w działach przemysłu i budownictwie oraz pozostałych usługach oraz spadki w działalności finansowej, ubezpieczeniowej i obsługi rynku nieruchomości. Większość zaobserwowanych zmian należy ocenić pozytywnie, jednak w podregionie kaliskim ich natężenie wydaje się cały czas za niskie, to znaczy takie, które nadal nie pozwala na osiągnięcie wskaźników choćby średnich krajowych. Niezadowolająca jest także analiza wydajności pracy na badanym terenie

Pocieszający jest fakt, że symptomy pozytywnych zmian uwidoczniły się w ostatnich latach. Podregion kaliski w 2015 roku zanotował najwyższy wskaźnik tempa wzrostu produktu krajowego brutto na mieszkańca w Polsce (na poziomie 10%). To wskazuje na potrzebę dalszych badań, gdyż obecnie część danych statystycznych jest jeszcze niedostępna.

Bibliografia:

- Beksiak, Janusz. 1982. *Zmiany w gospodarce*. Warszawa: Państwowe Wydaw. Naukowe.
- Białowąs, Tomasz. „Zmiany strukturalne a wzrost gospodarczy krajów Europy Środkowej”, *Transformacja, integracja i kryzysy w Europie Środkowej i Wschodniej*. Rocznik Instytutu Europy Środkowo-Wschodniej 14 (5) (2016): 121-139.
- Clark, Colin. 1957. *The conditions of Economic Progress*. Londyn: MacMillan.
- Cyrek, Magdalena. „Czynniki zmian produktywności w sekcjach działalności gospodarczej w Polsce”, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego* 33(1) (2019): 63-79.
- Cyrek, Magdalena, Barbara Fura. „Employment for Sustainable Development: Sectoral Efficiencies in EU Countries”, *Social Indicators Research* 143(1) (2019): 277-318.
- Cyrek, Magdalena. 2006. „Procesy upodabniania się struktur gospodarczych Polski i wybranych krajów Unii Europejskiej”. W: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Problemy globalizacji i regionalizacji. Część 1, Zeszyt nr 8*, red. M. G. Woźniak, 281-292, 281. Rzeszów: Wyd. Mitel.

Cyrek, Magdalena. „Social efficiency of employment in three sectors – a comparison of Polish regions”, *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 12(3) (2017): 417-432.

Jakóbiak, Witold. 2000. *Zmiany systemowe w Polsce a struktura gospodarki*. Warszawa: Państwowe Wydaw. Naukowe.

Marciniak, Stefan. 1986. *Struktura gospodarcza Polski. Optymalne kierunki zmian*. Warszawa: Państwowe Wydawn. Ekonomiczne.

Schumpeter, Joseph. 1960. *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Państwowe Wydaw. Naukowe.

Schumpeter, Joseph. 1995. *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*. Warszawa: Państwowe Wydaw. Naukowe.

Szukalski, Stanisław. „Czynniki wywołujące zmiany w strukturze gospodarki”, *Acta Universitatis Lodzianensis, Polioeconomica* 19 (1982): 29.

Transformacja społeczno-gospodarcza w Polsce, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa lipiec 2002.

Zajdel, Mirosław. „Przemiany trójsektorowej struktury zatrudnienia w polskiej gospodarce jako miernik rozwoju (wybrane aspekty)”, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 312-322. [online] [doi.org/10.26366/PTE.ZG.2016.58] [dostęp: 28 maja 2020].

Zajdel, Mirosław. „Istota i zakres polityki strukturalnej (wybrane zagadnienia)”, *Polityka Gospodarcza* 5-368 6 (2001-2002): 362-371.

JANUSZ PRZYBYŁ

AKADEMIA KALISKA

IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO W KALISZU

WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH

przybyl.janusz@wp.pl

ROLA SZKOLEŃ W ROZWOJU FIRM RODZINNYCH NA PRZYKŁADZIE FIRMY WIKLOGOSTIC

STRESZCZENIE

Celem przyjętym w artykule było zaprezentowanie argumentów świadczących o roli szkoleń w rozwoju firm rodzinnych na przykładzie przedsiębiorstwa Wiklogistic. Zastosowaną metodą badawczą była metoda studium przypadku (*case study*) w oparciu o dotarcie do danych i informacji na temat wybranego przedsiębiorstwa.

Zgromadzony materiał badawczy pozwolił rozstrzygnąć, iż szkolenia stanowiły ważny instrument z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym doskonalenia kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach rodzinnych na przykładzie firmy Wiklogistic. Były w związku z powyższym użytecznym narzędziem rozwijania rynkowych działań firmy rodzinnej z racji postrzegania zasobów ludzkich jako najcenniejszych zasobów dzisiejszego przedsiębiorstwa.

Wykazano, że w firmie Wiklogistic stosowano zarówno szkolenia z zakresu adaptacji zawodowej pracowników i przygotowania firmy do spełnienia wymogów prawnych, jak i szkolenia kompetencji interpersonalnych pracowników. Równie ważną rolę miały szkolenia realizowane w sferze doskonalenia kompetencji specjalistycznych pracowników.

Słowa kluczowe: firma rodzinna, kapitał ludzki, przedsiębiorczość, szkolenie

SUMMARY

The goal of the article is the presentations of arguments for the role of training in the development of family businesses in the case of the company Wiklogistic. The research method applied was a case study based on the information about this business.

The analysis of the collected data indicated that the training was an important instrument in family business on the basis of the company Wiklogistic. It was an important tool in developing market activity of the family business due to the perception of human resources as the most valuable asset of a modern business.

It was demonstrated that Wiklogistic used both training in vocational adaptation of the employees and preparation of the company to meet the legal criteria as well as interpersonal competencies of its employees. Equally important were the training courses in developing the social competences of the employees.

Keywords: family business, human capital, entrepreneurship, training

1. Wstęp

Współczesne organizacje, aby utrzymać się na coraz bardziej wymagającym rynku, trwale zwiększać swoją pozycję konkurencyjną, na tym rynku, który systematycznie staje się coraz bardziej wymagający i konkurencyjny, poza odpowiednią infrastrukturą, technologią i własnym know-how, potrzebują wykwalifikowanych pracowników. Takich, którzy ciągle poszerzają swoją wiedzę i aktualizują wiedzę, jaką już posiadają. W koncepcjach zarządzania organizacjami czynnik ludzki stanowi zazwyczaj najważniejszy i najdroższy zasób a przy okazji jest on najbardziej nieprzewidywanym zasobem. Dodatkowo można stwierdzić, że jest to zasób trudny do naśladowania, można go również zastosować w różnych sytuacjach, umożliwiając mu tym samym generowanie nowych, niejednokrotnie unikatowych pomysłów, czy rozwiązań. Jest to zasób, który jednocześnie tworzy i organizuje organizację, motywuje i kontroluje, ustala sposoby wykonania poszczególnych zadań oraz ocenia efekty tych wszystkich działań w organizacji.

Dlatego też wydaje się nieodzowną koniecznością dzisiejszych czasów, zapewnienie w organizacjach ciągłego i systematycznego rozwoju posiadanych kadr przez organizacje zarówno te duże jak również te małe, średnie i mikro firmy. Organizacje działające na rynku, powinny, zatem w sposób cykliczny prowadzić analizę działań konkurencji, zmian na rynku oraz zasobów własnych, by potrafić sprecyzować, jakich umiejętności i wiedzy występuje niedostatek i w jakim kierunku rozwijać organizację oraz jak należy rozwijać kapitał ludzki zatrudniony w organizacji.

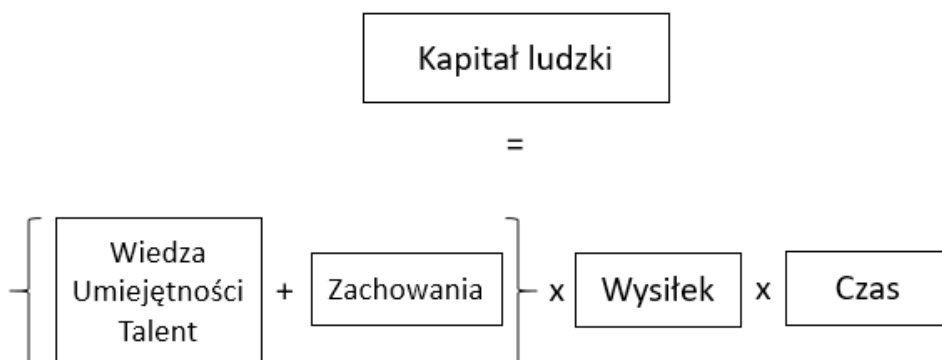
Zagadnienie szkoleń w organizacji jest istotny z punktu widzenia osób pracujących w danej organizacji, jak i osób zarządzających firmą, ponieważ ma wpływ na jej konkurencyjność na rynku. Odpowiedni dobór kadr do firmy oraz organizacja procesu szkoleniowego przynosi wymierne efekty organizacji. Dzięki posiadaniu kompetentnych pracowników organizacja zyskuje przewagę konkurencyjną na wielu płaszczyznach.

Można więc stwierdzić, że kapitał ludzki to kluczowy element składowy każdej organizacji mający strategiczny wpływ na konkurencyjność firmy, a budowanie tej przewagi konkurencyjnej w znacznej mierze zależy od rozwoju wiedzy i umiejętności zatrudnionych w firmie pracowników. Zmagania te realizowane są głównie poprzez działania szkoleniowe które umożliwiają podnoszenie kwalifikacji, a co za tym idzie, wartości kapitału ludzkiego w danej organizacji w celu przede wszystkim wykorzystania go do poprawy realizacji bieżących zadań stających przed organizacją ale również jako przygotowanie się do potrzeb jakie mogą pojawić się w przyszłości.

2. Znaczenie kapitału ludzkiego w kontekście doskonalenia i szkoleń personelu

Pisząc o problematyce szkoleń jako formy doskonalenia pracowników w każdej organizacji, nie można jednocześnie pominąć kontekstu kapitału ludzkiego, w tym działań służących doskonaleniu takiego kapitału. Pojęcie kapitału ludzkiego jest obecnie traktowane jako jeden z wyznaczników w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Na kapitał taki składają się zarówno umiejętności, wiedza, zdolności, predyspozycje do wykonywania określonego zawodu oraz inne przymioty ludzkiego zachowania i aktywności, które mogą okazać się istotne w realizowaniu się przez jednostkę w aktywności ekonomicznej¹. Trudno w związku z powyższym nie zgodzić się z tymi autorami, którzy sądzą, że kapitał ludzki, sprowadzany zarówno do kapitału intelektualnego, jak i społecznego, przesądza w dużej mierze o tym, jak poradzi sobie dana organizacja w silnie konkurencyjnym otoczeniu rynkowym².

Rozszerzeniem powyższej koncepcji jest ta, która wskazuje na podstawowe czynniki (elementy) kapitału ludzkiego w organizacji (rysunek 1).



Rysunek 1. Elementy kapitału ludzkiego w organizacji

Źródło: Kinga Kubiak, „Rola szkoleń w procesie zarządzania przedsiębiorstwem”, *Journal of Modern Management Process* 1 (2017): 71.

Analizując rysunek 1, na kapitał ludzki składa się suma wiedzy, umiejętności, talentu oraz zachowań pracowników w określonym czasie i przy wkładaniu wysiłku na rzecz wspólnej pracy dla danej organizacji. Jest to spójna definicja wskazująca na główne elementy składowe kapitału ludzkiego w każdym przedsiębiorstwie. Można więc interpretować, że kapitał ludzki zawiera w sobie cenne wartości składowe, których rozwijanie – między innymi poprzez szkolenia – przynosi korzyści zarówno organizacji, jak i samym pracownikom.

¹ Ziemowit Czajkowski, *Kapitał ludzki – pojęcie i miary* (Warszawa: SGH, 2012), 5.

² Katarzyna Szopik-Decpzyńska, Wiktoria Korzeniewicz, „Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa”, *Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego* 24 (2011): 179.

W literaturze przedmiotu można spotkać się ze stanowiskiem, zgodnie z którym kapitał ludzki to kluczowy czynnik przesądzający o konkurencyjności przedsiębiorstwa w modelu konkurowania opartym na wiedzy³. W takim podejściu akcentuje się rolę pracowników jako dysponentów kapitału ludzkiego i zarazem wykonawców zadań, dzięki którym możliwy jest rozwój organizacji. W piśmiennictwie naukowym można również spotkać się z pojęciem kapitału intelektualnego organizacji jako sposobem na skonkretyzowanie znaczenia kapitału ludzkiego. Mianowicie, wskazuje się, że pracownicy dysponują kapitałem intelektualnym, który można analizować jako „najcenniejszą wartość niematerialną przedsiębiorstwa (...) pozwalającą tworzyć wartość dla organizacji”⁴. Wszystkie powyższe sformułowania opierają się na głównej tezie, iż wiedza stanowi kluczowy zasób konkurencyjny współczesnej organizacji. Wiedza jest czynnikiem kreowania konkurencyjności i innowacyjności, przekładając się na możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Z tego też względu istnieje postulat ciągłego doskonalenia wiedzy, a jednym ze sposobów na osiągnięcie tego założenia w praktyce są właśnie szerzej rozumiane szkolenia pracowników⁵.

Można zgodzić się z poglądem Karoliny Beyer, która uważa, że możliwość zajęcia na rynku stabilnej pozycji konkurencyjnej jest tym większa, im większa jest szansa przedsiębiorstwa na uczynienie posiadanych zasobów cennymi, rzadkimi oraz strategicznymi (możliwymi do wykorzystania w perspektywie długoterminowej). Jak zauważyła przywołana autorka, strategiczne zarządzanie ludźmi pozwala na skuteczne konkurowanie o względy nabywców na dzisiejszych rynkach. Aby osiągnąć powyższy postulat, niezbędne jest z kolei posiadanie odpowiednio przygotowanych zasobów ludzkich, wyposażonych w kapitał intelektualny jako podstawę kapitału ludzkiego⁶. Co więcej, ludzi zwykło się traktować jako najcenniejszy rodzaj zasobów w teorii zasobowej dzisiejszego przedsiębiorstwa. Wartość kapitału ludzkiego jest w związku z powyższym trudna do przecenienia. W intencji każdej organizacji pozostaje natomiast stosowanie takich instrumentów wsparcia, dzięki którym możliwe byłoby zwiększenie potencjału zasobów ludzkich⁷. Szkolenia są właśnie przykładem takich instrumentów, co uzasadnia potrzebę dokładniejszego przyjrzenia się roli szkoleń w dalszej części rozważań prezentowanych w artykule.

³ Magdalena Rosińska, „Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw”, w: *Unarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. Jerzy Bogdanienko, Marcin Kuzel, Iwona Sobczak (Toruń: Adam Marszałek, 2007), 15.

⁴ Joanna Samul, „Kapitał intelektualny w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa – teoria a praktyka”, *Ekonomia i Zarządzanie* 2 (2013): 231.

⁵ Tomasz Lipczyński, „Wiedza jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw”, *Informatyka Ekonomiczna* 1 (2014): 47-48.

⁶ Karolina Beyer, „Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcja i modele zarządzania”, *Studia i Prace WNEiZ w Szczecinie* 17 (2010): 245.

⁷ Tamże, 250.

3. Szkolenia – podstawy definicyjne w teorii organizacji i zarządzania

Problematyka szkoleń dla personelu wpisuje się w zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Szkolenia pojawiają się w teorii organizacji i zarządzania jako ważne instrumenty umożliwiające realizację szerzej rozumianej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Są jednym z elementów systemowego postrzegania ZZL, a ponadto traktuje się je często jako sposób na zwiększenie efektywności w procesie strategicznego zarządzania organizacją. W piśmiennictwie wyrażono również stanowisko, zgodnie z którym na szkolenia można spojrzeć jak na jeden z procesów związanych z szerzej rozumianą aktywnością przedsiębiorczą członków kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. Jest to stanowisko o tyle interesujące, o ile implikuje stałe zaangażowanie kierownictwa w rozwój personelu, co ma być niezbędną częścią działań na rzecz zwiększenia wartości także samej organizacji. Procesowe postrzeganie szkoleń pracowniczych wskazuje jednocześnie na fakt rozciągnięcia tak rozumianej aktywności przedsiębiorczej w czasie. Innymi słowy, szkolenia nie mogą być analizowane jako incydentalny, pojedynczy przejaw wsparcia pracownika, ale wpisują się w bardziej złożoną problematykę systematycznego i długoterminowego rozwijania potencjału tkwiącego w kapitale ludzkim w firmie. Co za tym idzie, procesowe analizowanie roli szkoleń może być uzasadnione wskazaniem, iż samo zarządzanie organizacją, w tym ZZL, również jest definiowane w perspektywie procesowej⁸.

W ujęciu definicyjnym szkolenia należy zarazem traktować jako „jeden z elementów strategii zatrudnienia i rozwoju kadry”⁹. Na tej podstawie widać ścisły związek problematyki szkoleń z projektowaniem i realizowaniem organizacyjnej strategii zatrudnienia oraz powiązanej z nią strategii personalnej. Szkolenia można przy tym traktować jako zbiór skonkretyzowanych narzędzi, dzięki którym przedsiębiorstwo jest w stanie nakłonić i zachęcić swoich pracowników do tego, aby efektywniej, sumiennie i w sposób bardziej odpowiedzialny realizowali swoje obowiązki w pracy. Podstawowe uzasadnienia dla przeprowadzenia szkoleń to rozwój kompetencji u osób zatrudnionych, skuteczniejsze przygotowanie tych osób do wykonywania obowiązków w pracy, a także zachęcenie pracowników do ciągłego rozwoju, z korzyścią zarówno dla nich, jak i dla samej organizacji¹⁰. W definiowaniu istoty szkoleń zwrócono jednocześnie uwagę na swoistą zmianę, jaka zaszła w ostatnich dziesięcioleciach. Mianowicie, o ile kiedyś szkolenia traktowano przede wszystkim jako niezbędny środek do adaptacji zawodowej pracownika w nowym dla niego środowisku, o tyle obecnie nacisk położono na wieloaspektowy rozwój pracowników, podnoszenie ich kompetencji i motywacji do pracy¹¹. W definiowaniu istoty szkoleń pracow-

⁸ Kinga Kubiak, „Rola szkoleń w procesie zarządzania przedsiębiorstwem”, *Journal of Modern Management Process* 1 (2017): 72.

⁹ Mariola Łaguna, „Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji”, w: *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. Anna Zawadzka (Warszawa: PWN, 2010), 115.

¹⁰ Joanna Konopka, „Wpływ efektywności form szkolenia pracowników na konkurencyjność firmy”, w: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. Wiesław Harasim (Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji, 2012), 101-102.

¹¹ Łaguna, *Nowe*, 115-116.

nicznych należy uwzględnić perspektywę integrującą cele przedsiębiorstwa z celami rozwojowymi (indywidualnymi) samych pracowników¹².

W piśmiennictwie wskazano jednocześnie na pewne standardy prawidłowej organizacji szkoleń w każdym przedsiębiorstwie. Mają one zatem użyteczne znaczenie także w przypadku, pozostających w szczególnym zainteresowaniu w tym artykule, firm rodzinnych. Do wspomnianych standardów należą traktowanie szkoleń jako środka realizacji organizacyjnych założeń strategicznych, powiązanie szkoleń z systemem oceny pracowniczej, czy traktowanie szkoleń jako procesu ciągłego, a nie jedynie incydentalnych form wsparcia konkretnych pracowników. Równie ważne zasady przy postrzeganiu roli szkoleń wiążą się z rzeczywistym motywacyjnym funkcjonowaniem szkoleń w praktyce wsparcia pracowników, a także dokonywaniem oceny szkoleń pod kątem ich ekonomiczności dla rozwoju organizacji¹³.

Brak zachowania powyższych reguł może być przyczyną wystąpienia dysfunkcji w zakresie stosowania szkoleń w danej organizacji. Wśród najważniejszych przyczyn takich dysfunkcji Aldona Andrzejczak wymieniła takie, jak pobieżne definiowanie (określanie) potrzeb szkoleniowych, niedostatecznie precyzyjne wskazanie celów szkolenia, a także brak ukształtowania właściwego środowiska, które wspierałoby transfer rezultatów szkolenia. Z kolei do innych dysfunkcji w opisywanej dziedzinie przywołana autorka zaliczyła brak planu działań po zakończeniu szkolenia, brak długoterminowej polityki szkoleniowej w organizacji, jak również brak poświęcenia przez kierownictwo należytej uwagi do kompleksowej oceny efektów szkolenia¹⁴.

W celu podsumowania aspektów definicyjnych autor zamierza posługiwać się definicją szkolenia zawodowego, zgodnie z którą jest to ogół celowo stosowanych procesów uczenia się, skierowanych w stronę pracowników danej organizacji, które służą wzmocnieniu szerzej rozumianego potencjału pracy¹⁵. W szczególności dotyczy to wsparcia rozwoju wiedzy zawodowej, motywacji, umiejętności praktycznych, a także kompetencji pracownika. To z kolei jest niezbędne dla większej efektywności w pracy i prowadzi do osiągnięcia wymiernych korzyści przez samą organizację¹⁶.

4. Cele organizowania i realizowania szkoleń w organizacji

Uzasadnieniem dla organizowania szkoleń w praktyce organizacyjnej jest poszukiwanie sposobów na usprawnianie efektywności funkcjonowania organizacji poprzez rozwój pracowników i doskonalenie możliwości wykonywania przez nich obowiązków. Szkolenia opierają się na uznaniu naukowego faktu, iż człowiek w związku

¹² Przemysław Matejek, „Szkolenia pracownicze w nowoczesnej organizacji”, *Administracja i Zarządzanie* 100 (2014): 326.

¹³ Zdzisława Janowska, „Motywacyjna funkcja szkoleń i zarządzania karierą”, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. Zdzisława Janowska (Warszawa: PWE, 2002), 142.

¹⁴ Aldona Andrzejczak, „Wybrane dysfunkcje w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi”, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, red. Zdzisława Janowska (Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2011), 156-160.

¹⁵ Jerzy Gontarz, Agnieszka Łagan, *Jak efektywnie szkolić pracowników* (Warszawa: PARP, 2009), 7.

¹⁶ Izabela Kołodziejczyk-Olczak, „Rola i funkcje przedsiębiorstw w edukacji i kształceniu”, *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica* 295 (2007): 111.

z funkcjami swojego mózgu jest zdolny do myślenia oraz zapamiętywania, co jest z kolei podstawą uczenia się i rozwoju. Teoria uczenia się znajduje poparcie na gruncie współczesnej psychologii i została zresztą z powodzeniem adaptowana w ujęciu praktycznym na grunt teorii organizacji i zarządzania. Z tego też względu niezwykle istotne wydaje się wskazanie na związek problematyki szkoleń z tematyką uczenia się, zarówno w odniesieniu do pracowników, jak i naukowego modelu tzw. organizacji uczącej się¹⁷. W piśmiennictwie wymieniono następujące cechy takiej organizacji¹⁸:

- inwestowanie w doskonalenie personelu oraz angażowanie załogi pracowniczey w tworzenie innowacyjnych pomysłów;
- ciągle rozszerzanie możliwości rozwoju w przyszłości;
- uczenie się na niepowodzeniach i wyciąganie wniosków z kryzysów;
- zwiększanie kompetencji personelu z wykorzystaniem inspiracji z zewnątrz;
- nieustanne wyszukiwanie szans nadarżających się w otoczeniu rynkowym;
- wykorzystanie zróżnicowanych metod uczenia się pracowników w odniesieniu do wszystkich szczebli organizacyjnych;
- systematyczne przekształcanie posiadanych celów organizacyjnych, aby skutecznie adaptować się do zmian rynkowych;
- odpowiedzialne podejmowanie ryzyka;
- stworzenie organizacyjnych podstaw rozwoju personelu, przy jednoczesnym zachęcaniu załogi pracowniczey do uczenia się.

Wymienione powyżej cechy organizacji uczących się są o tyle użyteczne, o ile pozwalają na odniesienie tych cech nie tylko do dużych korporacji, ale również małych firm rodzinnych. Identyfikacja powyższych cech w danej firmie rodzinnej pozwala uznać, że kierownictwo takiego przedsiębiorstwa jest bardziej skłonne traktować szkolenia jako użyteczne narzędzie doskonalenia personelu i tym samym uczenia się przez organizację. Z drugiej strony, w literaturze dostrzeżono istotną barierę dla firm rodzinnych, zgodnie z którą popularność szkoleń w tych podmiotach – przynajmniej na gruncie polskim – była w ostatnich latach niewystarczająca. Wielu właścicieli małych firm rodzinnych z trudem była gotowa skorzystać z pomocy doradców szkoleniowych czy wziąć udział w szkoleniach zewnętrznych, co utrudniało wypracowanie w takich przedsiębiorstwach cech świadczących o istnieniu organizacji uczącej się. Z badań cytowanych przez Teresę Mikulską wynika, że jedynie 8% najmniejszych polskich firm rodzinnych, a więc podmiotów z sektora mikroprzedsiębiorczości, skorzystało z tego rodzaju metody doskonalenia personelu¹⁹.

Mając na względzie przedstawione definicje, należy wskazać, że szkolenia w każdej organizacji mają charakter celowy i zaplanowany. Innymi słowy, warto dodać, że nie przebiegają one w sposób incydentalny czy przypadkowy, ale uwzględniają określone cele, jakie można osiągnąć w praktyce dzięki przeprowadzaniu szkoleń.

¹⁷ Constantin Bratianu, *Organizational Knowledge Dynamics. Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation* (Pennsylvania: IGI Global, 2015), 288.

¹⁸ Katarzyna Kudelska, „Organizacja ucząca się w świetle współczesnych koncepcji zarządzania”, *Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy. Nauki Społeczne* 3 (2013): 23-24.

¹⁹ Teresa Mikulska, „Outsourcing rachunkowości w firmach rodzinnych”, w: *Firmy rodzinne - determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, red. Łukasz Sulkowski (Łódź: SWSPiZ, 2011), 90.

W podjętych rozważaniach odniesiono się już ogólnie do celów i uzasadnień realizacji szkoleń we współczesnych organizacjach. W tym miejscu warto poszerzyć pokazane stanowiska o dodatkowe wskazania. Mianowicie, zbiór celów wyjaśniających potrzebę organizowania i realizowania szkoleń we współczesnych organizacjach można przedstawić również z uwzględnieniem osobno perspektywy kadry menedżerskiej, jak i samych pracowników. Dokładniej pokazano to przy pomocy treści zestawionych w tabeli 1.

Tabela 1. Cele szkoleniowe we współczesnej organizacji – perspektywa menedżera oraz pracowników

CELE SZKOLEŃ	
W odniesieniu do menedżera	W odniesieniu do pracowników
Przekazanie wiedzy odnośnie zwiększenia motywacji personelu	Poznanie sposobów, jak zwiększyć własną motywację do pracy
Nabywanie umiejętności wyzwalań potencjału w ludziach	Nabywanie umiejętności pozwalających zwiększyć zaangażowanie w pracę
Przekazanie wiedzy na temat tego, jak szybko identyfikować symptomy kryzysów	Doskonalenie strategii adaptacji do organizacji (zwłaszcza po uzyskaniu pracy)
Zwiększenie wiedzy odnośnie zasad zarządzania organizacją w warunkach strategicznych	Wzmocnienie określonych kompetencji (interpersonalnych, technicznych bądź społecznych)
Doskonalenie kompetencji komunikacyjnych użytecznych w zarządzaniu ludźmi	Doskonalenie możliwości komunikowania się z innymi ludźmi wewnątrz organizacji
Doskonalenie stylów kierowania personelem	Możliwość poszerzenia autonomii i samodzielności w pracy
Możliwość lepszego poznania swoich pracowników przez menedżera	Pomoc pracownikowi w reorganizacji stanowiska pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ana Ferreira, "Training and Development in Organizations: Start at the Beginning", w: *MBA. Theory and Application of Business and Management Principles*, red. Paulo Davim, Carolina Machado (Cham: Springer, 2016), 116-118.

Interpretując treści wyszczególnione w tabeli 1, zarówno z perspektywy samego menedżera, jak i osób zatrudnionych, rola szkoleń wydaje się w pełni uzasadniona. Cele szkoleniowe po stronie menedżera wiążą się ogólnie z poznaniem sposobów, dzięki którym osoba na stanowisku kierowniczym będzie mogła skuteczniej zarządzać personelem, a co za tym idzie, również szerzej rozumianymi procesami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa²⁰. Usprawnienie kierowania i zlecania zadań, motywowania, komunikowania, czy zarządzania strategicznego, to tylko przykłado-

²⁰ Urban Pauli, *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw* (Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, 2012), 35.

we, ważniejsze cele szkoleń po stronie kadry menedżerskiej. Z kolei po stronie pracowników szkolenia mają przełożyć się na większą motywację do pracy, zwiększyć autonomię, czy pomóc danej osobie w adaptacji do nowego środowiska pracy po przyjęciu do organizacji. Równie ważne po stronie pracowników są założenia związane z doskonaleniem komunikacji czy przystosowaniem się do nowych wymogów w toku reorganizacji miejsca pracy. Trudno nie zgodzić się zatem ze stanowiskiem wyrażonym w piśmiennictwie, zgodnie z którym cele szkoleń są zróżnicowane. Wyrażają złożoność potrzeb szkoleniowych współczesnej organizacji zarówno po stronie kadry kierowniczej, jak i samych osób zatrudnionych²¹.

Aby osiągnąć wymienione wcześniej cele szkoleniowe, niezbędne jest przestrzeganie określonej metodyki przeprowadzania procesu szkoleniowego. Proces ten powinien obejmować kolejno następujące kroki²²:

- ocenę potrzeb szkoleniowych w odniesieniu do konkretnej grupy potencjalnych uczestników szkolenia;
- sformułowanie celów szkolenia;
- opracowanie dokładnego programu szkoleniowego, jak również sposobów ewaluacji i oceny tego programu po realizacji samego szkolenia;
- realizację szkolenia;
- ocenę szkolenia;
- modyfikację programu szkoleniowego w oparciu o dostrzeżone problemy, wyzwania i inne wnioski płynące z zakończonego szkolenia.

Jak wynika z wymienionych punktów, przeprowadzenie procesu szkoleniowego ma charakter metodyczny, co świadczy o systematyzacji działań na rzecz efektywnego realizowania szkoleń w organizacji. Trzymanie się wskazanej kolejności działań jest niezbędne dla osiągnięcia spodziewanych rezultatów szkoleniowych. Zaprezentowane etapy postępowania szkoleniowego uwiadcniają się niezależnie od poszczególnych rodzajów samych szkoleń²³. Ze względu na istotność poszczególnych typów szkoleń, problematyce tej warto poświęcić nieco więcej miejsca w dalszym toku rozważań prezentowanych w artykule.

5. Typologia szkoleń we współczesnej organizacji. Wybrane metody realizacji szkoleń

W podstawowej typologii szkoleń należy wyeksplikować szkolenia otwarte oraz zamknięte, a także szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Jeśli chodzi o szkolenia otwarte, to ich istotą jest zapewnienie możliwości wzięcia w nich udziału wszystkim osobom, które tylko wykazują na to chęć, a rekrutują się spośród określonej grupy, w tym przypadku – grupy pracowników danego przedsiębiorstwa. Co ważne, są to szkolenia o charakterze fakultatywnym, a nieobligatoryjnym, czyli nie mogą być w żaden sposób narzucone pracownikom z góry. Szkolenia zamknięte wiążą się

²¹ Krystyna Serafin, „Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem”, *Problemy Zarządzania* 4 (2011): 198-201.

²² Matejek, *Szkolenia*, 326.

²³ Tamże, 326.

natomiast z faktem zadekowania w nich udziału określonej, wąskiej grupy pracowników. Dobrym przykładem jest tutaj szkolenie menedżerskie, z którego mogą skorzystać wyłącznie członkowie kadry kierowniczej danej organizacji. Nierzadko szkolenia zamknięte mają charakter obligatoryjny, co wynika z przepisów prawa pracy bądź przepisów w zakresie regulacji wewnętrznych w konkretnym podmiocie gospodarczym. Szkolenia zamknięte mogą także dotyczyć procesu szerzej rozumianej adaptacji zawodowej i są wówczas dedykowane nowo zatrudnionym pracownikom²⁴.

Drugą klasyfikację tworzą szkolenia wewnętrzne oraz szkolenia zewnętrzne. Te pierwsze wiążą się z prowadzeniem procesu szkoleniowego z wykorzystaniem własnej kadry szkoleniowej, czyli osób rekrutujących się spośród organizacji, w której doszło do organizacji danego szkolenia tematycznego. W przedsiębiorstwie mogą pracować osoby zatrudnione jako specjaliści z zakresu szkoleń pracowniczych. Osoby te są okresowo angażowane do tego, aby szkolić pracowników z różnych zagadnień istotnych dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, istnieje często potrzeba skorzystania z oferty innych wyspecjalizowanych podmiotów gospodarczych, które zajmują się organizacją i przeprowadzaniem szkoleń pracowniczych. Na tej podstawie można wyróżnić szkolenia zewnętrzne, które wiążą się z zaangażowaniem współpracy z takimi wyspecjalizowanymi podmiotami szkoleniowymi z zewnątrz. W praktyce przedsiębiorstwo zleca przeprowadzenie szkolenia zewnętrznemu partnerowi w ramach zawartej umowy. Słabszą stroną może być tu brak znajomości przez firmę-wykonawcę pełnej specyfiki działań określonej organizacji, która zamówiła szkolenie. Z drugiej strony, wyspecjalizowane firmy szkoleniowe mają często wieloletnie doświadczenie i potrafią trafnie odpowiadać na potrzeby szkoleniowe różnego rodzaju organizacji²⁵.

Oprócz powyżej zaprezentowanych, w piśmiennictwie można spotkać się także z klasyfikacją, zgodnie z którą szkolenia dzielą się na te organizowane na stanowisku pracy oraz poza tym stanowiskiem, jak również na indywidualne oraz grupowe. Jeśli chodzi o pierwszą z wymienionych typologii, to przedsiębiorstwa często decydują się na przeprowadzenie szkolenia na określonym stanowisku pracy wewnątrz firmy. Daje to poczucie większej kontroli i z reguły jest uzasadnione względną prostotą procesu szkoleniowego w przypadku poszczególnego pracownika. Szkolenie na stanowisku pracy wiąże się częstokroć z prostymi formami coachingu czy treningu z symulacją pracy na tym stanowisku. Jest przeprowadzane przez menedżera, lidera zespołu bądź szkoleniowca, który zleca pracownikowi określone zadania czy projekty do wykonania. Pozwala to przeciwiczyć określone umiejętności w oparciu o zdobytą wiedzę teoretyczną. Zaletą takiej formy szkoleń jest bezpośredniość kontaktu i możliwość dokładniejszego poznania specyfiki przedsiębiorstwa. Po drugiej stronie opisywanej klasyfikacji sytuują się szkolenia poza stanowiskiem pracy. Są to z reguły szkolenia o charakterze zewnętrznym, przeprowadzane przez firmy szkoleniowe w ramach specjalnych kursów, na które firma macierzysta skierowała swoich

²⁴ Alicja Klos, Janusz Szura, „Szkolenia jako forma aktywizacji zawodowej bezrobotnych na przykładzie Powiatowego Urzędu Pracy w Jarosławiu”, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 34 (2013):222.

²⁵ Michał Boni, *Rynek usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw w Polsce* (Warszawa: PARP, 2004), 27.

pracowników. Jest to optymalny sposób, aby dany pracownik nabył umiejętności bardziej specjalistyczne, wymagane przy skomplikowanych rodzajach prac. Ten rodzaj szkoleń jest również stosunkowo często spotykany w przypadku szkoleń medycznych²⁶.

W ramach kolejnej klasyfikacji należy wyodrębnić szkolenia indywidualne od szkoleń grupowych. Pierwsze z wymienionych polegają na skierowaniu na szkolenie pojedynczego pracownika, aby pomóc w rozwoju jego umiejętności niezależnie od działań wspierających rozwój umiejętności u reszty personelu. Mogą to być szkolenia dla określonego specjalisty zajmującego się wąskim wycinkiem wiedzy w ramach danego obszaru zawodowego. Znacznie częściej można jednak zetknąć się w praktyce organizacyjnej ze szkolenia grupowymi. Proces szkoleniowy polega w tym przypadku na sformowaniu grupy pracowników, których wysła się na szkolenie z danego obszaru tematycznego. Specyfika grupy przesądza o doborze treści szkoleniowych, natomiast rezultaty szkolenia mają przyczynić się do zwiększenia produktywności nie tyle pojedynczych osób, co efektywności pracy zespołowej w organizacji. Szczególnie ważne są tutaj kompetencje społeczne w ramach interakcji między członkami grupy. Od jakości tych interakcji i relacji zależy w pewnej mierze powodzenie samego szkolenia²⁷.

W piśmiennictwie wyszczególniono konkretne techniki (metody) szkoleń, mając na względzie typologię wskazującą na szkolenia indywidualne i grupowe (tabela 2).

Tabela 2. Często spotykane indywidualne i grupowe metody szkoleń personelu

METODY SZKOLEŃ	
Metody indywidualne	Metody grupowe
Adaptacja zawodowa	Konferencje oraz seminaria
Coaching	Gra ról
Studia (podyplomowe lub zaoczne)	
Techniki audiowizualne	Action learning
E-learning	Metody symulacyjne
Zaprogramowany instruktaż	
Analiza przypadków	Trening Outdoor
Konsultacje z przełożonym	
Instruktaż specjalistyczny	Grupowe formy pracy
Mentoring	Udział w grupowych pracach projektowych
Powierzanie zadań zleconych	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Marek Kunasz, „Przegląd metod szkoleniowych on the job”, w: *Przemiany rynku pracy w kontekście procesów społecznych i gospodarczych*, red. Jarosław Poterański (Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, 2007), 268.

²⁶ Kłos, *Szkolenia*, 220-221.

²⁷ Tamże, 219-220.

Jak wynika z tabeli 2, istnieją różnorodne formy szkoleń, zarówno w przypadku szkoleń indywidualnych, jak i grupowych. Przy czym szkolenia indywidualne mogą wykorzystać większą liczbę użytecznych metod szkoleniowych, co jest uzasadnione względami praktycznymi. Mianowicie, łatwiej takie szkolenia zorganizować, często są one tańsze lub wymagają krótszego czasu, aby zakończyć proces szkoleniowy. Można zatem dojść do wniosku, iż zaprezentowana typologia szkoleń pracowniczych jest ważną na gruncie poszukiwania optymalnych dla danej organizacji metod realizacji procesu szkoleniowego²⁸.

6. Definicja, cechy charakterystyczne i specyfika funkcjonowania firm rodzinnych

Przed uwzględnieniem specyfiki szkoleń pracowniczych w firmach rodzinnych należy spróbować zdefiniować istotę funkcjonowania tego rodzaju przedsiębiorstw. Pod pojęciem firmy rodzinnej funkcjonuje podmiot gospodarczy, w którym funkcja zarządzania, a także większość struktury własności pozostaje w posiadaniu jednej rodziny. Firmy rodzinne mogą posiadać dowolną strukturę prawną, nie będąc ograniczane pod tym względem na przykład przepisami prawa handlowego. Kapitał takiego przedsiębiorstwa znajduje się w całości bądź przynajmniej w przeważającej części w rękach jednej rodziny, tj. rodzina posiada ponad 50% udziałów w takim podmiocie gospodarczym. Z kolei przynajmniej jeden członek tej rodziny jest w stanie wywierać istotny wpływ na decyzje kierownicze zapadające w takiej firmie. Zgodnie ze stanowiskiem Łukasza Sulkowskiego, kryteria struktury własności i władzy organizacyjnej pozwalają stosunkowo łatwo odróżnić w praktyce firmy rodzinne od pozostałych podmiotów gospodarczych²⁹.

Wśród innych konstytutywnych cech firm rodzinnych w literaturze wymienia się określoną tradycję prowadzenia takiego przedsiębiorstwa. W praktyce oznacza to funkcjonowanie firmy rodzinnej co najmniej przez dwie generacje jednej rodziny, które kontynuowały określoną tradycję prowadzenia biznesu w wymienionej formie. Co więcej, kierownictwo firmy rodzinnej zamierza utrzymać kapitał i własność nad tym takim podmiotem gospodarczym, czyli prowadzić firmę rodzinną we względnie niezmiennym kształcie w przyszłości. Firmy rodzinne nie są krótkotrwałymi przedsięwzięciami biznesowymi, ale z natury mają stabilnie funkcjonować również w kolejnych pokoleniach jednej rodziny. Wskazuje się jednocześnie na cechę, zgodnie z którą w firmie rodzinnej powinno pracować przynajmniej dwie osoby z jednej rodziny żeby można było pisać o tego rodzaju podmiocie gospodarczym na tle przedsiębiorstw klasyfikowanych jako nierodzinne. W praktyce można zetknąć się często z sytuacją, w której więcej niż tylko dwóch członków rodziny jest zatrudnionych i tym samym zaangażowanych w prowadzenie biznesu w ramach firmy rodzinnej³⁰.

²⁸ Kłos, *Szkolenia*, 219-220.

²⁹ Łukasz Sulkowski, „Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce. Wnioski z badań”, w: *Konkurencyjność rynku pracy i jego podmiotów*, Danuta Kopycińska (red.) (Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, 2005), 219.

³⁰ Anna Kowalewska, Andrzej Marjański, Łukasz Sulkowski, Jacek Szut, „Definicja pojęcia firmy rodzinnej”, w: *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce - szanse i wyzwania*, red. Anna Kowalewska (Warszawa: PARP, 2009), 50.

Pozostale istotne cechy firmy rodzinnej to familiarna struktura organizacyjna, która zakłada, iż członkowie są lojalni wobec właściciela oraz sformułowanej misji i wizji rozwoju firmy, a także kultywowanie wartości charakterystycznych dla rodziny, co przekłada się w pewien sposób na sposób prowadzenia biznesu zgodnie z wytyczoną misją i celami strategicznymi. Niekiedy trudno jest wyraźnie rozgraniczyć firmę od rodziny z racji na ścisłe powiązanie dziejów przedsiębiorstwa z tradycjami i historiami rodzinnymi. Co więcej, w firmach rodzinnych członkowie jednej rodziny zachowują formalnie kontrolę nad wszystkimi podstawowymi aspektami rzutującymi na sytuację przedsiębiorstwa. Podkreśla się również, iż podstawowym sposobem finansowania przedsiębiorczości rodzinnej są fundusze własne właściciela przedsiębiorstwa i zarazem całej rodziny³¹. Czynniki te mogą stanowić swoistą barierę rozwojową w przypadku, gdy firma rodzinna zamierza przedsięwziąć daleko idące plany inwestycyjne w związku z rozwojem rynkowym³². Dzieje się tak przede wszystkim z racji większych ograniczeń przy ustalaniu zdolności kredytowej firm rodzinnych w porównaniu do zdolności kredytowej przedsiębiorstw nierodzinnych³³.

Stosując kryterium strukturalne, czyli związane ze strukturą własności kapitału, można zetknąć się ze statystykami, które wskazują, iż 22% wszystkich polskich przedsiębiorstw funkcjonowało w ostatnich latach jako firmy rodzinne. Średnia wielkość udziałów jednej rodziny w tego rodzaju podmiotach gospodarczych wyniosła z kolei 87%³⁴. Udział firm rodzinnych na polskim rynku był wyższy, jeśli przyjąć pozostałe kryteria definiowania firm rodzinnych, w tym kryterium subiektywne, czyli opinie samych przedsiębiorców na temat istoty prowadzonej przez nich działalności gospodarczej. Mianowicie, przy uwzględnieniu kryteriów pozastrukturalnych odsetek firm rodzinnych funkcjonujących w Polsce szacowano w ostatnich latach na około 36%. W większości krajów zachodnioeuropejskich należących do Unii Europejskiej odsetek ten był jednak znacznie wyższy, wahając się w przedziale 70-80%³⁵. Na podstawie takich danych statystycznych można dojść do wniosku, że przedsiębiorczość w formie prowadzenia firm rodzinnych stanowiła ważny element rozwijania biznesu w ramach gospodarki wolnorynkowej. Firmy rodzinne miały pokaźny wpływ na rynek z racji na obecność w wielu sektorach gospodarki. Trudno zatem nie zgodzić się ze stanowiskiem wyrażonym na gruncie piśmiennictwa, zgodnie z którym tego rodzaju przedsiębiorczość jest swoistym motorem napędowym wzrostu gospodarczego w państwach rozwiniętych. Widać to w szczególności w determinowaniu rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP, czyli małych i średnich przedsiębiorstw³⁶.

³¹ Mariola Dźwigol-Barosz, „Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce”, *Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Śląskiego* 52/1 (2018): 36-37.

³² Anneleen Michiels, Vincent Molly, Financing Decisions in Family Businesses. A Review and Suggestions for Developing the Field, *Family Business Review* 30 (2017): 370-371.

³³ Pierluigi Murro, Valentina Peruzzi, Family firms and access to credit. Is family ownership beneficial? *Journal of Banking & Finance* 101 (2019): 18.

³⁴ Kowalewska, Marjański, Sulkowski, Szut, *Definicja*, 53.

³⁵ Tamże, 56.

³⁶ Łukasz Sulkowski, „Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań”, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 6 (2011): 9.

W piśmiennictwie zaprezentowano ponadto dokładniejsze statystyki obrazujące znaczenie przedsiębiorczości rodzinnej we współczesnej gospodarce. Odwołując się przede wszystkim do przykładu polskiego, należy zaznaczyć, że firmy rodzinne miały odpowiadać za kreowanie niespełna 11% polskiego PKB, z czego 7% przypada na aktywność gospodarczą mikroprzedsiębiorstw prowadzonych w formie rodzinnej, czyli podmiotów zatrudniających nie więcej niż 9 osób. Pod względem struktury zatrudnienia firmy rodzinne zatrudniały łącznie ponad 1,3 mln pracowników, z czego najwięcej mikroprzedsiębiorstwa (850 tys.), następnie małe firmy (około 330 tys.), a najmniej przedsiębiorstwa rodzinne średniej wielkości (160 tys.). W oparciu o takie dane można szacować, że w firmach rodzinnych w Polsce pracowało przynajmniej 21% ogółu zatrudnionych w sektorze MŚP³⁷.

Średnio aż 4/5 wszystkich firm rodzinnych w Polsce funkcjonowało w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej (81%). Tylko 6% firm rodzinnych to spółki cywilne, a 5% to spółki jawne, z kolei 4% stanowiły w opisywanym przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Pozostałe formy organizacyjno-prawne prowadzenia działalności gospodarczej stanowiły marginalny udział, jeśli chodzi o ich wykorzystanie w praktyce funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce³⁸.

Z kolei pod względem dominujących obszarów działalności gospodarczej firmy rodzinne funkcjonowały najczęściej w takich sektorach polskiej gospodarki, jak³⁹:

- szeroko rozumiany handel (44%);
- przetwórstwo przemysłowe (15%);
- obsługa nieruchomości (13%);
- transport (11%);
- hotelarstwo i branża restauracyjna (5%);
- budownictwo (4%).

7. Problematyka szkoleń w perspektywie rozwoju pracowników firmy rodzinnej

Szczególnie interesującym zagadnieniem pozostaje uwzględnienie problematyki szkoleń pracowników w odniesieniu do funkcjonowania i rozwoju firm rodzinnych. Jak zauważono w literaturze przedmiotu, specyfika funkcjonowania firm z sektora MŚP powodowała, że podmioty gospodarcze z tego sektora rzadziej niż większe firmy korzystały z dostępu do szkoleń czy szerzej rozumianych usług doradczych z zewnątrz. Odsetek firm korzystających z usług szkoleniowych i doradczych był zbliżony zarówno dla firm rodzinnych (25%), jak i firm nierodzinnych z sektora MŚP (22%). Najmniejszą aktywność w dziedzinie korzystania ze szkoleń i usług doradczych obserwowano przy rozwoju mikroprzedsiębiorstw (19% aktywnych firm rodzinnych korzystało z takich usług w Polsce). Wzrost wielkości przedsiębiorstwa korelował z większą gotowością do skorzystania z oferty wyspecjalizowanych firm szkoleniowych i doradczych. Podobna tendencja dotyczyła zresztą samodzielnego organizowania szkoleń, czyli szkoleń wewnętrznych w podmiotach gospodarczych⁴⁰.

³⁷ Kowalewska, Marjański, Sulkowski, Szut, *Definicja*, 57.

³⁸ Tamże, 60.

³⁹ Dźwigol-Barosz, *Specyfika*, 40.

⁴⁰ Anna Kowalewska, Małgorzata Kwiatkowska, Barbara Lewandowska, Jacek Szut, „Doradz-

Dostrzeżenie powyższej tendencji każe postawić pytanie o przyczyny względnie niskiej popularności szkoleń w przypadku firm rodzinnych na tle sytuacji obserwowanej zwłaszcza w większych podmiotach gospodarczych. Mianowicie, wśród decydujących powodów przesądzających o oporze kierownictwa przedsiębiorstw rodzinnych odnośnie korzystania ze szkoleń znajdują się następujące⁴¹:

- brak dostrzeżonych potrzeb szkoleniowych wewnątrz organizacji;
- przekonanie o tym, że najmniejsze podmioty gospodarcze poradzą sobie bez szkoleń;
- brak dostatecznych środków finansowych lub niechęć kierownictwa do wydawania środków finansowych na przeprowadzanie szkoleń;
- przyjęcie sceptycznej postawy, zgodnie z którą przeprowadzone szkolenia mają nie przekładać się na oczekiwane wyniki w toku działalności biznesowej;
- brak dostatecznej oferty szkoleniowej na rynku w związku z wąską specjalizacją i specyfiką działań firmy rodzinnej;
- brak traktowania szkoleń jako swego rodzaju inwestycji w doskonalenie kapitału ludzkiego w organizacji.

Jak wynika z zaprezentowanych punktów, można wyróżnić zróżnicowane czynniki ograniczające gotowość firm rodzinnych do korzystania z oferty szkoleniowej, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Istotnym ograniczeniem może być także swoista filozofia zarządzania realizowana w wielu firmach rodzinnych. Mianowicie, charakter struktury organizacyjnej, własności kapitału i kontynuowania wieloletnich tradycji rodzinnych sprawia, że kierownictwo w takich firmach niechętnie zatrudnia na ważnych stanowiskach osoby spoza rodziny⁴². W przedsiębiorstwach nierodzinnych natomiast dochodzi często do konkurencji o najwyższe stanowiska, zaś utrzymanie stanowiska jest zależne od ciągłego dokształcania się pracownika, co też gwarantują mu najczęściej rozmaite szkolenia. W intencji przedsiębiorstwa pozostaje zatem kierowanie osób utalentowanych na szkolenia, aby osoby te mogły dodatkowo zwiększać zakres swoich kompetencji, z korzyścią dla zatrudniających ich organizacji. Rotacja personelu, stosunkowo rzadziej widoczna na przykładzie praktyki prowadzenia przedsiębiorstw rodzinnych, także jest czynnikiem, który przesądza o większej gotowości kierowników firm nierodzinnych do organizowania szkoleń. Innymi słowy, nie ulega wątpliwości, że w firmach rodzinnych istnieją z natury mniejsze potrzeby w zakresie adaptacji zawodowej nowych pracowników. Rotacja personelu w tych podmiotach gospodarczych jest po prostu znacznie mniejsza niż w firmach określanych jako nierodzinne⁴³.

Jeśli chodzi o szkolenia realizowane w firmach rodzinnych, to zarówno przykłady rynku polskiego, jak i większości rynków unijnych ujawniły, że dominują szkolenia zawodowe i branżowe, związane przede wszystkim z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa. Znacznie rzadziej w firmach rodzinnych podejmowano problematykę rozwoju inwestycyjnego w dłuższym horyzoncie czasowym, mimo iż wpisywało się

two i szkolenia dla firm rodzinnych”, w: *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, red. Anna Kowalewska (Warszawa: PARP, 2009), 148.

⁴¹ Tamże, 150-152.

⁴² Tamże, 162.

⁴³ Serafin, *Identyfikacja*, 195.

to w istotę funkcjonowania i przetrwania rynkowego takich podmiotów gospodarczych. Na drugim miejscu pod względem popularności były szkolenia z zakresu rachunkowości i szerzej rozumianych finansów. Kierownicy firm rodzinnych zwracali uwagę na zainteresowanie szkoleniami, które pozwalają na skuteczne planowanie strategii firmy oraz rozliczanie zobowiązań finansowo-podatkowych. Doskonalenie pracowników gotowych sprawnie zarządzać finansami (w tym sprawozdawczością rachunkowo-finansową) organizacji było zatem ważnym tematem praktycznym, jeśli chodzi o szkolenia organizowane w firmach rodzinnych. Ponad 1/4 wszystkich firm rodzinnych, które zadeklarowały przeprowadzanie szkoleń na przykładzie rynku polskiego, organizowała takie szkolenia w zakresie problematyki sprzedażowej. Można na tej podstawie sądzić, że doskonalenie umiejętności personelu w zakresie sprzedaży rozmaitych towarów oraz usług było istotnym zagadnieniem praktycznym przy organizowaniu szkoleń dla firm rodzinnych. Inne stosunkowo często podejmowane zagadnienia tematyczne w praktyce organizacji szkoleń w firmach rodzinnych dotyczyły pozyskiwania środków unijnych, a także wdrażania w firmach instrumentów pozwalających na skuteczne zarządzanie personelem (zwłaszcza w przypadku szkoleń dedykowanych kierownictwu firm). Nieco rzadziej podejmowano zaś problematykę szkoleń w zakresie doskonalenia kompetencji osobistych pracowników firm rodzinnych (szkolenia te były obecne zaledwie w co dziesiątej takiej firmie)⁴⁴. Z kolei tematem szkoleń o szczególnie niskim zainteresowaniu wśród kierowników firm rodzinnych było przekazanie kompetencji kierowniczych zewnętrznym menedżerom. Równie niewielkie zainteresowanie dotyczyło korzystania z zewnętrznych firm w kontekście rekrutacji i selekcji personelu zatrudnianego w firmach rodzinnych⁴⁵.

Przeprowadzona szczegółowo analiza podejścia kierownictwa firm rodzinnych, praktycznych barier szkoleniowych, a także zainteresowania konkretnymi obszarami tematycznymi szkoleń ujawniła istnienie wyraźnej specyfiki, jeśli chodzi o szkolenia dedykowane dla firm rodzinnych. Należy wskazać na większe znaczenie szkoleń wewnętrznych oraz grupowych w związku z poczuciem przynależności pracowników do rodziny i lojalności wobec tradycji oraz firmowej kultury organizacyjnej. Mniejsze znaczenie na tle szkoleń organizowanych w firmach nierodzinnych mają w tym przypadku również szkolenia przeprowadzane poza stanowiskiem pracy. Kierownictwo przedsiębiorstw rodzinnych dąży bowiem do zachowania możliwie dużej kontroli nad wszystkimi procesami zachodzącymi wewnątrz organizacji. W tych warunkach zwiększa się niechęć prowadzących takie firmy do przekazywania części funkcji w obszarze ZZL zewnętrznym podmiotom, czyli firmom szkoleniowym i doradczym. Można na tej podstawie tłumaczyć gotowość kierownictwa firm rodzinnych do częstszego korzystania ze szkoleń organizowanych na stanowisku pracy wewnątrz samej firmy⁴⁶.

⁴⁴ Kowalewska, Kwiatkowska, Lewandowska, Szut, *Doradztwo*, 148-149.

⁴⁵ Tamże, 170.

⁴⁶ Obszerniej na temat strategii szkoleniowych w firmach rodzinnych zob. Naomi Birdthistle, "Training and learning strategies of family businesses. An Irish case", *Journal of European Industrial Training* 30 (2006): 550-568.

Przeprowadzanie szkoleń z uwzględnieniem specyfiki firm rodzinnych powinno zakładać działania realizowane w sposób celowy, zaplanowany i metodyczny. Z kolei ważnym elementem takich działań jest odpowiednie zaplanowanie aktywności szkoleniowej. Punktem wyjściowym może okazać się w tym przypadku stworzenie kwestionariusza potrzeb szkoleniowych (tabela 3).

Tabela 3. Kwestionariusz potrzeb szkoleniowych dla pracowników firmy rodzinnej

ZAKRES OCZEKIWANEJ POMOCY SZKOLENIOWEJ	
A. Potrzeby szkoleniowe	B. Stopień zainteresowania (skala od 1 do 5, w której 1- bardzo małe zainteresowanie, a 5- bardzo duże)
Wzmocnienie określonych kompetencji (technicznych, interpersonalnych lub społecznych)	
Wdrażanie dzięki szkoleniu założeń motywowania strategicznego	
Zwiększenie motywacyjnej funkcji wynagrodzeń	
Wdrożenie w firmie nowoczesnych metod szkoleniowych (coaching, mentoring, e-learning, itp.)	
Poprawa komunikowania w miejscu pracy	
Poprawa możliwości identyfikacji pracowników z firmą (jej misją i wizją rozwoju)	
Określenie zasad poszerzonej autonomii pracowników w miejscu pracy	
Zwiększanie samodzielności (zakresu odpowiedzialności) pracowników w realizacji zadań	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Carolyn Hicks, Deborah Hennessy, *Hennessey-Hicks Training Needs Analysis Questionnaire and Manual* (Birmingham: University of Birmingham, 2011), 10-14.

Analizując treści przedstawione w tabeli 3, nie ulega wątpliwości, że specyfika zarządzania ludźmi w danej organizacji, w tym przypadku – w firmie rodzinnej, wymaga przeprowadzenia szkoleń w oparciu o określony plan. Kwestionariusz potrzeb szkoleniowych wskazuje na indywidualizację podejścia do ZZL, z uwzględnieniem roli szkoleń w tym procesie organizacyjnym. W kwestionariuszu takim pojawiają się kluczowe uwarunkowania, które pozwalają zidentyfikować, od czego może zależeć sukces szkoleń w praktyce organizacyjnej. Pytania o nowoczesne metody szkole-

niowe, sposoby usprawnienia komunikacji, poszerzenie zakresu odpowiedzialności, a także samodzielności pracowników, czy doskonalenie kompetencji z zastosowaniem podziału na techniczne, interpersonalne i społeczne – to wszystko ważne wyzwania przy okazji formułowania scenariusza szkoleniowego w firmie rodzinnej.

Przy okazji analizowania specyfiki szkoleń w firmach rodzinnych nie można pominąć również konkretnych, stosunkowo często pojawiających się narzędzi (metod) szkoleniowych. Mianowicie, w takiej grupie pojawiają się następujące metody i formy szkoleniowe⁴⁷:

- wykład – polega na przekazaniu osobę prowadzącą szkolenie sposobów i zasad motywowania, zwiększania zaangażowania w pracę, czy też doskonalenia określonego obszaru kompetencji w nawiązaniu do merytorycznych treści samego szkolenia. Często korzysta się w tym przypadku z opisów, wyjaśnień, czy uzupełniających treści multimedialnych (na przykład filmów szkoleniowo-instruktażowych);
- zadana lektura – jest to stosunkowo prosta forma szkoleniowa, polegająca na zadaniu przez prowadzącego szkolenie lektury w zakresie jakiegoś zagadnienia, które jest istotne dla rozwoju pracowników. Ci ostatni zapoznają się z lekturą, co pozwala im włączyć się do rozmowy z przeprowadzającym szkolenie oraz sformułować określone wnioski na ten podstawie;
- pogadanka – jest to celowo ukierunkowana rozmowa przeprowadzającego szkolenie z uczestnikami takiego spotkania. Celem tej rozmowy jest stawianie pytań i udzielanie na nie odpowiedzi w nawiązaniu do tematów poruszanych podczas szkolenia, co okazuje się pomocne w późniejszej praktyce realizacji obowiązków przez pracowników;
- modelowanie zachowań – dotyczy wyjaśniania sposobów poprawnego zachowania w czasie pracy z ukierunkowaniem na odtwarzanie takich zachowań przez samych pracowników. Przykładem jest szkolenie z zakresu BHP, dzięki któremu pracownicy nabywają wiedzę, jak prawidłowo się zachowywać w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy;
- trening psychologiczny – jest to szerokie pojęcie, które łączy w sobie wszelkie metody szkoleniowe o szczegółowym charakterze, dzięki którym możliwe jest kreowanie określonych reakcji psychologicznych na bodźce po wcześniejszym poznaniu przez organizatora szkolenia profili osobowych uczestników. Trening psychologiczny jest sposobem na indywidualizację szkoleń w oparciu o profile kompetencji, osobowości i predyspozycji zawodowych różnych pracowników;
- symulacje i próbki pracy – wspomniana metoda pozwala konfrontować nabytą wiedzę z określonymi sytuacjami praktycznymi. Innymi słowy, pracownicy mają możliwość sprawdzić zdobytą wiedzę w praktycznych ćwiczeniach oraz symulacjach wyzwań, jakie mogą pojawić się w ich późniejszej pracy na danym stanowisku.

Jak wynika z przedstawionych punktów, w przedsiębiorstwach rodzinnych można wdrażać szereg metod szkoleniowych, które są stosunkowo mało kosztowne do

⁴⁷ Marek Górny, Beata Lewandowska, *Metodyka nauczania* (Warszawa: Grupa IMAGE, 2008), 30-31.

przeprowadzenia, a mogą przynieść oczekiwane rezultaty. Co warte odnotowania, wspomniane metody wpisują się w doskonalenie personelu wynikające z szerzej rozumianej metodyki nauczania przydatnych umiejętności i kompetencji. Firmy rodzinne dysponują z natury mniejszymi możliwościami finansowymi do tego, aby korzystać ze złożonych i bardziej kosztownych instrumentów szkoleniowych. Z tego też względu wykorzystanie wyżej omówionych metod stanowi ważną alternatywę dla tego rodzaju przedsiębiorstw. Warto dodatkowo podkreślić, iż zdaniem Ewy Dębskiej, w praktyce szkolenia pracowników uwidacznia się związek (ale także różnice) między samymi metodami szkoleniowymi a metodami treningu interpersonalnego⁴⁸.

W charakterze podsumowania rozważań zaprezentowanych w tej części można stwierdzić, że problematyka szkoleń została dobrze opracowana na gruncie teorii organizacji i zarządzania. Szkolenia stanowią sposób na rozwijanie kapitału ludzkiego i tym samym potencjału całej organizacji w związku z traktowaniem zasobów ludzkich jako najcenniejszych zasobów współczesnego przedsiębiorstwa. Istotne jest zarazem podkreślenie związku między korzystaniem ze szkoleń a rozwijaniem koncepcji uczącej się organizacji w gospodarce opartej na wiedzy⁴⁹. W kontekście problematyki szkoleń należy poruszyć jednocześnie specyfikę tego zagadnienia w odniesieniu do rozwoju firm rodzinnych. Przedsiębiorczość rodzinna stanowi ważny aspekt rozwijania biznesu w XXI w. Firmy rodzinne oznaczają się zarazem specyficznymi problemami w formie barier korzystania ze szkoleń. Równie istotne są tu potrzeby szkoleniowe i podejście osób na stanowiskach kierowniczych do korzystania ze szkoleń.

8. System szkoleń w Firmie WIKLOGISTIC

Firma Wiklogistic działa w branży TSL (Transport Spedycja Logistyka) od ponad 30 lat. W tamtym zassie obecny właściciel firmy przewoził owoce i warzywa jako kierowca samochodu ciężarowego.

Po kilku latach pracy i otwarciu się rynków zachodnich po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej rozpoczął działalność transportowo spedycyjną na terenie Europy. Z biegiem czasu firma się rozwinęła i obecnie zatrudnia 30 pracowników. Główna siedziba firmy znajduje się w Kaliszu, firma posiada również oddział w Ostrowie Wielkopolskim.

Firma deklaruje że każdy klient jest dla niej ważny i jest gotowa przewozić ładunki od 1 kg po transport calo pojazdowy. Obecnie firma nie ma żadnych ograniczeń w zakresie docierania ze swoimi usługami na teren Europy. Korzysta bowiem z portali B2B takich jak:

- Teleroute,
- Timocom,
- Trans Eu,

System Trans Eu oferuje swoim klientom następujące usługi:

⁴⁸ Ewa Dębska, „Chaos pojęciowy wokół szkoleń i treningów. Próba uporządkowania terminologii”, *Edukacja Dorosłych* 1 (2012): 34.

⁴⁹ Rosińska, *Kapitał*, 15.

Dla Załadowców:

- Porządek w zarządzaniu transportem i podwykonawcami (lepszą logistyka transportu) – czyli zlecenia transportu są w pełni zautomatyzowane,
- Kontrola ładunku - dzięki funkcji monitoringu ładunku użytkownik wie, gdzie w danej chwili znajduje się jego towar i co się z nim dzieje,
- Porównanie stawek – na platformie w każdej chwili można porównać aktualną stawkę za transport z rzeczywistą ceną obowiązującą w danym momencie na danej trasie.

Dla Spedytorów:

- Automatyczne przyjmowanie i zlecanie frachtów – jednym narzędziem można odbierać frachty bezpośrednio od klienta i wysyłać zlecenia do przewoźnika,
- Praca ze stałymi przewoźnikami i łączenie frachtu z przewoźnikiem – można tworzyć grupy przewoźników, ustalać kolejność dostępu do frachtów,
- Porównanie stawek na platformie w każdej chwili można porównać aktualną stawkę za transport z rzeczywistą ceną obowiązującą w danym momencie na danej trasie.

Dla Przewoźników:

- Oferty frachtów bezpośrednio od załadowców – można otrzymać dodatkowe propozycje ofert ładunków bezpośrednio od załadowców,
- Frachty dopasowane do przewoźnika – aplikacja zawiera algorytm Smart-Match, który proponuje przewoźnikom konkretne ładunki. Algorytm bierze pod uwagę wiele zmiennych np. flotę przewoźnika, trasy, na których jeździ najczęściej, wcześniejszą współpracę z tym załadowcą, opinie oraz certyfikaty,
- Szybka zapłata za fracht – 48h – dzięki nowej usłudze QuickPay, można otrzymać zapłatę za fracht już w 48h.

Większość firm działających na polskim rynku w branży TSL korzysta z tych bądź podobnych aplikacji B2B umożliwiających optymalizację posiadanych zasobów oraz środków transportu.

Firma wśród korzyści współpracy wskazuje następujące elementy:

- 30 lat doświadczenia – posiadamy prawie 30 letnie doświadczenie w branży transportowej.
- Wykwalifikowani kierowcy – w naszej firmie pracują wykwalifikowani i doświadczeni kierowcy z doświadczeniem w transporcie.
- Dokładna dokumentacja – każdy klient otrzymuje pełną dokumentację dotyczącą przewożonego ładunku.
- Terminowa dostawa – wszystkie ładunki dostarczamy w wyznaczonym terminie i zawsze na czas.
- Nowoczesna flota – zawsze korzystamy z nowoczesnej floty pojazdów.
- Setki zadowolonych klientów – w swoim gronie klientów posiadamy bardzo duże i znane firmy jak również klientów indywidualnych.

Główne usługi świadczone przez firmę, obejmują:

- doboru środków transportu,
- doboru typów i rodzaju transportu,
- optymalizacji kosztów logistyczno - transportowych,
- sporządzania dokumentacji przewozowej,

- przeprowadzaniu odpraw celnych,
- dodatkowym ubezpieczeniu ładunków,
- windykacji należności w kraju i zagranicą.

Główni stali klienci firmy, to:

- DB Schenker,
- Dachser,
- Hellmann Worldwide Logistics,
- DHL,
- Rabeeen,
- FM Logistic,
- GEFCO.

Jednak najważniejszym elementem jak podkreśla właściciel firmy to kapitał ludzki. Właściciel od samego początku swojej działalności gospodarczej, bardzo dużą wagę przywiązuje do rekrutacji nowych pracowników oraz ich szkolenia oraz do szkoleń już zatrudnionych pracowników. Firma systematycznie korzysta z dofinansowań dostępnych dla przedsiębiorców w ramach KFS (Krajowy Fundusz Szkoleniowy), oraz BUR (Bazy Usług Rozwojowych). Zbiegiem upływu czasu rekrutację i selekcję pracowników powierzono specjalistycznej firmie zewnętrznej która specjalizuje się w rekrutacji oraz szkoleniach zawodowych i interpersonalnych. Przed podjęciem współpracy, z firmą zewnętrzną, wypracowano odpowiedni (dopasowany do specyfiki branży i możliwości firmy) program szkoleniowy dla nowych pracowników jak również, na bieżąco, bada się za pomocą ankiet oraz rozmów z doświadczonymi pracownikami ich potrzeby rozwojowe a następnie tworzy się dedykowany program szkolenia zależnościami od zapotrzebowania.

Obecnie proces wdrożenia nowego pracownika, po etapie rekrutacji i selekcji wygląda następująco:

1. Szkolenie techniczno – prawne – zabierające wszystkie elementy związane z infrastrukturą transportową oraz z przepisami i normami prawnymi obowiązującymi w zarobkowym transporcie kołowym towarów.
2. Szkolenie interpersonalne – zawierające przekazanie oraz wyuczenie wypracowanych standardów obsługi klienta oraz specyfikę pracy klientami obcojęzycznymi.
3. Szkolenie praktyczne – skomlenie stanowiskowe – uczestnik otrzymuje dostęp do wszystkich narzędzi pracy i zaczyna pracować jak inni pracownicy ale pod baczny okiem trener który zazwyczaj jest doświadczonym pracownikiem i na bieżąco pomaga mu realizować zadania oraz uczyć know-how firmy oraz dobrych praktyk.

Po takim cyklu szkoleniowy potrzeba jeszcze około do trzech miesięcy czasu aby nowy pracownik zaczął być samodzielny i poprawianie oraz zgodnie z przyjętymi zasadami realizował swoje zadania.

9. Zakończenie

Podsumowując rozważania zaprezentowane w niniejszej pracy można dojść do kilku podstawowych wniosków. Można stwierdzić, że udało się wyczerpać przyjętą

problematykę i zrealizować zamierzone cele. Wykazano znaczenie stosowania szkoleń w przedsiębiorstwach rodzinnych, z uwzględnieniem przykładu firmy Wiklogistic. Dowiedziono, zarówno w części teoretycznej, jak i badawczej, że szkolenia są obecnie ważnym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi. Opisywane narzędzie można przy tym klasyfikować w specjalistycznych dziedzinach rozwijania kapitału ludzkiego oraz zarządzania wiedzą. Teoria organizacji i zarządzania kładzie nacisk na zróżnicowane rodzaje szkoleń, a także ich specyfikę w kontekście wykorzystania tego narzędzia ZZL w firmach rodzinnych. Przedsiębiorstwa rodzinne odznaczają się istotną specyfiką na tle innych podmiotów gospodarczych, co nie pozostaje zresztą bez znaczenia dla praktyki stosowania szkoleń w firmach rodzinnych.

Przykład przedsiębiorstwa Wiklogistic pokazał, jak ważne są szkolenia w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim w firmie rodzinnej. W wymienionym przedsiębiorstwie posługiwano się różnymi formami szkoleń, zarówno z obszaru techniczno-prawnego, interpersonalnego, jak i praktyczno-specjalistycznego w związku z wyszczególnionymi stanowiskami roboczymi. Szkolenia organizowane w firmie rodzinnej Wiklogistic spełniały zarazem wymogi podejścia procesowego. Oznacza to, że trwały określony czas, natomiast wdrażanie rezultatów szkoleniowych również rozciągało się w czasie, aby móc zapewnić pracownikom odpowiedni komfort i stworzyć warunki do wykorzystania zdobytej wiedzy oraz umiejętności praktycznych. Stosowanie się przez kierownictwo analizowanego przedsiębiorstwa rodzinnego do założeń podejścia procesowego stanowiło ważny standard świadczący o prawidłowym rozpoznaniu istoty szkoleń dla rozwoju firmy.

Omówione w części teoretycznej tej pracy, liczne bariery w stosowaniu szkoleń w firmach rodzinnych nie ujawniły się w istotny sposób na przykładzie sytuacji panującej w firmie Wiklogistic. Przeprowadzone badania pokazały stosunkowo otwartą postawę kierownika analizowanej firmy rodzinnej do wykorzystania szkoleń jako ważnych narzędzi doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Zrozumienie znaczenia szkoleń i ich specyfiki w kontekście warunków panujących w analizowanej firmie rodzinnej to podstawowy wyznacznik sukcesu w stosowaniu szkoleń w praktyce organizacyjnej. Szkolenia przeprowadzane w firmie Wiklogistic przynosiły oczekiwane rezultaty, co bez wątpienia stanowiło podstawę do korzystnej oceny tego narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim w oparciu o wykonane badania własne. Przykład firmy Wiklogistic ujawnił zarazem użyteczność samych szkoleń w rozwijaniu kapitału ludzkiego w firmach rodzinnych. Kierownictwo tej organizacji przykładało szczególną uwagę do praktyki wykorzystania szkoleń jako użytecznego narzędzia adaptacji pracowników w miejscu pracy oraz rozwijania ich kompetencji zawodowych. Wydaje się, że sytuację panującą w wymienionym przedsiębiorstwie można traktować jako reprezentatywną dla szeregu podobnych firm rodzinnych.

Wskazano zarazem na istotność szerzej rozumianej problematyki finansowej w kontekście organizacji i przeprowadzania szkoleń w firmach rodzinnych. Uwarunkowania natury finansowej pozostają bowiem kluczowymi determinantami zainteresowania kierownictwa firm rodzinnych wdrażaniem szkoleń. Mniejsze firmy, a do takich zaliczają się często firmy rodzinne, mają mniejsze możliwości finansowe, co rzutuje na ograniczony dostęp do szkoleń (zwłaszcza tych organizowanych przez wyspecjalizowane firmy szkoleniowo-doradcze). Powyższy czynnik odgrywał pewną

rolę także na przykładzie podejścia kierownictwa firmy Wiklogistic do wykorzystania szkoleń w praktyce rozwijania kapitału ludzkiego w tej organizacji.

Bibliografia

Andrzejczak, Aldona. 2011. „Wybrane dysfunkcje w dziedzinie zarządzania szkoleniami”. W: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, t. 4*, red. Zdzisława Janowska, 153-163. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Beyer, Karolina, „Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcja i modele zarządzania”, *Studia i Prace WNEiZ w Szczecinie* 17 (2010): 171-182.

Birdthistle, Naomi, “Training and learning strategies of family businesses. An Irish case”, *Journal of European Industrial Training* 30 (2006): 550-568.

Boni, Michał. 2004. *Rynek usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: PARP.

Bratianu, Constantin. 2015. *Organizational Knowledge Dynamics. Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*. Pennsylvania: IGI Global.

Czajkowski, Ziemowit. 2012. *Kapitał ludzki – pojęcie i miary*. Warszawa: SGH.

Dębska, Ewa. „Chaos pojęciowy wokół szkoleń i treningów. Próba uporządkowania terminologii”, *Edukacja Dorosłych* 1 (2012): 23-42.

Dźwigol-Barosz, Mariola, „Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce”, *Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Śląskiego* 52/1 (2018): 33-44.

Ferreira, Ana. 2016. “Training and Development in Organizations: Start at the Beginning”. W: *MBA. Theory and Application of Business and Management Principles*, red. Paulo Davim, Carolina Machado, 105-121. Cham: Springer.

Gontarz, Jerzy, Agnieszka Łagan. 2009. *Jak efektywnie szkolić pracowników*. Warszawa: PARP.

Górny, Marek, Beata Lewandowska. 2008. *Metodyka nauczania*. Warszawa: Grupa IMAGE.

Hicks, Carolyn, Deborah Hennessy. 2011. *Hennessy-Hicks Training Needs Analysis Questionnaire and Manual*, Birmingham: University of Birmingham.

Janowska, Zdzisława. 2002. „Motywacyjna funkcja szkoleń i zarządzania karierą”. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. Zdzisława Janowska, 132-161. Warszawa: PWE.

Kłos, Alicja, Janusz Szura, „Szkolenia jako forma aktywizacji zawodowej bezrobotnych na przykładzie Powiatowego Urzędu Pracy w Jarosławiu”, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 34 (2013): 218-234.

Kolodziejczyk-Olczak, Izabela, „Rola i funkcje przedsiębiorstw w edukacji i kształceniu”, *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica* 295 (2007): 107-128.

Konopka, Joanna. 2012. „Wpływ efektywności form szkolenia pracowników na konkurencyjność firmy”. W: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. Wiesław Harasim, 101-132. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.

Kowalewska, Anna, Małgorzata Kwiatkowska, Barbara Lewandowska, Jacek Szut. 2009. „Doradztwo i szkolenia dla firm rodzinnych”. W: *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, red. Anna Kowalewska, 148-182. Warszawa: PARP.

Kowalewska, Anna, Andrzej Marjański, Łukasz Sulkowski, Jacek Szut. 2009. „Definicja pojęcia firmy rodzinnej”. W: *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, red. Anna Kowalewska, 49-55. Warszawa: PARP.

Kubiak, Kinga. „Rola szkoleń w procesie zarządzania przedsiębiorstwem”, *Journal of Modern Management Process* 1 (2017): 70-79.

Kudelska, Katarzyna, „Organizacja ucząca się w świetle współczesnych koncepcji zarządzania”, *Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy. Nauki Społeczne* 3 (2013): 21-32.

Kunasz, Marek. 2007. „Przegląd metod szkoleniowych on the job”. W: *Przemiany rynku pracy w kontekście procesów społecznych i gospodarczych*, red. Jarosław Poterański, 267-276. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.

Lipczyński, Tomasz. „Wiedza jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw”, *Informatyka Ekonomiczna* 1 (2014): 47-58.

Łaguna, Mariola. 2010. „Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji”. W: *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. Anna Zawadzka, 115-139. Warszawa: PWN.

Matejek, Przemysław. „Szkolenia pracownicze w nowoczesnej organizacji”, *Administracja i Zarządzanie* 100 (2014): 325-335.

Michiels, Anneleen, Vincent Molly. Financing Decisions in Family Businesses. A Review and Suggestions for Developing the Field, *Family Business Review* 30 (2017): 369-399.

Mikulska, Teresa. 2011. „Outsourcing rachunkowości w firmach rodzinnych”. W: *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, red. Łukasz Sulkowski, 89-104. Łódź: SWSPiZ.

Murro, Pierluigi, Valentina Peruzzi. “Family firms and access to credit. Is family ownership beneficial?” *Journal of Banking & Finance* 101 (2019): 173-187.

Pauli, Urban. 2012. *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.

Rosińska, Magdalena. 2007. „Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw”. W: *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. Jerzy Bogdanienko, Marcin Kuzel, Iwona Sobczak, 11-20. Toruń: Adam Marszałek.

Samul, Joanna. „Kapitał intelektualny w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa – teoria a praktyka”, *Ekonomia i Zarządzanie* 2 (2013): 230-241.

Serafin, Krystyna. „Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem”, *Problemy Zarządzania* 4 (2011): 191-203.

Sulkowski, Łukasz. „Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań”, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 6 (2011): 9-22.

Sulkowski, Łukasz. 2005. „Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce. Wnioski z badań”. W: *Konkurencyjność rynku pracy i jego podmiotów*, red. Danuta Kopycińska, 219-228. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.

Szopik-Depczyńska, Katarzyna, Wiktoria Korzeniewicz. „Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa”, *Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego* 24 (2011): 177-204.

SPRAWOZDANIA, RECENZJE I OMÓWIENIA

dr PAWEŁ KAMIŃSKI

AKADEMIA KALISKA IM. PREZYDENTA STANISŁAWA
WOJCIECHOWSKIEGO

p.kaminski@pwsz-kalisz.edu.pl

Nr ORCID 0000-0002-7474-8615

PRZYKŁAD DOBREJ PRAKTYKI W ORGANIZACJI POLICYJNYCH ĆWICZEŃ DOWÓDCZO-SZTABOWYCH

1. Wprowadzenie

Każdy podmiot lub instytucja ustawowo zajmująca się bezpieczeństwem i porządkiem publicznym, a w szczególności Policja winna w trybie stałym weryfikować poprawność przyjętych założeń na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej, a także sprawdzać stopień przygotowania i umiejętności swoich funkcjonariuszy do wykonywania powierzonych zadań.

Najskuteczniejszą metodą sprawdzenia trafności wyboru form i metod działania w takich sytuacjach jest organizowanie wszelkiego rodzaju ćwiczeń i treningów.

Jednym z przykładów takiego ćwiczenia¹ jest ćwiczenie dowódczo-sztabowe pod nazwą „Ucieczka” przeprowadzone przez Komendę Powiatową Policji w Szczecinku.

Formy ćwiczeń w postaci treningu sztabowego², ćwiczeń dowódczo-sztabowych³

¹ Ćwiczenie realizowane dla policjantów, organizowane i prowadzone przez jednostki lub komórki organizacyjne Policji w celu przygotowania do optymalnego reagowania w sytuacjach kryzysowych”.

² „Forma ćwiczenia w szczególności z udziałem kadry dowódczej, którego celem jest weryfikacja przygotowanych i wdrożonych rozwiązań systemowych w Policji, doskonalenie umiejętności w dziedzinie organizacji i prowadzenia działań policyjnych, a także funkcjonowania oraz współdziałania systemów dowodzenia”.

³ „Forma ćwiczenia z udziałem wydzielonych sił i środków Policji, którego celem jest weryfikacja przygotowanych i wdrożonych w Policji rozwiązań systemowych w szczególności w zakresie reagowania w sytuacjach kryzysowych, praktyczne doskonalenie policjantów w warunkach zbliżonych do rzeczywistych w dziedzinie organizacji i prowadzenia działań policyjnych oraz współdziałania podmiotów zobowiązanych do działania w sytuacjach kryzysowych, również z wykorzystaniem środków porzeczności działań”.

oraz pokazów⁴, a także zasady opracowywania planów ćwiczeń i ich przeprowadzania⁵ realizowane przez Policję w Szczecinku określił dla jednostek policyjnych w swoim zarządzeniu Komendant Główny Policji⁶, a warunki w zorganizowanym ćwiczeniu planowane były tak, by były jak najbardziej zbliżone do rzeczywistych (z wykorzystaniem środków pozoracji⁷, jednak z zachowaniem wszelkich możliwych środków bezpieczeństwa).

We wszystkich fazach realizacyjnych dotyczących ćwiczenia zapewniono sprawność działań w czasie trwania ćwiczenia, przy jednoczesnym zachowaniu kolejności następujących po sobie sytuacji oraz zadbano o treść przygotowywanego ćwiczenia, by pozostała nieznana dla uczestników, oczywiście w zakresie wskazanym przez kierownika ćwiczenia⁸.

Cel niniejszego sprawozdania sprowadza się nie tylko do przedstawienia relacji z przedsięwzięcia mającego na celu poprawę stanu bezpieczeństwa publicznego, ale jednocześnie jest zaprezentowaniem wzorcowego przykładu organizacji ćwiczeń policyjnych na poziomie powiatowym.

2. Podstawa prawna ćwiczenia

Podstawę prawną ćwiczenia stanowiła decyzja Komendanta Powiatowego Policji w Szczecinku z dnia 25 listopada 2019 roku o przygotowaniu i przeprowadzeniu ćwiczenia pod nazwą „Ucieczka”. Decyzja ta wynikała z postanowień § 6 ust. 4 zarządzenia nr 963 Komendanta Głównego Policji z dnia 7 lipca 2010 r. *w sprawie metod i form przygotowania oraz prowadzenia krajowych i międzynarodowych ćwiczeń sztabowych w Policji*⁹, który to zobowiązuje jednostki organizacyjne Policji szczebla powiatowego do organizacji przynajmniej jednego ćwiczenia w ciągu roku kalendarzowego.

⁴ „Forma ćwiczenia z udziałem wydzielonych sił i środków Policji, którego celem jest prezentacja różnych i możliwych do zastosowania technik, a także nowych urządzeń i sposobów działania, mającego kreować pozytywny wizerunek Policji”.

⁵ „Dokument określający w szczególności cele i organizację działań podejmowanych w ramach ćwiczenia, rodzaj i sposób wykonywania zadań, użyte do działań siły i środki uczestników ćwiczenia, określający kompetencje kierownika ćwiczenia, jego zastępcy oraz zespołów funkcjonalnych, a także zasady współdziałania i koordynacji działań uczestników przedsięwzięcia”.

⁶ Zarządzenie nr 963 Komendanta Głównego Policji z dnia 7 lipca 2010 r. *w sprawie metod i form przygotowania oraz prowadzenia krajowych i międzynarodowych ćwiczeń sztabowych w Policji*.

⁷ Środki przeznaczone do tworzenia warunków zbliżonych do rzeczywistych podczas prowadzonych ćwiczeń, w tym uzbrojenie i sprzęt techniczno-bojowy pozostający na wyposażeniu Policji.

⁸ „Policjant wyznaczony w drodze decyzji przez kierownika jednostki organizacyjnej Policji, którego głównym zadaniem jest określenie kierunków przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia oraz kierowanie jego przebiegiem”.

⁹ Dz. Urz. KGP z 2010 r. Nr 8, poz. 29.

3. Organizacja ćwiczenia dowódczo-sztabowego pod nazwą „Ucieczka”

Organizatorem ćwiczenia była Komenda Powiatowej Policji w Szczecinku, która biorąc pod uwagę bieżące potrzeby szkoleniowe i zagrożenia, jakie mogłyby z dużym prawdopodobieństwem wystąpić na terenie powiatu szczecineckiego przygotowała scenariusz obejmujący zdarzenie kryzysowe polegające na prowadzeniu zorganizowanych działań pościgowych.

Jednostka w Szczecinku swoim zasięgiem działania obejmuje powiat szczecinecki¹⁰, a na jej strukturę organizacyjną składa się Wydział Prewencji i Ruchu Drogowego, Rewir Dzielnicowych, Wydział Dochodzeniowo-Śledczy, Wydział Kryminalny, Wydział do Walki z Korupcją i Przestępczością Gospodarczą, a także dzielnicowi w Białym Borze i w Barwicach. 151 szczecineckich policjantów dysponuje 43 pojazdami.

Celem policyjnego ćwiczenia było poznanie własnych procedur i sposobu działania, możliwości sprzętowych, przygotowania kadry oraz współpracy z innymi podmiotami i instytucjami w warunkach zaistniałej sytuacji kryzysowej. W szczególności dotyczyło to sprawdzenia:

1. gotowości do działania jednostki organizacyjnej Komendy Powiatowej Policji w Szczecinku w sytuacji zaistnienia zdarzenia kryzysowego związanego z prowadzeniem zorganizowanych działań pościgowych,
2. funkcjonalności procedur i rozwiązań planistycznych przyjętych w sytuacji zaistnienia zdarzenia związanego z prowadzeniem zorganizowanych działań pościgowych, opisanych w *„Planie działań Komendy Powiatowej Policji w Szczecinku w zakresie prowadzenia przez Policję pościgów i zorganizowanych działań pościgowych na terenie powiatu szczecineckiego”*,
3. znajomości przez policjantów pełniących służbę zewnętrzną procedur związanych z prowadzeniem pościgu i umiejętności współdziałania i tworzenia posterunków kontrolno – blokadowych opisanych w treści *Zarządzenia nr 45 Komendanta Głównego Policji z dnia 21 czerwca 2018 r. w sprawie organizowania i prowadzenia przez Policję działań pościgowych*
4. poznanie możliwości organizacyjnych tworzenia blokady, potrzebnych zasobów ludzkich i sprzętowych, organizacji łączności własnej i przepływu informacji z organami innymi niż Policja w sytuacji zaistnienia zdarzenia kryzysowego związanego z prowadzeniem zorganizowanych działań pościgowych,
5. sprawdzenie umiejętności kierowania zorganizowanymi działaniami pościgowymi przez policjantów pełniących służbę na stanowisku kierowania KPP Szczecinek,
6. możliwości wykorzystania monitoringu miejskiego podczas prowadzenia zorganizowanych działań pościgowych,

¹⁰ Powiat w północno-zachodniej Polsce, w woj. zachodniopomorskim, o powierzchni 1 765 km², zamieszkały przez 78232 mieszkańców. W skład powiatu wchodzi gminy: miejska Szczecinek miejsko-wiejskie: Barwice, Białe Bórze, Borne Sulinowo oraz wiejskie: Grzmiąca i Szczecinek.

7. znajomości przez policjantów pełniących służbę zewnętrzną symboli taktycznych blokad powiatowych, wojewódzkich i krajowych na terenie powiatu szczecineckiego,
8. możliwości wykorzystania drogi S-11 do prowadzenia pościgu równoległego,
9. funkcjonalności istniejących punktów, w których organizowane są posterunki kontrolno-blokadowe.

Zapoznania osób uczestniczących w ćwiczeniu z:

1. algorytmem postępowania Policji w sytuacji zaistnienia zdarzenia kryzysowego związanego z prowadzeniem zorganizowanych działań pościgowych,
2. organizacją i sposobem wykonywania obowiązków służbowych na posterunku kontrolno-blokadowym niezbędnym do realizacji ćwiczenia.

Zgrywania:

1. współdziałania policjantów z różnych komórek organizacyjnych w realizacji określonego wspólnego zadania (rozdziału zadań na miejscu zdarzenia).

Doskonalenia:

1. poziomowi przygotowania jednostki organizacyjnej Policji do zdarzeń kryzysowych,
2. sprawności funkcjonowania elementów rozwinięcia posterunków kontrolno – blokadowych, powiadamiania i współdziałania jednostki organizacyjnej Policji z podmiotami pozapolicyjnymi.

Samo ćwiczenie zostało podzielone na 3 etapy - przygotowawczy, w którym na 10 dni przed terminem ćwiczenia zostały opracowane materiały szkoleniowe, zasadniczy, w którym przeprowadzono ćwiczenie na przyjętych wstępnie założeniach oraz zakończeniowy, w którym dokonano podsumowania i przygotowano dokumentację z ćwiczeń.

4. Przebieg ćwiczenia

Ćwiczenie odbyło się 10 grudnia 2019 r., w godzinach od 15.00 do 17.00, a zlokalizowane było na drogach krajowych DK-11 i S-11, drodze wojewódzkiej DW-172 oraz drogach Szczecinka. Uczestniczyło w nim 15 policjantów i 8 pojazdów KPP Szczecinek oraz pies służbowy. Obecni byli także policjanci ujęci w planie przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia pod nazwą „Ucieczka” z Komendy Powiatowej Policji w Szczecinku, w tym kierownik ćwiczenia, zespół ds. organizacji ćwiczenia (zespół autorski, zespół podgrywający, zespół obsługi medialnej oraz obserwator ćwiczenia)¹¹.

Zadanie rozpoczął dwuosobowy patrol Ogniwa Ruchu Drogowego poruszający się pojazdem służbowym (wyposażonym w wideorejestrator wykroczeń), który w miejscowości Piaski zatrzymał do kontroli drogowej pojazd marki KIA, którego kierujący popełnił wykroczenie drogowe związane z przekroczeniem prędkości.

Podczas kontroli policjanci prowadzący czynność legitymowania poprosili o do-

¹¹ Podstawowe zadania kierownika ćwiczenia oraz zespołów funkcjonalnych określa § 9 ust. 1, 3, 4, 5 i 6 zarządzenia nr 963 Komendanta Głównego Policji z dnia 7 lipca 2010 r. w sprawie metod i form przygotowania oraz prowadzenia krajowych i międzynarodowych ćwiczeń sztabowych w Policji.

kumenty tożsamości również pasażera, który w ich ocenie swoim wyglądem przypominał osobę poszukiwaną. Podczas sprawdzania danych osobowych w systemie KSIP okazało się, że pasażer faktycznie jest osobą poszukiwaną w celu odbycia kary pozbawienia wolności.

Zaniepokojeni mężczyźni objęci kontrolą widząc zdenerwowanie jednego z policjantów podejmują ucieczkę z miejsca kontroli. W trakcie ruszania, kierujący pojazdem marki KIA usiłował (nieskutecznie) potrącić policjanta asekurującego czynność legitymowania. Policjant asekurujący widział też, jak pasażer z tylnego fotela podniósł karabin maszynowy i wymierzył w jego stronę. Nastąpił pościg drogą nr 172 w kierunku miejscowości Szczecinek. Policjanci posiadali w dyspozycji dokumenty tożsamości uciekających mężczyzn. Z informacji z dokumentów i rozmów policjantów z uciekającymi wynikało, iż poruszali się oni pierwotnie w kierunku miejscowości Poznań. Patrol przekazał informację o ucieczce i o jej domniemanym kierunku dla dyżurnego KPP Szczecinek.

Dyżurny jednostki do udziału w pościgu zaangażował patrol z PP Barwice. Uciekający poruszali się z prędkością ok. 110-120 km/h. Z uwagi na to, że uciekający prawdopodobnie posiadali na wyposażeniu karabin maszynowy zatrzymanie należało przygotować z użyciem środków zabezpieczających, takich jak hełmy i kamizelki kuloodporne oraz kolczatki drogowe.

Dyżurny jednostki informował będące w dyspozycji patrole o prowadzonym pościgu i nakazał wybranym patrolom pobranie kamizelek kuloodpornych i pistoletów maszynowych. Z uwagi na posiadaną broń przez uciekających dyżurny polecił patrolowi prowadzącemu bezpośredni pościg o nie wywieranie zbytniego nacisku na uciekających i opóźnienie zatrzymania pojazdu tak, aby nastąpiło one w oparciu o punkty blokadowe z dala od ludności cywilnej. Dystans, na jakim prowadzony był pościg pozwolił na zorganizowanie się policjantów do ustawienia blokad w punktach WW-69 (sk. Żółtnica DK – 11) i WW-71 (Szczecinek ul. Szczecińska).

Zadania poboczne:

1. 1 patrol ORD poprowadził pościg równoległy z sk. DK – 11 Koszalińska drogą S-11 do sk. Żółtnica na DK-11 w celu sprawdzenia czasu potrzebnego na przebycie w trybie alarmowym nowej infrastruktury drogowej i uczestnictwa w formowaniu posterunku kontrolno blokadowego.
2. Dyżurny KPP Szczecinek skontaktował się operatorami monitoringu miejskiego w bazie Straży Miejskiej w Szczecinku w celu podania danych o ściągającym obiekcie i uzyskania wsparcia poprzez wspólne śledzenie i rejestrację zachowań obiektu uciekającego.
3. Uciekający pojazdem KIA na ul. Ordona przed skrzyżowaniem z ul. Drzymały wyrzucił w sposób widoczny z pojazdu paczkę imitującą spakowane narkotyki, na którą jednak nie zareagowali policjanci prowadzący bezpośredni pościg. Jednocześnie sytuacja ta miała być okazją do sprawdzenia czujności operatorów monitoringu, którzy w podobnej sytuacji mogli pomóc w zabezpieczeniu dowodów popełnionego przestępstwa (w przypadku braku wolnych patroli istnieje możliwość poproszenia o zabezpieczenie pakunku do czasu zwolnienia się patrolu).

5. Podsumowanie ćwiczenia

Po zakończonym ćwiczeniu, w ciągu 30 dni kierownik ćwiczenia sporządził raport końcowy zawierający charakterystykę ćwiczenia z uwzględnieniem oceny przyjętych celów i założeń realizacyjnych, w tym stopnia ich wykonania w trakcie przedsięwzięcia, ocenę przebiegu ćwiczenia oraz wskazanie ewentualnych uchybień i ich wpływu na ostateczny wynik prowadzonego przedsięwzięcia oraz wnioski z przebiegu ćwiczenia wraz z propozycjami kierunków zmian w zakresie wprowadzania nowych lub doskonalenia istniejących rozwiązań organizacyjno-prawnych w celu wzrostu skuteczności i efektywności podejmowanych działań przez Policję.

W sporządzonym przez kierownika ćwiczenia raporcie znalazły się następujące wnioski:

1. Wszystkie założenia oraz tematy zostały zrealizowane zgodnie z planem ćwiczeń, a samo ćwiczenie przebiegało bardzo sprawnie.
2. Pomimo dystansu, na którym prowadzony był pościg (ok. 40 km) od momentu rozpoczęcia pościgu do zatrzymania ściganego pojazdu upłynęło zaledwie 20 min. Sprawdzone czas wymagany do przebycia obwodnicy miasta w trybie alarmowym - 12 km drogi S-II przebyto w około 4 min. Powyższy wynik umożliwia prowadzenie pościgu równoległego w stosunku do obszaru zabudowanego miasta Szczecinek.
3. Operatorzy monitoringu miejskiego obiekt objęty pościgiem śledzili na całej trasie, natomiast nie zauważyli paczki wyrzuconej z pojazdu uciekającego. W rozmowie z obsługą ustalono, że prędkość i sposób poruszania się pojazdu uciekającego utrudniał jego śledzenie.
4. Pomimo trasy dobranej pod kątem jak największej ilości kamer wystąpiły istotne luki w możliwości śledzenia na niektórych ulicach miasta (w szczególności ul. Ordona i ul. Piłska). Pojazd uciekający dostał się i wydostał z części miasta, gdzie nie jest zainstalowana żadna kamera monitoringu miejskiego. Należy podjąć wspólne działania na rzecz objęcia monitoringiem dróg prowadzących do miasta, które odgrywałyby istotną rolę nie tylko w trakcie prowadzenia pościgów, ale również przy ustalaniu sprawców innych przestępstw. Prowadzony pościg odbywał się około godz. 15.20 w czasie szczytu komunikacyjnego - wystąpiły duże trudności w przemieszczaniu się po mieście (pomimo używania sygnałów pojazdu uprzywilejowanego). Należy jednak zaznaczyć, że żadna z dróg i infrastruktura na trasie pościgu nie stanowiły „wąskiego gardła” dla pojazdu uprzywilejowanego, trudności powodowały nieprawidłowe zachowanie kierujących znajdujących się na drodze.
5. W związku z narastającym prawdopodobieństwem wystąpienia zdarzeń kryzysowych o podobnym charakterze, w celu zwiększenia skuteczności działań wskazanym jest częstsze prowadzenie ćwiczeń, które umożliwią prześledzenie własnych procedur, jak i możliwości współdziałania z podmiotami pozapolicyjnym.

6. Zakończenie

Prawidłowe funkcjonowanie każdej organizacji, a w szczególności odpowiedzialnej za bezpieczeństwo i porządek publiczny wymusza konieczność sprawdzenia przyjętych rozwiązań i eliminowanie mogących pojawiać się błędów i nieprawidłowości. W tym celu niezbędne jest wdrożenie sprawdzenia praktycznego np. w formie ćwiczeń.

Tak też było z opisanym w sprawozdaniu ćwiczeniem. Oprócz sprawdzenia wspomnianych w tekście procedur, zrealizowano cele odnoszące się do wyszkolenia funkcjonariuszy, określenia możliwości wykorzystywanych środków technicznych, czy współpracy z innymi podmiotami z terenu powiatu szczecineckiego. A wszystko to zgodnie z ustalonym zakresem działania w zmieniającej się sytuacji operacyjnej. Ćwiczenie opracowano zgodnie z wytycznymi Komendanta Głównego Policji.

Każde prawidłowo przeprowadzone ćwiczenie, jego założenia, organizacja i wyniki mogą mieć również charakter edukacyjny. I to nie tylko dla samych uczestników ćwiczenia, ale również dla innych podmiotów i instytucji, które przygotowują własne sprawdzenie przyjętych rozwiązań w formie ćwiczeń.

dr inż. ANETA PISARSKA

AKADEMIA KALISKA

IM. PREZYDENTA STANISŁAWA WOJCIECHOWSKIEGO

a.pisarska@pwsz-kalisz.edu.pl

SPRAWOZDANIE Z KONFERENCJI „PRAKSEOLOGIA W ZARZĄDZANIU I DOWODZENIU 2020”

ETYKA W ZARZĄDZANIU, ETYKA W DOWODZENIU
KALISZ, 5-6.03.2020 R.

W dniach 5 i 6 marca 2020 roku po raz czwarty odbyła się Konferencja naukowo-dydaktyczna „Prakseologia w zarządzaniu i dowodzeniu 2020” zatytułowana: „Etyka w zarządzaniu, etyka w dowodzeniu”. Konferencja została zorganizowana przez Katedrę Zarządzania i Dowodzenia funkcjonującą w strukturach Wydziału Nauk Społecznych Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu. Współorganizatorami tegorocznej Konferencji był również Zakład Socjologii Grup Dyspozycyjnych, Instytut Socjologii przy Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego, firmy Teldat Sp. z o.o. sp. k. oraz CMGI Sp. z o.o., a także Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej oraz Stowarzyszenie Certyfikowanych Audytorów i Specjalistów ds. Kontroli Wewnętrznej. Kolejny raz patronat honorowy nad konferencją objął prof. dr hab. Witold Kieżun, wybitny przedstawiciel polskiej szkoły prakseologicznej. Co warto podkreślić, profesor Kieżun to także uczeń Tadeusza Kotarbińskiego i Jana Zieleniewskiego.

Cykl konferencji „Prakseologia w zarządzaniu i dowodzeniu” adresowany jest do przedstawicieli środowisk naukowych, organizacji biznesowych oraz militarnych zajmujących się wspomnianą problematyką. Głównym celem tej inicjatywy jest prezentacja wyników prowadzonych badań naukowych, wymiana myśli, wiedzy, poglądów oraz praktycznych doświadczeń, a także integracja przedstawicieli środowisk naukowych, organizacji militarnych oraz praktyków biznesu zainteresowanych wspólnymi wyzwaniami stojącymi przed prakseologią jako nauką.

Konferencja naukowo - dydaktyczna „Prakseologia w zarządzaniu i dowodzeniu 2020” została zrealizowana w czterech panelach: trzech naukowych oraz jednym studenckim. Wystąpienia prelegentów koncentrowały się wokół zagadnień związanych z etyką zarządzania, etyką biznesu, społeczną odpowiedzialnością biznesu, etyką w działaniach militarnych, kulturą dowodzenia oraz zarządzaniem kryzysowym. Również panel studencki nawiązywał do głównego tematu tegorocznej Konferencji. Głównym zadaniem studentów było bowiem przygotowanie w kilkuosobowych zespołach prezentacji związanych z etyką w zarządzaniu oraz etyką w dowodzeniu.

W drugim dniu konferencji studenci przedstawili kodeks etyczny studenta PWSZ oraz kodeks etyczny wykładowcy PWSZ.

W trakcie Konferencji zaprezentowane zostały również możliwości laboratorium Zautomatyzowanych systemów kierowania zarządzaniem kryzysowym funkcjonującym przy kaliskiej PWSZ. Po raz drugi w trakcie Konferencji miało miejsce kaliskie Forum Audytu pod patronatem Polskiego Instytutu Kontroli Wewnętrznej oraz Stowarzyszenia Certyfikowanych Audytorów i Specjalistów ds. Kontroli Wewnętrznej.

Dorobkiem tegorocznej Konferencji, podobnie jak poprzednich, jest publikacja z serii „Prakseologia w zarządzaniu i dowodzeniu 2020”. Obejmuje ona trzy tomy: dwa zawierające referaty przedstawicieli środowisk naukowych, biznesowych i militarnych oraz trzeci zawierający prace studentów.

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; starszy wykładowca w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu; autor 68 publikacji poświęconych problematyce bezpieczeństwa i porządku publicznego, prewencji kryminalnej, działalności zapobiegawczej policji. Zmarł w 2020 r.

JAN FRĄSZCZAK – doktor nauk ekonomicznych, profesor Akademii Kaliskiej w Kaliszu. Związany z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Kaliszu (obecnie Akademia Kaliska) od początku jej istnienia. Obecnie jest Kierownikiem Katedry Zarządzania w Wydziale Nauk Społecznych, a poprzednio pełnił między innymi funkcję dziekana Wydziału Nauk Społecznych oraz Prorektora Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Kaliszu d/s Finansów i Organizacji Uczelni. Jest autorem wielu artykułów naukowych, brał także udział w realizacji projektów naukowych finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Zainteresowania mieszczą się w obszarze finansów przedsiębiorstw oraz finansów publicznych, w tym zagadnień podatkowych. Jest wiceprezesem Kaliskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, a od 1994 roku pełni funkcję stałego biegłego sądowego z dziedziny finansów i rachunkowości przy Sądzie Okręgowym w Kaliszu.

PAWEŁ KAMIŃSKI – doktor 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 (obecnie Akademia Kaliska) na stanowisku starszego wykładowcy. 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.

JÓZEF KOLAŃSKI – doktor nauk ekonomicznych w zakresie finansów, Członek Rady Uczelni Akademii Kaliskiej, starszy wykładowca od 2003 r. Zawodowo Komornik Sądowy prowadzący własną kancelarię od 1992 r. Były członek Krajowej Rady Komorniczej i Przewodniczący Krajowej Komisji Rewizyjnej. Obecnie Członek Rady Izby Komorniczej w Łodzi, Komornik Wizytator. Posiadane doświadczenie zawodowe w zakresie prawa cywilnego, finansowego i podatkowego.

ANDRZEJ KWIATKOWSKI – doktor nauk prawnych, starszy wykładowca Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu (obecnie Akademia Kaliska), zainteresowania badawcze – administracja publiczna w ujęciu historycznym i porównawczym ze szczególnym uwzględnieniem policji administracyjnych i samorządu terytorialnego, system prawny – kontekst kulturowy i polityczny autor kilkudziesięciu artykułów na powyższe tematy.

ANNA LUDWICZAK – doktor nauk ekonomicznych, tytuł uzyskany w Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Związana z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu (obecnie Akademia Kaliska) od 1999 roku. Obecnie pełni funkcję Prodziekana w Wydziale Nauk Społecznych. Specjalizuje się w zakresie analizy ekonomicznej, finansów przedsiębiorstw oraz rynków finansowych, prowadzi badania dotyczące rynku nieruchomości.

MALGORZATA MACUDA – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie finanse, romanistka. Jej praca doktorska zatytułowana „Rachunek wyników szpitala z wykorzystaniem Jednorodnych Grup Pacjentów” została wyróżniona w 2014 roku nagrodą II stopnia im. profesor Alicji Jarugi w konkursie Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce na najlepsze prace habilitacyjne, doktorskie, magisterskie i dyplomowe z dziedziny rachunkowości. Absolwentka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu oraz Université Paris VII Denis Diderot w Paryżu. Ukończyła Podyplomowe Studium Zarządzania w Opiece Zdrowotnej na Wydziale Nauk o Zdrowiu Uniwersytetu Medycznego im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu oraz Podyplomowe Studia Menedżer Projektu Badawczo-Rozwojowego w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. Autorka wielu publikacji z zakresu rachunkowości szpitali oraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Do jej zainteresowań naukowych należą: ogólna teoria rachunkowości, rachunkowość podmiotów leczniczych, rachunek kosztów, operacyjna i strategiczna rachunkowość zarządcza, a także rachunkowość odpowiedzialności społecznej. Członek Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, International Association for Accounting Education & Research (IAAER) oraz Association Internationale des Economistes de Langue Française (AIELF). Pełni funkcję sekretarza międzynarodowego czasopisma *La Revue Internationale des Economistes de Langue Française* (RIELF).

ANNA MACZASEK – doktor nauk humanistycznych. Absolwentka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Państwowego Uniwersytetu Rostowskiego. Z Akademią Kaliską związana od roku 2004. W obszarze zainteresowań mieści się psychologia, socjologia – funkcjonowanie człowieka w rozmaitych aspektach i sytuacjach; zachowanie człowieka; negocjacje. Czynny negocjator, głównie w zakresie negocjacji biznesowych, również w Rosji i na Ukrainie. Wcześniej wieloletni redaktor miesięcznika środowiskowego oraz tygodnika miejskiego.

RYSZARD ORLIŃSKI – doktor nauk ekonomicznych o specjalności rachunkowość. Ukończył technologię żywienia, ekonomikę obrotu towarowego i usług oraz rachunkowość. Po 7 letniej pracy w jednostce logistycznej powrócił na uczelnię jako wykładowca. W strukturach uczelnianych przechodził kolejno stanowiska od wykładowcy do prorektora włącznie. Prowadzi badania naukowe w zakresie wykorzystania rachunkowości w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi ze szczególnym uwzględnieniem jednostek sektora publicznego. Zatrudniony w Wydziale Nauk Społecznych PWSZ w Kaliszu (obecnie Akademia Kaliska). Prowadzi zajęcia również w innych uczelniach publicznych i niepublicznych. Ponadto posiada certyfikowane uprawnienia do samodzielnego prowadzenia biur rachunkowych oraz rad nadzorczych spółek skarbu państwa. Członek Rady Nadzorczej spółki z o.o. Prywatnie jest zapalonym żeglarzem i motocyklistą.

PIOTR PAGÓRSKI – doktor nauk ekonomicznych, specjalista w zakresie finansów i rachunkowości, absolwent Wojskowej Akademii Politycznej w Warszawie. Zatrudniony jako starszy wykładowca Wydziału Nauk Społecznych Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu (obecnie Akademia Kaliska) (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 – doktor nauk ekonomicznych, absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Wykładowca w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu (obecnie Akademia Kaliska). 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.

ADAM PLICHTA – doktor prawa, adwokat, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Publicznego i Prawa na Wydziale Nauk Społecznych Akademii Kaliskiej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego; autor monografii „Wolność i Polityka. Myśl społeczno-polityczna Mirosława Dzielskiego” wydanej przez Ośrodek Myśli Politycznej w Krakowie w 2019 roku oraz artykułów podejmujących tematykę w obszarze doktryn prawnych i politycznych, teorii i filozofii prawa oraz dogmatyk prawa.

ANDRZEJ POLAK – Prof. dr hab. Andrzej POLAK – urodzony w 1964 roku w Andrychowie, na Podbeskidziu. Jest absolwentem Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Zmechanizowanych we Wrocławiu (1987), Akademii Obrony Narodowej (1996) oraz Akademii Pomorskiej w Słupsku (1997). Przez blisko 35 lat związany z Siłami Zbrojnymi RP. W latach 1987-1994 pełnił służbę w jednostkach wojsk lądowych (Kołobrzeg, Słupsk). Od 1996 roku – nauczyciel akademicki. W 2001 roku uzyskał stopień naukowy doktora, w 2008 roku – doktora habilitowanego, zaś w 2015 roku – tytuł profesora w naukach społecznych. W okresie pracy naukowej i dydaktycznej w AON był (między innymi): szefem katedry, dyrektorem instytutu oraz dziekanem wydziału. Od 2016 roku – profesor PWSZ w Kaliszu (2020 – Akademia Kaliska). Od lat zajmuje się szerokim spektrum zagadnień związanych z bezpieczeństwem i obronnością państwa, w tym teoretycznego i praktycznego wymiaru sztuki wojennej (teorii operacji) oraz jej historii. Kierował i brał udział w pracach wielu zespołów badawczych. Jest autorem (współautorem) ponad 150 opracowań (między innymi): *Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce 1920-2002* (Warszawa 2002); *Związki operacyjne w polskiej sztuce wojennej 1918-2008* (Warszawa 2008); *Wojna, konflikt, kryzys* (2011); *Wojny w Zatoce Perskiej. Aspekty operacyjne* (2011); *Od sztuki wojennej do polemologii* (2012); *Sztuka wojenna* (2014); *Wybrane zagadnienia z teorii i praktyki obronności* (2014); *Polskie Siły Zbrojne w Afganistanie. Wnioski i doświadczenia* (2015); *Operacja w wojnach i konfliktach zbrojnych* (2015); *Wojny i konflikty zbrojne XXI wieku – podejście polemologiczne* (2016); *Siły i środki walki zbrojnej w wojnach przyszłości* (2016); *Wojna. Siły Zbrojne. Państwo. Rozważania polemologiczne* (2020).

JANUSZ PRZYBYŁ – ukończył Akademię Ekonomiczną w Poznaniu, Wydział Zarządzania, kierunek – Zarządzanie i Marketing. W 2004 roku ukończył Studia Doktoranckie na Wydziale Zarządzania, Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Od 2002 roku związany z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Kaliszu im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego, a obecnie w Akademii Kaliskiej, jest zatrudniany na stanowisku wykładowcy. Główne Obszary zainteresowań zawodowych to; zarządzanie, HR, logistyka, przedsiębiorczość. Jest autorem kilkunastu artykułów dotyczących problematyki szeroko rozumianego zarządzania i logistyki. Organizator kilku konferencji naukowych dotyczących logistyki przyszłości.

ZUZANNA PRZYŁUSKA – doktor w dziedzinie nauk społecznych, absolwentka Wydziału Historycznego Uniwersytetu Warszawskiego oraz Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku *finanse i rachunkowość* w specjalności *finanse przedsiębiorstw*. Studia doktoranckie w dziedzinie *Nauk społecznych* i dyscyplinie *bezpieczeństwo* ukończyła w Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie. Obecnie adiunkt

w Akademii Kaliskiej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu. Interesuje się tematyką bezpieczeństwa ekonomicznego, finansowymi determinantami kondycji gospodarczo – obronnej kraju, w tym szczególnie inwestycjami na rynku kapitałowym oraz logistyką i zarządzaniem.

ZBIGNIEW STANIEK – dr hab., prof. Akademii Kaliskiej Autor od wielu lat zajmuje się teorią ekonomii i zarządzania. Jest autorem ok. 100 publikacji naukowych. Jego zainteresowania naukowe dotyczą dwóch obszarów badawczych: transformacji gospodarczej i ekonomii instytucjonalnej. Syntetycznym wyrazem pierwszego z zainteresowań była monografia „Teoretyczne aspekty polskiej prywatyzacji w okresie transformacji” – SGH 2001. Drugie zainteresowanie zostało głównie ucieleśnione w dwóch publikacjach: „Stan gospodarki światowej a rozwój teorii ekonomii” (współautor R. Bartkowiak) – SGH 2011 oraz „Ekonomia instytucjonalna. Dlaczego instytucje są ważne” – Wyd. Difin 2017. Autor od początku kariery naukowej łączył badania naukowe z kontaktami z szeroko rozumianą praktyką gospodarczą. Wyrazem tego była np. praca w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych (doradca Ministra), Ministerstwie Skarbu Państwa (dyrektor Departamentu Polityki Majątkowej i Przekształceń Własnościowych), Urzędzie Rady Ministrów (dyrektor Zespołu Programowo-Doradczego Komitetu Społeczno-Politycznego Rady Ministrów) czy w RUCH SA (członek Zarządu Spółki). W pracy dydaktycznej prowadził zajęcia na trzech poziomach studiów: licencjackim, magisterskim i doktoranckim (SGH Warszawa). W pracy organizacyjnej pełnił między innymi funkcje kierownika Zakładu, Katedry oraz Dziekana (Wydział Menedżerski i Nauk Technicznych WSM Warszawa). Obecnie jest profesorem w Katedrze Zarządzania Wydziału Nauk Społecznych Akademii Kaliskiej.

DONATA STOCHAJ – magister, absolwentka Wyższej Szkoły Logistyki w Poznaniu

LESZEK SZCZUPAK – doktor nauk ekonomicznych. Wykładowca na Wydziale Nauk Społecznych Akademii Kaliskiej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu gdzie prowadzi zajęcia z zakresu logistyki i transportu. Autor i współautor kilkunastu publikacji zarówno krajowych jak i zagranicznych.

