



PRACE NAUKOWE

T.21

Wałbrzyskiej
Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

ISSN 2084-2686

T. 21

(1) 2013

PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości
w Wałbrzychu

RADA PROGRAMOWA

Przewodniczący Rady Programowej – prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk

Członkowie:

- prof. WWSZiP dr hab. Tadeusz Gospodarek
- prof. zw. dr hab. Jerzy Sokołowski
- prof. dr hab. n. med. Jāroslav Opavský
- prof. dr hab. Jana Škrabānkova
- prof. dr hab. Mirosław Gejdoš

Recenzenci zewnętrzni:

prof. dr hab. inż. Stefan Antczak
prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka
prof. dr hab. Andrzej Galecki
prof. dr hab. Zdzisław Jasiński
prof. dr hab. Bogusław Kaczmarek
prof. dr hab. Józef Kochanowski
prof. dr hab. inż. Marian Kopczewski
prof. dr hab. Mirosław Kwieciński
prof. dr hab. Wojciech Łepkowski
prof. dr hab. Andrzej Makowski
prof. dr hab. Jerzy Niemczyk
prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda
dr hab. Beata Skowron-Grabowska
prof. UE dr hab. Agnieszka Skowrońska
prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet

ADRES REDAKCJI:

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
58-305 Wałbrzych, ul. 1-go Maja 131
e-mail: kustosz@wwszip.pl

Redaktor Naczelny: prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczo

Sekretarz Redakcji: Michał Lesman

Redaktorzy tematyczni:

dr Jerzy Tutaj: socjologia, etyka, filozofia
dr Aneta Kazanecka: politologia, stosunki międzynarodowe
dr Piotr Laskowski: ekonomia, administracja
dr Bogusław Bałuka: ratownictwo medyczne, nauka o zdrowiu
dr Zbigniew Baran – pedagogika
dr Agnieszka Tabor-Smardzewska – zarządzanie
Redaktor statystyczny – Alicja Brodzińska
Redaktor językowy – doc. dr ing. Olga Hasprová
Redaktor techniczny – Władysław Ramotowski

ISSN 2084-2686

© Copyright by Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

Redakcja deklaruje wersję papierową czasopisma jako podstawową

Printed in Poland

SPIS TREŚCI

Rafał Krupski Rodzaje okazji w teorii i w praktyce zarządzania	5
Lucjan Kowalczyk Zarządzanie logistyczne w gospodarce lokalnej	17
Franciszek Mroczo Istota i typologia kryzysów niemilitarnych	35
Agnieszka Tabor-Smardzewska Przygotowanie szkolenia pracowników w związku z implementacją systemów zapewnienia jakości	51
Danuta Fjałkowska Korzyści i bariery funkcjonowania controllingu – teoria, praktyka, wyniki badań	63
Grażyna Węgrzyn, Marcin Balana Możliwości wykorzystania marketingu szepowanego przez szkoły wyższe	83
Kurek Robert Warunki efektywności państwowego nadzoru ubezpieczeniowego a informacja o działalności zakładów ubezpieczeń	95
Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka Lokalne społeczności górnicze w procesie zmian. Teoretyczne podstawy analiz	107
Paulina Olejniczak Postawy wobec zdrowia i choroby wśród mieszkańców podjeleniogórskich wsi	125
Janusz Grasza Tworzenie udanego związku małżeńskiego (w świetle teorii i badań Johna Gottmana)	139
Piotr Laskowski Dług publiczny jako czynnik mający istotne znaczenie dla gospodarki budżetowej samorządu terytorialnego w Polsce	161
ks. Jacek Biernacki Czy istnieje moralna różnica pomiędzy eutanazją a samobójstwem?	179
Paweł Skowron CTQ (CRITICAL-TO-QUALITY) w monitorowaniu procesów biznesowych	191
Józef Kosiński Łańcuchy krytyczne w zarządzaniu projektami	207



Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Rodzaje okazji w teorii i w praktyce zarządzania

1. ZAGADNIENIA WSTĘPNE. ISTOTA OKAZJI W ZARZĄDZANIU

Kategoria *opportunities*, wykreowana przede wszystkim ze względu na SWOT – sztandarową metodę analizy i planowania strategicznego, nie jest jednoznacznie rozumiana w literaturze przedmiotu. W naszej, rodzimej, tłumaczona jest różnie, jako: sposobności, możliwości, ale również jako szanse (np. M. Romanowska – autorka hasła „analiza SWOT” w Leksykonie zarządzania), albo jako okazje (np. J. Supernat w: *Management. Tezaurusz kierownictwa*). W słownikach angielsko-polskich *opportunities* tłumaczone są jako: możliwości, sposobności, okazje, szanse. W różnych polskich słownikach kategorii te są stosowane we wzajemnym objaśnianiu ich sensu. Dlatego też poniżej rozważania nad ich treścią ograniczono do rozdzielenia tylko kategorii okazji i szansy.

W *Słowniku języka polskiego* szansa to – prawdopodobieństwo, możliwość powodzenia, sukcesu w jakiejś dziedzinie, sposobność osiągnięcia czegoś, widoki na coś. W teorii statystyki szansa jest pewną miarą prawdopodobieństwa, używaną potocznie w grach losowych i w hazardzie. Szansa to – stosunek prawdopodobieństwa możliwości korzystnych dla gracza, do możliwości niekorzystnych (szansa, że wyrzucimy liczbę oczek – 3 w kostce jest jak 1 : 5). D.N. Sull, prominentny autor z zakresu współczesnych ujęć zarządzania strategicznego szansę definiuje jako nowo wytworzony układ zasobów, który wychodzi naprzeciw niezaspokojonej potrzebie rynkowej i tworzy nadwyżkę wartości ponad koszty zdobycia i wykorzystania potrzebnych zasobów¹ lub w innym miejscu: szansa jako spotkanie sprzyjającej okoliczności z gotowością do jej wykorzystania².

¹ D.N. Sull, *Disciplined Entrepreneurship*, „MIT Sloan Management Review” 2004 Vol. 46 nr 1.

² D.N. Sull, Y. Wang, *Mad in China: What Western Managers Can Learn from Trailblazing Chinese Entrepreneurs*, Harvard Business School Press, 2005.

Okazja natomiast – to okoliczność sprzyjająca czemuś, umożliwiająca coś, odpowiednia do czegoś sytuacja, sposobna chwila, sposobność. Okazja dla A. Sharplin'a jest kombinacją okoliczności, czasu i miejsca, które w przypadku połączenia z pewnym działaniem ze strony organizacji, może przynieść korzyści. W literaturze z zakresu przedsiębiorczości, często powoływana jest definicja Shane'a i Venkataraman³, według której okazje to sytuacje, w których nowe dobra, usługi, materiały czy metody organizacyjne mogą być sprzedawane po cenie wyższej niż cena ich produkcji. To w istocie wąsko rozumiane, ekonomiczne ujęcie, nie akcentuje rzadkości i krótkotrwałości zdarzenia, czy okoliczności, co wydaje się być immanentną cechą okazji.

Okazja dla przedsiębiorstwa to zdarzenie (np. upadek konkurenta) lub powstały splot różnych okoliczności (np. utworzenie się niszy rynkowej), o charakterze gospodarczym (lub o skutkach gospodarczych), stwarzających możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych. Okazje są ściśle związane z momentem czasu i okresem. Pojawiają się, trwają czas jakiś i znikają, tak w bliższym otoczeniu porterowskim, otoczeniu dalszym, a także wewnątrz przedsiębiorstwa. Choć można mówić o subiektywizmie przy identyfikacji okazji, te pochodzące z otoczenia dalszego mają niewątpliwie większy, bardziej powszechny zasięg, dłużej trwają w czasie (np. sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstw regulacje prawne) i zwykle nie generują sytuacji konkurencyjnych (np. ustawy o podatkach). Okazje z otoczenia porterowskiego są niewątpliwie bardziej subiektywnie postrzegane, pojawiają się nagle, trwają krótko, bo zwykle mają charakter konkurencyjny (np. przetarg).

Generalnie w tych ujęciach w „szansie” akcentuje się bardziej prawdopodobieństwo powodzenia, dodając zwykle to czy jest ono duże lub małe. W „okazji” natomiast akcentuje się raczej okoliczności, sprzyjające powodzeniu warunki, często bez stopniowania potencjalnej korzyści.

Wydaje się, że niezależnie od stwierdzenia lub nie stwierdzenia blisko-znaczności pojęć okazji i szans, definiując tę pierwszą dobrze jest połączyć w jedno pewne różnice w ich określeniach, wykorzystując zarówno kategorię prawdopodobieństwa, jak i osiągnięcia dodatkowych korzyści z tytułu wykorzystania niespodziewanego zdarzenia, czy splotu okoliczności. Zgodnie z pewnymi ujęciami teorii podejmowania decyzji, okazję spróbowałem zidentyfikować bardziej formalnie – jako wartość oczekiwaną⁴. Jeżeli dla większości transakcji wartość oczekiwana wynosi:

$$O_i = p_i \cdot w_i \approx \text{const} \quad (i = 1, 2, \dots, n) \quad (1)$$

gdzie: O_i – wartość oczekiwana i – tej transakcji,
 w_i – wartość i – tej transakcji,
 p_i – prawdopodobieństwo zaistnienia i – tej transakcji,

to transakcję j ($i \neq j$) o wartości oczekiwanej:

$$O_j = p_j \cdot w_j \quad (2)$$

³ S. Shane, S. Venkataraman, *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, "Academy of Management Review" 2000, vol. 25, no. 1.

⁴ R. Krupski, *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji 2005 nr 3.

spełniającą relację:

$$O_j > O_i \quad (3)$$

można uznać za okazję tym większą im większa będzie różnica $O_j - O_i$.

Stale wartości oczekiwane transakcji (1) można interpretować następująco: im większa wartość transakcji tym zwykle mniejsze prawdopodobieństwo jej zrealizowania. W przypadku relacji (3) okazją można uznać taką transakcję, która przyniesie przedsiębiorstwu albo większą wartość przy tym samym stopniu prawdopodobieństwa, albo taką samą wartość przy większym stopniu prawdopodobieństwa.

2. RODZAJE OKAZJI WYGENEROWANE W BADANIACH EMPIRYCZNYCH

Studiując literaturę przedmiotu, zwłaszcza z zakresu zachowań przedsiębiorczych firm, powoli dochodziłem do wniosku, że rozwój organizacji gospodarczych nie zawsze jest ujęty w ramy planu strategicznego. Kierunki rozwoju części przedsiębiorstw są przypadkowe, uwarunkowane wykorzystywaniem nadarżających się okazji. W 2004 roku zbadano w jakiej skali okazja decyduje o kierunkach rozwoju firm. Zbadano ogółem 155 średnich, małych i mikro- firm. W 83 firmach (54 %) stwierdzono, że o ich rozwoju zadecydował przypadek o charakterze okazji. W wyniku badań (ankiety nie skategoryzowane), wyodrębniono 10 rodzajów okazji (tabela 1.). W badaniach określono również skutki rozwojowe wyżej wymienionych okazji dla badanych przedsiębiorstw w postaci:

- istotnego wzrostu sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności,
- dywersyfikacji koncentrycznej,
- dywersyfikacji konglomeratowej,
- całkowicie nowej domeny (produkt i rynek) z jednoczesną likwidacją dotychczasowej działalności (tabela 2).

Wnioski z badań są następujące: O rozwoju w co drugiej małej lub średniej firmie decyduje przypadek. Firmy wykorzystują nadarżające się różne okazje, by powiększyć sprzedaż w ramach dotychczasowej działalności oraz wejść na nowe rynki. Podejmują również ryzyko wprowadzania nowych domen, czasami nie mających żadnego związku z dotychczasową działalnością. Większość okazji związana jest z nie planowanym zakupem środków produkcji, placów, lokali, budynków po atrakcyjnej, niskiej cenie. Ponad połowa stwierdzonych przypadków prowadzi do uruchomienia nowej działalności bez jakiegokolwiek związku z dotychczasowym profilem firmy. Z pozostałymi rodzajami okazji wiąże się wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności na tych samych lub nowych rynkach, albo wprowadzenie pokrewnych domen.

Tabela 1. Rodzaje decyzji i liczba zidentyfikowanych przypadków

Lp.	Rodzaje okazji	Liczba zidentyfikowanych przypadków
1.	Wyjątkowo tani, nie zaplanowany zakup środka produkcji, placu lokalu, itp.	43
2.	Niespodziewana oferta współpracy ze strony dużej, znanej firmy	13
3.	Wykorzystanie różnych środków pomocowych funduszy UE	8
4.	Nowe, sprzyjające rozwiązania systemowe (np. dotyczące zakładów pracy chronionej)	7
5.	Wykup upadającego, lokalnego konkurenta	5
6.	Wycofanie się z rynku lokalnego konkurenta i przejęcie jego klientów	4
7.	Pozyskanie nowego inwestora, połączenie firm	4
8.	Usuwanie awarii	3
9.	Niespodziewane wygranie przetargu	2
10	Nieprzewidziany wzrost zapotrzebowania ze strony otoczenia dalszego (np. rynków zagranicznych)	2
	Razem	91

Źródło: R. Krupski, *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm*, Przegląd Organizacji, 2005 nr 3.

Tabela 2. Rodzaje okazji i ich skutki dla rozwoju przedsiębiorstw

Lp.	Rodzaje okazji	Skutki rozwojowe
1.	Wyjątkowo tani, nie zaplanowany zakup środka produkcji, placu lokalu, itp.	– Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności (9) – Dywersyfikacja koncentryczna (10) – Dywersyfikacja konglomeratowa (24)
2.	Niespodziewana oferta współpracy ze strony dużej, znanej firmy	– Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (11) – Dywersyfikacja koncentryczna (2)
3.	Wykorzystanie różnych środków pomocowych funduszy UE	– Dywersyfikacja koncentryczna, nowe produkty, usługi, rynki (8)
4.	Nowe, sprzyjające rozwiązania systemowe (np. dotyczące zakładów pracy chronionej)	– Dywersyfikacja konglomeratowa (7)
5.	Wykup upadającego, lokalnego konkurenta	– Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (5)
6.	Wycofanie się z rynku lokalnego konkurenta i przejęcie jego klientów	– Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (4)
7.	Pozyskanie nowego inwestora, połączenie firm	– Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (1) – Dywersyfikacja koncentryczna (2) – Całkowicie nowa domena (nowy produkt i rynek) z jednoczesną likwidacją dotychczasowej działalności (1)
8.	Usuwanie awarii	
9.	Niespodziewane wygranie przetargu	– Dywersyfikacja koncentryczna (nowe produkty i rynki) (2)
10	Nieprzewidziany wzrost zapotrzebowania ze strony otoczenia dalszego (np. rynków zagranicznych)	– Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności (1) połączony z całkowicie nowym rynkiem (1)

Źródło: R. Krupski, *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm*, Przegląd Organizacji, 2005 nr 3.

3. RODZAJE OKAZJI W TEORII ZARZĄDZANIA

Teoria zarządzania, a w zasadzie teoria przedsiębiorczości różnie porządkuje okazje wykorzystywane w zarządzaniu organizacjami. Dość powszechny jest podział okazji z uwzględnieniem środowiska ich występowania: wewnątrz lub otoczenie organizacji. Są to więc okazje będące rezultatem działalności innowacyjnej oraz te, które stwarza rynek⁵. Z punktu widzenia źródeł okazji Eckhardt i Shane wyróżnili⁶:

- te, które wynikają z asymetrii informacji,
- popytowe i podażowe,
- ukierunkowane na wzrost produktywności i wprost na zysk,
- wynikające z charakteru podmiotu inicjującego zmianę.

Kontrowersje budzi problem obiektywności istnienia okazji. Z tego punktu widzenia Alvarez i Barney⁷ uważają, że na okazje można patrzeć dwojako. Po pierwsze w klasycznym ujęciu przedsiębiorczym, okazja istnieje obiektywnie, a zadaniem menedżerów, przedsiębiorców jest ją odkryć, wyszukać, najlepiej przed innymi. Jest to więc nadawanie różnym obiektywnym zdarzeniom sensu okazji. W drugim ujęciu, zgodnie z teorią kreacji, okazje trzeba tworzyć poprzez innowacyjne podejście do zasobów, twórcze decyzje. Okazja jest więc subiektywnym bytem, wykreowanym przez konkretnego przedsiębiorcę i nie mogącym bez niego istnieć. M.S. Wood i W. McKinley⁸ poszli jeszcze dalej. Ustrukturalizowali bowiem taki proces kreowania okazji wyodrębniając etapy: imaginacji, nadawania sensu wymyślonym zjawiskom, zdarzeniom (poprzez dyskusje i konfrontacje z twórczym otoczeniem, co ma na celu określenie potencjału innowacyjnego i prawdopodobieństwa zaistnienia (wykreowania) określonego bytu), ostateczne przyjęcie lub odrzucenie bytu, wzbudzenie zainteresowania interesariuszy i wreszcie podjęcie konkretnych działań w celu czerpania profitu z eksploatacji okazji.

Różnice pomiędzy klasycznym i kreacyjnym podejściem do okazji wynikają przede wszystkim nie tyle z faktu obiektywnego czy subiektywnego przypisywania sensu okazji obiektywnie istniejącym zdarzeniom, co w ogóle generowaniu bytów, którym ewentualnie można nadać sens okazji.

Wśród sposobów na kreowanie okazji najczęściej wymienia się rynkowe, produktowe lub technologiczne, a nawet organizacyjne eksperymentowanie. Jak pisze prof. Obłój.... Systematyczne eksperymentowanie to rozsądny sposób na szukanie szans na powstającym i zmieniającym się jak w kalejdoskopie rynku, na którym analityczne ustalenie długofalowych pro-

⁵ R.G. Holcombe, *The Origins of Entrepreneurial Opportunities*, "Review of Austrian Economics" 2003, vol.16, no. 1.

⁶ J.T. Eckhardt, S.A. Shane, *Opportunities and Entrepreneurship*, "Journal of Management" 2003, vol. 29, no. 3.

⁷ S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, "Strategic Entrepreneurship Journal", Vol. 1, 2007.

⁸ M.S. Wood, W. McKinley, *The Production Entrepreneurial Opportunity: A Constructivist Perspective* "Strategic Entrepreneurship Journal", Vol. 4, 2010.

jektów inwestycyjnych miało ograniczony sens⁹. Innym ciekawym przykładem możliwości generowania okazji są tzw. punkty zaczepienia, które są rodzajem pozycji rynkowej. Punkt zaczepienia jest niewielką pozycją, którą firma ustanawia specjalnie na rynku, na którym jeszcze nie konkuruje (Urson, Ketchen, Connelly, Rant)¹⁰. Autorzy znacznie rozszerzyli wcześniejsze rozważania na temat problemów równowagi punktów zaczepienia oraz powiększenia ich potencjału poprzez doposażenia ich w zasoby (Karnami, Wernerfeld, 1985) przede wszystkim o agresywne zachowania wobec konkurentów. Wymieniają między innymi wprowadzanie nowych produktów, dokonywanie akwizycji, a przede wszystkim drażnienie cenowe konkurentów i poprzez to odbieranie im części klientów. Punkty zaczepienia w tym sensie można traktować jako generatory okazji, że ich prowokacyjne działania mogą wywoływać takie reakcje konkurentów, jak wycofywanie się z rynku lub nieefektywne inwestowanie obniżające rentowność, co ostatecznie stwarza nowe możliwości działania firmy aktywnej. Jest to zupełnie inna rola, aniżeli przyczółków rynkowych, o których pisze K. Oblój¹¹. W tym wypadku służą one przede wszystkim obserwacjom ruchów konkurentów, bez prowokacji. Jeżeli jednak dojdzie do ataku ze strony konkurentów, taki przyczółek służy kontratakowi. Jeszcze innym przykładem generowania okazji są „plotki” na giełdzie, różne inne zachowania „zorganizowanych” graczy, którym czasami udaje się obniżyć kursy akcji (wszystkich lub niektórych przedsiębiorstw) i w ten sposób stworzyć sobie okazje do tanich zakupów. Generalnie, tak w jednym, jak i w drugim wypadku podstawową metodą generowania okazji jest prowokacja określonych zachowań konkurentów, które ze swej istoty tworzą obszar okazji. Jest to więc bezpośrednia, aktywna metoda wywoływania zdarzeń o charakterze okazji. Przy pasywnym podejściu do okazji, te ostatnie występują jako obiektywnie już istniejące zdarzenia, a sens okazji nadaje im potencjalny beneficjent (np. poprzez filtr okazji). Gdzieś pośrodku są sytuacje, które z jednej strony mają cechy aktywnego podejścia do okazji (generowania okazji), na przykład poprzez „rozszerzenie oczek” filtra okazji (czyli powiększenie obszaru poszukiwania okazji), a z drugiej strony mają cechy biernego podejścia, ponieważ w tej rozszerzonej przestrzeni zdarzenia o charakterze okazji już występują i trzeba je tylko odkryć.

Ostatecznie więc za podstawowe kryteria podziału okazji można uznać:

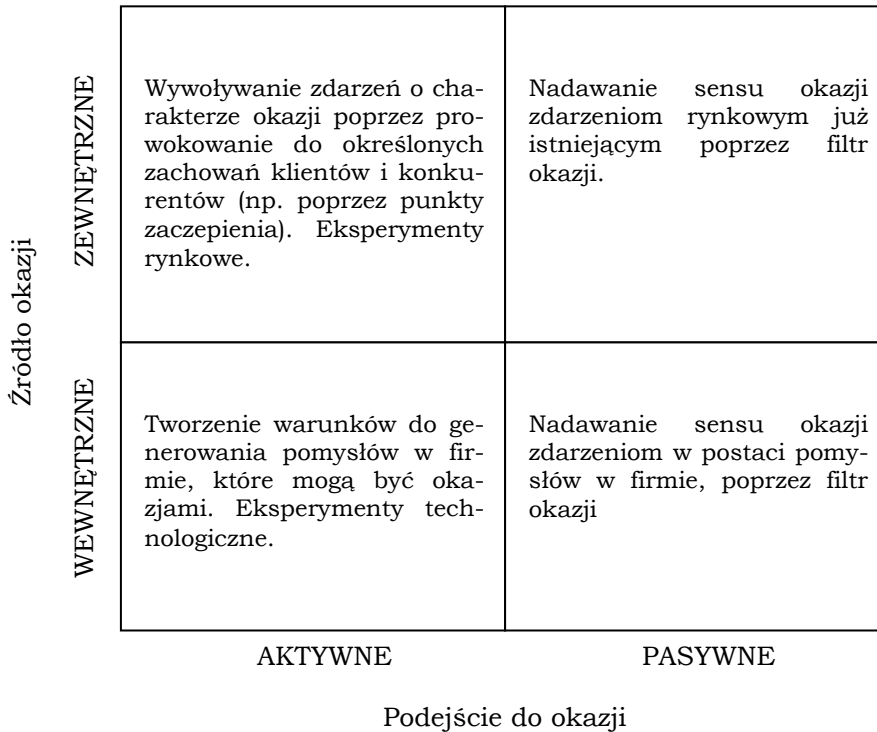
1. podstawę ontologiczną, czyli aktywne lub pasywne podejście do okazji oraz
2. źródło okazji, zewnętrzne lub wewnętrzne w stosunku do organizacji.

⁹ K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010, s. 96.

¹⁰ J. Upson, D.J. Ketchen, B.L. Connelly, A.L. Rant, *Competitor analysis and foothold moves* “Academy of Management Journal” (w druku za: Barney J., Ketchen Jr, D.J., Wright M., *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*, “Journal of Management” published online 10 March 2011).

¹¹ K. Oblój, *op. cit.*, s. 75-76.

Aktywne podejście do okazji oznacza kreowanie takich zdarzeń, którym można nadać sens okazji, pasywne zaś oznacza nadawanie sensu okazji zdarzeniom już istniejącym. Źródła zewnętrzne oznaczają, że okazje zarówno te wykreowane, jak i odkryte znajdują się w otoczeniu organizacji, źródła wewnętrzne zaś wskazują na samą organizację. Rysunek 1 prezentuje tę swoistą przestrzeń okazji.



Rysunek 1. Rodzaje okazji. Ujęcie systemowe

Źródło: Krupski R., *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, Organizacja i Kierowanie, 2011, Nr 4 (147).

W krajowej literaturze przedmiotu jest jeszcze inna, przesadnie drobiazgowa typologia okazji, autorstwa S. Trzcielińskiego¹². Wyróżnił on okazje:

- obiektywne i subiektywne (z punktu widzenia postrzegania okazji),
- uświadomione i nieuświadomione,
- zależne i niezależne od przedsiębiorstwa (podział ze względu na możliwość kreowania okazji),
- niezauważone, niepodjęte i podjęte (wyróżnienie ze względu na zaangażowanie firmy),

¹² S. Trzcieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

- wykorzystane i niewykorzystane (podział ze względu na profesjonalizm działania),
- zakończone powodzeniem lub niepowodzeniem (wyróżnienie ze względu na cel)

4. POSTRZEGANIE OKAZJI A RODZAJE OKAZJI

Z ekonomicznego punktu widzenia można wyróżnić trzy sytuacje związane z identyfikowaniem okazji¹³: rozpoznanie okazji (którego istotą są uwarunkowania zrównoważonego podaży i popytu istniejącego rynku), odkrycie okazji (które ma miejsce zwykle w warunkach asymetrii podaży i popytu), oraz wykreowanie okazji (rynek nie istnieje, albo od strony podaży, albo popytu). Potencjał percepcji okazji przez firmy wynika zwykle z heterogeniczności ich zasobów. Jednakże odkrycie okazji ostatecznie jest wynikiem kombinacji: lepszej informacji, szczęścia, czujności i elastyczności¹⁴. Debatę nad tym czy okazje są odkrywane, czy kreowane^{15,16}, twórczo podsumowuje Zahra¹⁷ sugerując, że w istocie istnieje pełny cykl odkrywania i generowania okazji. Odkryte okazje zwykle generują następne okazje. W ten sposób podział na okazje odkrywane i generowane ma charakter czysto akademicki, a najważniejsze jest nie tyle źródło okazji, ale jej wykorzystanie w czasie niedostępnym dla konkurenta.

PODSUMOWANIE

Podział okazji, które wykorzystuje się w procesach zarządzania, ma ważne znaczenie teoretyczne. Jest bowiem z jednej strony częścią ważnej teorii rozwoju przedsiębiorstw, antynomicznej w stosunku do rozwoju planowanego. Z drugiej strony ma znaczenie praktyczne, ponieważ zwraca uwagę na potencjalne sytuacje w otoczeniu i we wnętrzu organizacji, które są warte wykorzystywania, a które dobrzy menedżerowie powinni mieć w swoich mapach poznawczych.

¹³ S.D. Sarasvathy, N. Dew, S.R. Velamuri, S. Venkataraman, *Three Views of Entrepreneurial Opportunity* [in:] *Handbook of Entrepreneurship Research* (eds.) Z. J. Acs, D. B. Audretsch, Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, London 2003.

¹⁴ J. Denrell, C. Fang, S. Winter, *The economics of strategic opportunity*, *Strategic Management Journal*, 24, 2003.

¹⁵ S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, "Strategic Entrepreneurship Journal", Vol. 1, 2007.

¹⁶ J.C. Short, D.J. Ketchen, Jr, C.L. Shook, R.D. Ireland, *The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges*, *Journal of Management*, 36, 2010.

¹⁷ S.H. Zahra, *The virtuous cycle of Discovery and creation of entrepreneurial opportunities*. "Strategic Entrepreneurship Journal", 2, 2008.

LITERATURA:

- [1] Alvarez S.A., Barney J.B., *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, "Strategic Entrepreneurship Journal", Vol. 1, 2007.
- [2] Barney J., Ketchen Jr, D.J., Wright M., *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*, "Journal of Management" published online 10 March 2011.
- [3] Denrell J., Fang C., Winter S., *The economics of strategic opportunity*, Strategic Management Journal, 24, 2003.
- [4] Eckhardt J.T., Shane S.A., *Opportunities and Entrepreneurship*, "Journal of Management" 2003, vol. 29, no. 3.
- [5] Holcombe R.G., *The Origins of Entrepreneurial Opportunities*, "Review of Austrian Economics" 2003, vol.16, no. 1.
- [6] Krupski R., (a) *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?*, Przegląd Organizacji 2005 nr 3.
- [7] Krupski R., (red.) (b) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- [8] Krupski R., *Elementy koncepcji zarządzania okazją w organizacji [w:] Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody - zastosowania*, PN AE w Katowicach, Katowice 2007.
- [9] Krupski R., *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, Organizacja i Kierowanie, 2011, Nr 4 (147).
- [10] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [11] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
- [12] Shane S., Venkataraman S., *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, "Academy of Management Review" 2000, vol. 25, no. 1.
- [13] Supernat J., *Management. Tezaurus kierownictwa*, Kolonia Ltd 2000.
- [14] Sarasvathy S.D., Dew N., Velamuri S.R., Venkataraman S., *Three Views of Entrepreneurial Opportunity* [in:] Handbook of Entrepreneurship Research (eds.) Z. J. Acs, D. B. Audretsch, Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, London 2003.
- [15] Sharplin A., *Strategic management*, New York 1985, za: Supernat J. *Management*, j.w.

- [16] Short J. C., Ketchen D.J., Jr, Shook C.L., Ireland R.D., *The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges*, Journal of Management, 36, 2010.
- [17] Sull D.N., *Disciplined Entrepreneurship*, „MIT Sloan Management Review” 2004 Vol. 46 nr 1.
- [18] Sull D.N, Wang Y., *Mad in China: What Western Managers Can Learn form Traiblazing Chinese Entrepreneurs*, Harvard Business School Press, 2005.
- [19] Trzecieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- [20] Upson J., Ketchen D.J., Connelly B.L., Ranft A.L., *Competitor analysis and foothold movies* "Academy of Management Journal" (w druku za: Barney J., Ketchen Jr, D.J., Wright M., *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline ?*, "Journal of Management" published online 10 March 2011).
- [21] Wood M.S., McKinley W., *The Production Entrepreneurial Opportunity: A Constructivist Perspective* "Strategic Entrepreneurship Journal", Vol. 4, 2010.
- [22] Zahra S.H., *The virtuous cycle of Discovery and creation of entrepreneurial opportunities*. "Strategic Entrepreneurship Journal", 2, 2008.

STRESZCZENIE

Rodzaje okazji w teorii i w praktyce zarządzania

W artykule przedstawiono kilka propozycji definicyjnych ujęć okazji, jako zdarzenia lub splotu okoliczności, które są wykorzystywane w procesach zarządzania. Przedstawiono wyniki własnych badań empirycznych w tym zakresie, co umożliwiło enumerację rodzajów okazji, które były w praktyce wykorzystywane przez średnie i małe firmy. Za literaturą przedmiotu zidentyfikowano też poglądy czołowych teoretyków w tym zakresie.

Słowa kluczowe: okazje, badania empiryczne, teoria

SUMMARY

The types of occasions in management theory and practice

The article presents some proposals of defining the notion 'occasion' used in management processes as an event or a coincidence. The results of own research in this scope was presented. These results enabled to numerate the types of occasions that were used by small and medium enterprises.

In accordance with the literature, the views on occasions of leading theoreticians were identified as well.



Lucjan Kowalczyk
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Zarządzanie logistyczne w gospodarce lokalnej

WSTĘP

Wszechstronność oddziaływań logistyki dotyczących sfer: ekonomicznej, społecznej, środowiskowej i przestrzennej oraz jej rola w skali mikro- i makroekonomicznej skłania do przywołania prezentowanych wcześniej myśli odnoszących się do logistyki w gospodarce lokalnej¹. Orientacja sektora publicznego na zarządzanie publiczne stanowi ogólną podstawę teoretyczną uzasadniającą potrzebę i możliwości stosowania koncepcji zarządzania powszechnie stosowanych w sektorze biznesowym. Również przedsięwzięcia o znaczeniu publicznym są realizowane przez firmy prywatne przy wiodącej roli organizacji publicznych. W strukturach terytorialnych wylania się konieczność integracji i koordynacji działań prowadzonych przez firmy prywatne, organizacje publiczne i pozarządowe. Prace A. Skowrońskiej² dotyczące polityki logistycznej państwa i jej roli w zrównoważonym rozwoju stanowią pogłębione uzasadnienie możliwości stosowania koncepcji logistycznej i zarządzania logistycznego w strukturach terytorialnych – lokalnych i regionalnych.

Otwarcie gospodarki lokalnej na stosowanie koncepcji zarządzania logistycznego wynika z potrzeby orientacji systemu lokalnego na zwiększenie (w zasadzie optymalizację) korzyści poprzez zapewnienie wyższego poziomu

¹ Zob. L. Kowalczyk, *Problemy logistyki w gospodarce lokalnej*. Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1124, *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. naukowa D. Strahl, Wrocław 2006.

² Całościowo ujmuje to praca: A. Skowrońska, *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009. Wycinkowo również: A. Skowrońska, *Zarządzanie logistyczne w kontekście zrównoważonego rozwoju*, Prace Naukowe WWSZiP, t. 16, *Koncepcja logistyczna w zarządzaniu*, red. naukowa L. Kowalczyk, F. Mroczko, Wałbrzych 2011.

integracji działań wspierających procesy podstawowe tego systemu. U podstaw możliwości realizacji tej orientacji jest systemowe rozumienie gospodarki lokalnej jako „lokalnego systemu społeczno-gospodarczego”³, obejmującego:

- podsystem celów – wizja, misja, strategia rozwoju lokalnego, cele operacyjne;
- podsystem społeczny – dotyczy społeczności lokalnej z uwzględnieniem struktury kompetencji mieszkańców, mentalności wyznaczanej przez lokalną kulturę, gotowości do działania;
- podsystem struktury podmiotów gospodarujących na danym terenie, z uwzględnieniem struktury własności, wzajemnych powiązań, form współpracy (jednostki gospodarcze, gospodarstwa domowe, instytucje);
- podsystem infrastruktury technicznej i ekologicznej, jak sieć wodnokanalizacyjna, gazowa, ciepłownicza, elektroenergetyczna, drogowo-transportowa, zasoby mieszkaniowe, sieć urządzeń, wyposażenie i technologia lokalnych procesów ekologicznych;
- podsystem zarządzania – samorząd lokalny – władza lokalna (organ stanowiący i kontrolujący – rada oraz organ wykonawczy).

Wymienione podsystemy wzajemnie na siebie oddziałują, stąd zmiana w jednym z podsystemów powinna znaleźć odzwierciedlenie w pozostałych. System ten jako całość stanowi system otwarty, prowadzący wymianę energii i informacji z otoczeniem, podlega oddziaływaniu otoczenia, w tym również określonych sił konkurujących o pozycję w dostępie do zasobów jako podstawy uzyskania korzyści systemu lokalnego. Ich wartość zależy od efektu synergii stanowiącej wynik synchronizacji, koordynacji i współdziałania podmiotów gospodarujących na wyodrębnionym obszarze lokalnym (gmina, powiat). Optymalizację korzyści systemu lokalnego zapewnia podsystem zarządzania – samorząd lokalny.

Funkcjonowanie podmiotów układu lokalnego wymaga wielokierunkowych przepływów dóbr materialnych, ludzi, informacji wewnątrz systemu lokalnego, jak również w relacji z otoczeniem. Wsparcie samorządu lokalnego w zakresie zarządzania tymi procesami może zapewnić **koncepcja logistyki, której istota w odniesieniu do gospodarki lokalnej będzie rozumiana jako zarządzanie procesami i potencjałem przepływów w skali jednostki terytorialnej oraz między jej partnerami rynkowymi**⁴. Istotą zarządzania logistycznego jest proces planowania, wdrażania i kontroli odbywających się sprawnie i efektywnie przepływów i magazynowania surowców, zapasów, wyrobów gotowych, informacji od punktu pochodzenia do miejsca konsumpcji w celu najlepszego zaspokojenia potrzeb

³ A. Zalewski w lokalnym systemie społeczno-gospodarczym wyodrębnia podsystemy: społeczny, gospodarczy, zagospodarowania oraz zarządzania. Zob. w: *Samorząd terytorialny a rozwój lokalny*. Praca zbiorowa pod redakcją M. Majchrzaka i A. Zalewskiego, Warszawa S.G.H. 2000, s. 10.

⁴ Istotę rozumienia logistyki zaczerpnięto z: P. Blaik, *Logistyka*. Warszawa PWE, 2001, s. 17 – 24.

klienta⁵. Praktyczna realizacja tej koncepcji wymaga uwzględnienia relacji z podsystemami systemu lokalnego i w konsekwencji może mieć wpływ na optymalizację korzyści w wyodrębnionym obszarze gospodarowania dzięki koordynacji i zapewnieniu wyższego poziomu integracji działań w ramach planowania, sterowania, realizacji i kontroli. Potencjał przepływów w gospodarce lokalnej wyraża możliwości podsystemu infrastruktury technicznej i ekologicznej, która „wypełniona” strumieniami przepływów nadaje podsystemowi charakter dynamiczny. Stąd logistyka w gospodarce lokalnej jest koncepcją zarządzania, której infrastruktura techniczna i ekologiczna jednostki terytorialnej stanowi statyczną podstawę procesów przepływów zasobów.

Ogólną przesłanką stosowania koncepcji logistyki w gospodarce lokalnej jest założenie, że reformy lat dziewięćdziesiątych reaktywujące samorząd terytorialny w Polsce, stanowią otwarcie na proces ciągłych zmian jako odpowiedź na permanentną zmienność otoczenia. Stąd struktury samorządowe jako składowe sektora publicznego podlegają ogólnym tendencjom reform zorientowanych na wzrost sprawności zarządzania. Łączy się to z odchodzeniem od koncepcji administracyjnego zarządzania w sektorze publicznym z jednoczesnym poszukiwaniem możliwości korzystania ze współczesnego dorobku teorii i praktyki zarządzania sektora rynkowego (oczywiście, z uwzględnieniem specyfiki sektora publicznego, w tym również struktur samorządowych). Wyrazem tej orientacji są proponowane i stosowane w praktyce założenia zarządzania publicznego, nowego zarządzania publicznego (*new public management*, *NPM*), zarządzania przedsiębiorczego, zarządzania menedżerskiego oraz nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania, których myślą przewodnią jest orientacja na klienta (marketing, zarządzanie jakością, reengineering, benchmarking, zarządzanie projektem).

W tę orientację podejścia do zarządzania w strukturach samorządowych wpisuje się, moim zdaniem, pojęcie **„logistyka zadań publicznych”**. Z wyjaśnienia istoty tego terminu wynika, że mechanizmy zarządzania w sektorze publicznym oparte na założeniach *NPM* wymagają koordynacji działań związanych z realizacją zadań publicznych przez podmioty prywatne. Logistyka, której istotą jest koordynacja i synchronizacja działań może stanowić instrument wsparcia optymalnego kształtowania styków sektorów publicznego i prywatnego w warunkach dużej złożoności zadań publicznych (przesunięcie z koordynacji wynikającej z hierarchii administracyjnej w kierunku rynku)⁶.

Systemowe postrzeganie gospodarki lokalnej oraz ogólne przesłanki stosowania koncepcji logistyki w strukturach samorządowych stanowią przyzwolenie, które wymaga rozszerzenia i potwierdzenia potrzeb i możliwości stosowania tej koncepcji w samorządowym obszarze gospodarowania.

⁵ W pracy: D. Kisperska-Moroń, E. Płaczek, R. Piniecki, *Zarządzanie logistyczne w firmach usługowych*, wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003, s. 29, jest odniesienie do oficjalnej definicji przyjętej w 1985 r. przez Radę Zarządzania Logistycznego (CLM).

⁶ Zob. S. Kauf, *Logistyka w realizacji zadań publicznych*, „Logistyka” 6/2010.

1. OGÓLNE POTRZEBY STOSOWANIA KONCEPCJI LOGISTYKI I ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO W GOSPODARCE LOKALNEJ

Rozwinięcie potrzeb stosowania koncepcji logistyki w gospodarce lokalnej wynika ze znaczenia i nasilania przepływów (w rozumieniu ilości strumieni i ich intensywności) ludzi, dóbr, odpadów, energii i informacji w tym obszarze gospodarowania, oraz skutków nasilania i zagrożeń ciągłości procesów przepływów. Ogólne odniesienie dotyczące przepływów w gospodarce lokalnej stanowi całokształt relacji jednostki terytorialnej z jej klientami i partnerami. Złożoność tych relacji wynika z systemowego i otwartego charakteru gospodarki lokalnej, czyli relacje występują wewnątrz jednostki terytorialnej oraz z podmiotami otoczenia o zasięgu ponad lokalnym – regionalnym, krajowym, europejskim, a także globalnym⁷. Wśród ogólnych relacji można wyróżnić te, które decydują o funkcjonowaniu i rozwoju jednostki terytorialnej. Należą do nich niewątpliwie relacje, których podstawę stanowi infrastruktura techniczna i ekologiczna jako podsystem lokalnego systemu społeczno-gospodarczego.

Podsystem infrastruktury technicznej i ekologicznej obejmuje urządzenia techniczne użytku publicznego, wykonane przez ludzi, zorganizowane w systemy sieciowe o istotnym znaczeniu dla funkcjonowania i rozwoju gospodarki lokalnej oraz mobilne (ruchome) urządzenia warsztatowe, pomiarowe i monitoringu, wykrywające zagrożenia i awarie, a także usuwające ich skutki, urządzenia transportowe uzupełniające (również zastępujące) systemy sieciowe w sytuacjach szczególnych (w tym również w sytuacjach kryzysowych). Są to urządzenia sieciowe: elektroenergetyczne, gazownicze, ciepłownicze, wodociągowe, kanalizacyjne, unieszkodliwiania i zagospodarowania odpadów użytkowych, transportowe, informatyczne (w tym łączności), oraz odpowiednie do roli i specyfiki urządzeń sieciowych – urządzenia mobilne (ruchome)⁸. Wymienione urządzenia, na użytek tej wypowiedzi, będą rozumiane jako „infrastruktura logistyczna gospodarki lokalnej,” stanowiąca podstawę stosowania koncepcji logistyki, według której zarządzanie procesami i potencjałem przepływów wpłynie na jakość tego rodzaju usług publicznych, przede wszystkim na pewność procesów przepływów. Ma to istotne znaczenie w przebiegu procesów gospodarczych i jakości życia mieszkańców jednostki terytorialnej: **logistyka jako koncepcja zarządzania w gospodarce lokalnej wzmocni rolę infrastruktury technicznej i ekologicznej w tworzeniu warunków aktywności gospodarczej, atrakcyjności inwestycyjnej i osadniczej** – infrastruktura, to potencjał, logistyka natomiast zapewnia wysoką jakość i wyzwala potencjał przepływów zgodnie z potrzebami podmiotów aktualnie gospodarujących, a także wyznacza perspektywę rozwoju jednostki terytorialnej.

⁷ Ogólny obraz relacji jednostki terytorialnej z podmiotami rynkowymi na użytek marketingu terytorialnego przedstawia Andrzej Szromnik. Zob. A. Szromnik, *Partnerstwo podmiotów rynku miast i regionów – koncepcja marketingowa*. „Samorząd Terytorialny” 12/2004.

⁸ Inspirację powyższego ujęcia stanowiła pozycja: *Taksonomia struktur w badaniach regionalnych*. Pod redakcją Danuty Strahl, Wrocław, Wydawnictwo AE we Wrocławiu 1998, s. 216 – 223. W pozycji tej uwzględniano tylko systemy sieciowe.

Do czynników wpływających na nasilenie przepływów i jego skutków oraz zagrożeń ciągłości procesów przepływów, moim zdaniem, można zaliczyć:

- wzrost znaczenia marketingowej orientacji jednostek terytorialnych i wynikająca stąd potrzeba integracji logistyki i marketingu w tych obszarach gospodarowania;
- procesy urbanizacji i ich skutki;
- procesy globalizacji i ich skutki w skali lokalnej;
- wymagania ekologii i integracja z Unią Europejską;
- zagrożenia procesów funkcjonowania i rozwoju jednostek terytorialnych wynikające z katastrof, sytuacji kryzysowych, klęsk żywiołowych i wzrost znaczenia systemów ratownictwa terytorialnego.

Marketingowa orientacja jednostek terytorialnych, występująca najczęściej pod nazwą marketingu komunalnego, regionalnego, terytorialnego jako koncepcja zarządzania realizuje cele związane z dostarczaniem satysfakcji klientom władzy samorządowej w związku z zaspokajaniem potrzeb i pragnień klientów. Na podkreślenie zasługuje wynik rynkowej ewolucji w tym obszarze gospodarowania wyrażonej w zakresie działania marketingu terytorialnego, którego faza współczesna „orientuje” władze samorządowe na długofalowe kształtowanie warunków życia ludności i rozwoju biznesu⁹.

Zakres funkcjonalny marketingu terytorialnego obejmuje, między innymi: 1/ działania zorientowane na zewnątrz jednostki terytorialnej w celu pozyskania potencjalnych inwestorów, a także innych usługobiorców i użytkowników jej zasobów (jako składowa marketingu zewnętrznego); 2/ działania zorientowane na mieszkańców stałych i czasowo przebywających obejmujące badania ich potrzeb i pragnień (jako składowa marketingu wewnętrznego). Oba obszary działań marketingowych (wymienione w dużym uproszczeniu) są zorientowane na uzyskanie przewagi konkurencyjnej jednostki terytorialnej, a zmienność oczekiwań osób i podmiotów tam gospodarujących wymaga sprawnych procesów i odpowiedniego rozwoju potencjałów przepływów, czyli działań logistycznych dotyczących wszystkich składowych podsystemu infrastruktury technicznej i ekologicznej, w rezultacie służącego realizacji celów lokalnego systemu społeczno-gospodarczego, którym również są podporządkowane działania marketingowe. Stąd marketingowa orientacja „wywołuje” potrzebę rozwoju logistyki w gospodarce lokalnej oraz wskazuje na potrzebę integracji działań marketingowo-logistycznych w strukturach samorządowych¹⁰.

⁹ Szeroka prezentacja tego problemu znajduje się, między innymi, w: A. Szromnik, *Marketing komunalny. Rynkowa koncepcja zarządzania gminą*. „Samorząd Terytorialny” 3/1966, również: *Marketing w rozwoju regionu (wybrane zagadnienia)* Pod red. naukową J. Karwowskiego, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2002.

¹⁰ W odniesieniu do przedsiębiorstwa P. Blaik, uzasadniając integrację marketingu i logistyki stwierdza, między innymi, „Dopiero konsekwentna orientacja na przepływy stwarza niezbędne przesłanki do skutecznego działania na zmieniających się rynkach”. Zob.: P. Blaik, *Logistyka*, Warszawa, PWE, 2001, s. 216 – 230.

Potrzeba integracji logistyki i marketingu w jednostkach terytorialnych wynika głównie z ustawowych zadań, które mają do spełnienia władze samorządowe. Istotą tych zadań jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców, osób i organizacji obecnych na danym terenie, rozumianych jako klientów. Zmienność potrzeb i oczekiwań tych klientów oraz ograniczone środki finansowe inspirują władze samorządowe do poszukiwania działań optymalizujących. Możliwości takie, moim zdaniem, tworzy współdziałanie i integracja różnych obszarów działalności w jednostce terytorialnej. W odniesieniu do logistyki usług infrastrukturalnych i marketingu terytorialnego za podstawową przesłankę integracji należy uznać wysoki stopień zgodności zakresów ich przedmiotu działalności¹¹. Pewnym potwierdzeniem zgodności tych zakresów niech będzie oczekiwany wynik realizacji zadań logistyki miejskiej: Zakres działania logistyki w gospodarce lokalnej w swej istocie nie odbiega od zakresu logistyki jednostki terytorialnej, którą jest miasto (z uwzględnieniem kompetencji szczebla samorządu), a rezultat tych działań ma „(...) podwyższyć jakość życia społeczeństwa aglomeracji i poprawić warunki funkcjonowania podmiotów gospodarczych na terenie aglomeracji...”¹².

Logistyka jako koncepcja zarządzania w integracji z orientacją marketingową jednostek terytorialnych, moim zdaniem, może być użyteczna jako instrument rozwiązywania problemów dotyczących lokalnej polityki infrastrukturalnej w zakresie „względnych i bezwzględnych nadwyżek i równowagi infrastrukturalnej”¹³.

Procesy urbanizacji z punktu widzenia problemów logistyki dotyczą¹⁴:

- 1/ zanikania wyraźnych granic między obszarami miejskimi i wiejskimi;
- 2/ skracania dystansu między miastem a wsią w rozumieniu skali zjawisk o znaczeniu społecznym.

Zanikanie wyraźnych granic między obszarami miejskimi i wiejskimi dotyczy również braku ostrej granicy w nasileniu procesów i potencjałów przepływów. W uproszczeniu można mówić o wzajemnym przenikaniu się obszarów miejskich i wiejskich, a nasilenie procesów przepływowych nie

¹¹ Zob. L. Kowalczyk, *Logistyczno-marketingowa koncepcja zarządzania w jednostkach terytorialnych (w warunkach reformy administracyjnej w Polsce)*, w: *Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian*, red. naukowy J. Witkowski, Prace Naukowe AE, Nr 944, Wrocław, Wydawnictwo AE 2002.

¹² Problemy logistyki miejskiej w syntetycznym ujęciu zawiera praca: *Kompedium wiedzy o logistyce*, Pod redakcją E. Gołembskiej, Warszawa – Poznań, PWN 1999, s. 293 –312. Do dorobku logistyki miejskiej i jego przydatności w logistyce gospodarki lokalnej wróć w dalszej części wypowiedzi.

¹³ Zob. A. Sztando, *Progospodarcza polityka infrastrukturalna*, w: *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. naukowy R. Brol, Prace Naukowe AE, Nr 1023, Wrocław, Wydawnictwo AE 2004.

¹⁴ Procesy urbanizacji rozumiem jako „(...) procesy <jakościowych> przekształceń sieci osadniczej, wyrażające się zmianą warunków i sposobu życia, a także intensyfikacją związków funkcjonalnych pomiędzy poszczególnymi jednostkami osadniczymi i regionalnymi”. Powyższe określenie zaczerpnięto z pracy: *Ekonomika i zarządzanie miastem*, Pod redakcją R. Broła, Wrocław, Wydawnictwo AE, 2004, s. 14. Tam też są zawarte elementy podstaw wiedzy dotyczące procesów urbanizacji (s. 9 – 14).

zawsze musi występować w centrum miasta. Stąd zarządzanie procesami i potencjałem przepływów (co jest istotą logistyki) nie ogranicza się tylko do centrum miasta, z czym w zasadzie łączy się rozwój logistyki miejskiej (*city logistics*), dotyczy również aglomeracji miejskich, i stanowi narzędzie rozwiązywania problemów funkcjonowania wysoce zurbanizowanych obszarów. Stopień złożoności i nasilenia przepływów w centrum miasta zależy od zarządzania (planowania, organizowania, realizacji, kontroli) procesami przepływów infrastrukturalnych w przestrzeni terytorialnej odległej od centrum. Łączy się z przestrzenną koncentracją ludności i rozrostem miast prowadzącym do powstawania zespołów osadniczych i aglomeracji miejskich, z określonymi skutkami nasilenia procesów i potencjałów przepływów.

Występujące dość powszechnie znane zjawisko skracania dystansu między miastem a wsią powoduje, że „(...) dychotomiczny podział na miasto i wieś traci rację bytu”¹⁵. Nie oznacza to jednak braku różnic w poziomie zurbanizowania miasta i wsi oraz wynikającego stąd zróżnicowania problemów logistycznych. Oznacza natomiast wzrost skali społecznej wyrażającej się nasileniem wzajemnych relacji międzyludzkich i między organizacjami w strukturach lokalnych oraz ponad lokalnych, a także wzrostem oczekiwań (potrzeb i pragnień) dotyczących jakości usług infrastrukturalnych podwyższających jakość życia społeczeństwa obszarów wiejskich i warunków funkcjonowania podmiotów tam gospodarujących. Wieś jako wyodrębniona jednostka osadnicza przestaje być samowystarczalna, jej funkcjonowanie jest możliwe w powiązaniu z innymi jednostkami, w tym również ze strukturami miejskimi.

Procesom urbanizacji stanowiącej cechę współczesnej cywilizacji nieodłącznie towarzyszy nasilenie procesów i potencjałów przepływów infrastrukturalnych, i naturalnym staje się zarządzanie tymi procesami w strukturach terytorialnych wykraczających poza miasto i aglomerację miejską.

Globalizacja stanowi wyzwanie i stąd wynikające szanse i zagrożenia dla gospodarki Polski i gospodarek lokalnych/regionalnych. Logistyka w odniesieniu do gospodarki lokalnej może być czynnikiem wzrostu szans podmiotów gospodarujących na danym terytorium w konkurencji światowej, jak również szansą dla tego terytorium w pozyskaniu inwestorów globalnych. Jest to spojrzenie optymistyczne na skutki globalizacji z pełną świadomością, że szanse te mogą dotyczyć pewnych obszarów kraju. Z istoty globalizacji wynika, że mamy do czynienia z procesem „(...) wzrastających, niesymetrycznych zależności i powiązań gospodarek państwowych, powodującym nasilenie wolnego przepływu towarów, usług, kapitału, ludzi, idei przez granice państwowe i ponad nimi (...)”¹⁶. Z takiego rozumienia globalizacji wynika wzrost znaczenia zarządzania procesami i potencjałem przepływów, zwłaszcza przepływów, których podstawę stanowi infrastruk-

¹⁵ Tamże, s. 13.

¹⁶ Podano za: Marczevska-Rytka M., *Procesy globalizacji a demokracja bezpośrednia*, w: *Oblicza procesów globalizacji*, pod redakcją M. Pietrasia, Lublin: Wydawnictwo UMCS 2002, s. 88.

tura wysokiej jakości – zapewniająca szybkość i pewność funkcjonowania podmiotów gospodarujących.

Globalizacja w pozytywnym jej rozumieniu jest postrzegana jako czynnik wpływający na wzrost znaczenia terytorium – skali lokalnej/regionalnej. Istotę tego poglądu wyraża termin globalizacja, oznaczający „(...) postępujący – wraz z globalizacją – wzrost znaczenia terytorium i skali regionalnej (lokalnej)”¹⁷ jako źródła zwiększenia przewagi konkurencyjnej zlokalizowanych tam przedsiębiorstw.

Z punktu widzenia problemów logistyki w warunkach globalizacji istotne jest wyróżnienie dwóch głównych kategorii korzyści, których źródłem jest terytorium: są to korzyści aglomeracji – dużych metropolii oraz korzyści tzw. terytorialnych (lokalnych/regionalnych) systemów produkcyjnych.

W pierwszym przypadku, oprócz wysokiego poziomu logistyki miejskiej opartej na najwyższej jakości infrastruktury technicznej, o atrakcyjności aglomeracji w warunkach globalizacji, decydują możliwości szybkich kontaktów ze światem, dostępność i bliskość ośrodków biznesowych, decyzyjnych, dydaktyczno-naukowych, kulturalnych.

Terytoria, określane jako terytorialne systemy produkcyjne, stanowią geograficznie skoncentrowane strefy przemysłowe, są znane jako dystrykty przemysłowe, środowiska innowacyjne, *clusters'y*, lokalne systemy produkcyjne. Stają się źródłem przewagi konkurencyjnej dla skupionych tam średnich i małych przedsiębiorstw (rodzinnych, rzemieślniczych) zorientowanych na produkcję i usługi wyrastające z tradycji, należące w zasadzie do jednej branży, korzystające z lokalnych zasobów, kooperujące i elastycznie reagujące na potrzeby rynków międzynarodowych. Są też miejscem nasilenia procesów i rozwoju potencjału przepływów.

Terytorium samoistnie nie staje się źródłem przewagi konkurencyjnej – konieczne jest tworzenie środowiska gospodarczego zapewniającego spójność lokalną i dostępność w skali międzynarodowej. Spójności lokalnej niewątpliwie będzie sprzyjać infrastruktura techniczna i związana z nią logistyka, umownie nazwana „logistyką lokalną”. Natomiast dostępność międzynarodową może zapewnić środowisko, określone przez O. Torre's, jako „środowisko umiędzynarodawiające”, w którym (oprócz wielu innych czynników) istotną rolę spełnia infrastruktura „szybkiej komunikacji”, jak lotniska, autostrady, szybka sieć internetowa¹⁸. Wiodące znaczenie przy tworzeniu tego środowiska mają władze terytorialne. Konieczne jest, jak to określa O. Torre's, „iście menedżerskie podejście do zarządzania terytorium”, z którym łączą się takie terminy, „jak strategia terytorialna, marketing terytorialny ...”¹⁹. W ciągu tych terminów umieszczam logistykę, określając ją umownie jako „logistyka terytorialna”, która w integracji z marke-

¹⁷ Syntezę poglądów na ten temat zob.: I. Pietrzyk, *Globalizacja, integracja europejska a rozwój regionalny*, w: *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, pod redakcją A. Jewtuchowicz, Łódź, Wydawnictwo UŁ 2004.

¹⁸ Zob. O. Torre's, *Lokalna globalizacja czy globalna lokalizacja. Rozważania na temat globalizacji*, w: *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, pod redakcją A. Jewtuchowicz, Łódź, Wydawnictwo UŁ 2004.

¹⁹ Tamże, s. 32 – 33.

tingiem terytorialnym może tworzyć „logistyczno-marketingową koncepcję zarządzania w jednostce terytorialnej”²⁰.

Wymagania ekologii i integracja z Unią Europejską mieszczą się w zakresie problemów logistyki określanej jako makrologistyka. Jest to koncepcja wyrastająca na gruncie ekologii i ponad przedsiębiorstwami: „Odpowiedzialność za budowę systemów w skali makro spoczywa już nie na przedsiębiorstwach, lecz na tych, którzy dbają o rozwój całego państwa, a więc rządów poszczególnych państw”²¹. Obejmuje procesy i potencjał przepływów uwzględniające ochronę środowiska oraz oszczędność surowców i energii. Dotyczy gospodarek aglomeracji miejskich i poza miejskich włączonych w struktury krajowe, jak również Unii Europejskiej.

Wymagania ekologii stanowią integralną część logistyki jako nauki systemowej, a integracja z Unią Europejską zwiększa odpowiedzialność władz państwowych i samorządowych za ten obszar gospodarowania. Oznacza to również wzrost znaczenia logistyki w gospodarce lokalnej ze względu na preferowaną w zakresie ochrony środowiska decentralizację, która powinna zapewnić skuteczne działania podejmowane na szczeblu lokalnym, czyli najbliżej źródeł zanieczyszczeń. Wyrażają to unijne regulacje prawne poprzez odpowiednie dyrektywy, stanowiące podstawę standardów adresowanych do poszczególnych rodzajów infrastruktury technicznej i z nią związanych przepływów²².

Sieć wodno-kanalizacyjna – w świetle unijnych przepisów powinna zapewnić standardy określone w oparciu o „Zintegrowane zarządzanie jakością wody”, konkretyzowane w dyrektywach dotyczących jakości zasobów wodnych, oczyszczania ścieków i ochrony środowiska wodnego.

W gospodarce odpadami oraz utrzymaniu porządku i czystości ekspozuje się problemy nie tylko dotyczące składowania odpadów – jest to ostateczność, przede wszystkim zasadnicze znaczenie przypisuje się działaniom zapobiegającym powstawaniu odpadów oraz odzysk i ich wtórne wykorzystanie. Przepisy Unii Europejskiej zawierają zasady polityki unijnej w gospodarowaniu odpadami, a odpowiednie dyrektywy określają wymagania techniczne dotyczące składowania, możliwości mieszania, lokalizacji i zamykania składowisk, wymagania dla spalarni odpadów, transportu oraz monitorowania całego procesu przepływu tworzącego łańcuch logistyczny łączący miejsca powstawania odpadów z miejscami ich utylizacji. Jest to ten zakres logistyki w gospodarce lokalnej, który w makrologistyce został wyodrębniony jako logistyka użytkowa²³ „wzmocniona” wymaganiami standardów Unii Europejskiej obowiązującymi w strukturach terytorialnych (lokalnych/regionalnych/.

²⁰ Zob.: L. Kowalczyk, op. cit.

²¹ Zagadnieniom makrologistyki został poświęcony cały rozdział w pracy: S. Abt, *Logistyka w teorii i praktyce*, Poznań, Wydawnictwo AE w Poznaniu 2001, s. 267 – 338.

²² Powyższe problemy stanowiły treść mojego referatu wygłoszonego na konferencji nt.: „Gospodarka lokalna w teorii i praktyce”, który ukaże się w Pracach Naukowych AE we Wrocławiu, zob.: L. Kowalczyk, *Europejskie standardy usług publicznych (Zarys wybranych problemów)*.

²³ Zob. S. Abt, op. cit.

Transport i infrastruktura transportowa istotnie wpływa na zacieśnienie związków między państwami Unii Europejskiej. Jest też składnikiem przewagi lokalizacyjnej jako oferty dla inwestorów. Stanowi warunek otwartości i zdolności do osiągania korzyści z integracji (niezależnie od wpływu na jakość życia mieszkańców i sprawność funkcjonowania podmiotów gospodarczych jednostki terytorialnej). Integracja z Unią Europejską tworzy szanse wsparcia rozbudowy i modernizacji sieci transportowej jednocześnie określa wymagania wynikające ze wspólnej polityki transportowej zorientowanej na zwiększenie dostępności komunikacyjnej danego terytorium przy zapewnieniu minimalizacji zanieczyszczeń środowiska i zwiększeniu bezpieczeństwa na drogach. Łączy się to z ujednoliceniem zasad ruchu drogowego i standardów technicznych dotyczących dróg i środków transportu. Zwiększa to odpowiedzialność zarządców dróg w zakresie planowania, budowy, modernizacji, utrzymania i ochrony dróg oraz informacji drogowej tak na szczeblu krajowym, jak i jednostek terytorialnych²⁴.

Sieci elektroenergetyczne, gazownicze, ciepłownicze w procesie integracji z Unią Europejską mieszczą się w zakresie unijnej polityki energetycznej zorientowanej na minimalizację zużycia energii oraz ochronę środowiska w procesie wytwarzania energii i jej użytkowania. W dyrektywach z tego zakresu, oprócz wymagań ochrony środowiska przed zanieczyszczeniami powstającymi przy wytwarzaniu i użytkowaniu energii oraz standardów technicznych dotyczących energetyki cieplnej, są eksponowane programy promujące nowe i odnawialne źródła energii, a także efektywność energetyczną urządzeń. Są to problemy krajowe ale także terytorialne. Z punktu widzenia logistyki, realizacja polityki energetycznej Unii Europejskiej w ramach gospodarki lokalnej dotyczy zapewnienia standardów z tego zakresu oraz uwzględnienia jej założeń w zagospodarowaniu przestrzennym poprzez dobór preferowanych źródeł energii, ich przestrzenne rozmieszczenie, optymalizację przebiegu sieci energetycznych, zapewnienie gotowości i ciągłości zasilenia podmiotów gospodarujących.

Nie bez znaczenia dla nasilenia procesów i potencjałów przepływów w gospodarce lokalnej mają takie składowe makrologistyki, jak rozwój agrobiznesu i powstawanie centrów dystrybucji o różnym zasięgu – międzynarodowym, regionalnym i lokalnym, które stają się podmiotami struktur terytorialnych z określonymi skutkami dotyczącymi wzrostu znaczenia logistyki²⁵.

Logistyka w gospodarce lokalnej „wpisuje” się w zakres makrologistyki.

Systemy ratownictwa terytorialnego – regionalnego/lokalnego jako odpowiedź na zagrożenia procesów funkcjonowania i rozwoju jednostek terytorialnych wynikające z katastrof, sytuacji kryzysowych, klęsk żywiołowych itp. stanowią czynnik o specyficznym znaczeniu powodujący wzrost nasilenia procesów przepływu ludzi, środków technicznych, informacji. Cechą wyróżniającą działania ratownicze jest czas jako kryterium decydujące

²⁴ Elementy dotyczące tego problemu, między innymi: L. Kowalczyk, *Zarządzanie drogami publicznymi a wymagania transportowo-logistyczne*, w: *Transport w logistyce. Łańcuch logistyczny*. Gdynia, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni 2003.

²⁵ Zob. poz. lit.

o skutkach zdarzeń powodujących zagrożenia. Stąd szczególne znaczenie przypisuje się zarządzaniu logistycznemu w ratownictwie²⁶.

Działalność służb ratowniczych dotyczy gaszenia pożarów, ratownictwa medycznego, elektrycznego, chemicznego, ekologicznego, a także ratownictwa w czasie klęsk żywiołowych i innych zdarzeń wymagających ratowania życia ludzkiego i mienia materialnego oraz przywracania normalnego stanu funkcjonowania określonego obszaru rzeczywistości. Stan działalności służb ratowniczych w Polsce budzi poważne zastrzeżenia, stąd wskazuje się na konieczność integracji działań dotyczących procesów przepływu zasobów ludzkich, rzeczowych i informacyjnych w sytuacjach zagrożeń i zdarzeń zagrażających życiu, mieniu, środowisku, w celu poprawy jakości ratownictwa. Odpowiedzialność w tym zakresie dotyczy władz lokalnych i regionalnych.

2. MOŻLIWOŚCI STOSOWANIA KONSEPCJI LOGISTYKI W GOSPODARCE LOKALNEJ

Myślą przewodnią określenia możliwości (rozumianych jako: szanse, perspektywy) stosowania koncepcji logistyki w gospodarce lokalnej jest orientacja na optymalizację korzyści systemu lokalnego. Ogólne „otwarcie” na te możliwości wynika z systemowego ujęcia gospodarki lokalnej – jako lokalny system społeczno-gospodarczy należący do sektora publicznego, współcześnie podlegającego koniecznym reformom (nie tylko w Polsce); koncepcja ta wpisuje się w proces tych reform. Rozwinięcie możliwości stosowania koncepcji logistyki w gospodarce lokalnej, moim zdaniem, określają:

- 1/ nowoczesne rozumienie logistyki jako nowej generacji gospodarowania;
- 2/ oferta ogólnego dorobku logistyki przydatnego w gospodarce lokalnej;
- 3/ dorobek makrologistyki – w szczególności logistyki miejskiej;

Ad.1/ Możliwości wynikające z nowoczesnego rozumienia logistyki jako nowej generacji gospodarowania (również jako wynik ewolucji poglądów) wyrażają określenia dotyczące istoty, zasad, założeń i współzależności między terminami: logistyka – zarządzanie logistyczne – systemy logistyczne²⁷.

W kontekście rozległej literatury logistykę rozumiem jako koncepcję zarządzania procesami i potencjałem przepływów wszelkich zasobów (ludzkich, rzeczowych, energetycznych, informacyjnych) od miejsca ich pochodzenia do miejsca zaspokojenia potrzeby. Koncepcja ta poprzez koordynację i wyższy poziom integracji działań związanych z udostępnianiem zasobów w odpowiednim miejscu i czasie jest źródłem synergii, i w rezultacie również – efektu ekonomicznego. W tym rozumieniu logistyka postrzegana jest jako czynnik wzrostu ogólnej efektywności gospodarowania. Zarządzanie logi-

²⁶ Zob. praca doktorska: M. Kiba, *Zarządzanie logistyczne w sektorze usług ratowniczych*. Jelenia Góra, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2005.

²⁷ Zob. prace, między innymi: S. Abt, *Logistyka w teorii i praktyce*, Poznań, Wyd. AE w Poznaniu 2001.

styczne natomiast zorientowane jest na optymalizację przepływu dóbr poprzez formułowanie strategii, planowanie, sterowanie i kontrolę, i obejmuje takie obszary, jak: optymalizacja fizycznego przepływu dóbr rzeczowych; usprawnienie procesów informacyjno-decyzyjnych; utrzymanie optymalnych zapasów; synchronizacja infrastruktury procesów logistycznych; analiza kosztów procesów logistycznych. Systemy logistyczne dotyczą wyodrębnionych układów gospodarczych i stanowią celowo zorganizowane i zintegrowane przepływy dóbr oraz odpowiadających im informacji, umożliwiającą optymalizację poprzez wykorzystanie dostępnych metod, technik i współczesnych technologii, z uwzględnieniem wymagań ekologii.

Współzależność między terminami: logistyka – zarządzanie logistyczne – systemy logistyczne oznaczają, że logistyka jako nauka i dziedzina badawcza (posiada przedmiot badań, którym są systemy logistyczne oraz metody badawcze – zaczerpnięte, między innymi, z organizacji i zarządzania, analizy systemowej, badań operacyjnych, modelowania i symulacji komputerowej) stanowi zasady umożliwiające wdrażanie elementów zarządzania logistycznego i tworzenie systemów logistycznych w wyodrębnionych układach gospodarowania, jak przedsiębiorstwa oraz wyodrębnione terytoria – lokalne, regionalne, krajowe, europejskie, zapewniające najwyższy stopień koordynacji i integracji działań dotyczących procesów i potencjałów przepływów wszelkich zasobów.

Myślą przewodnią podstawowych zasad nowoczesnej koncepcji logistyki jest zapewnienie integracji pionowej (obejmującej decyzje operacyjne i normatywno-strategiczne) i poziomej (obejmującej różne funkcje) w sferze logistyki (dotyczącej procesów i potencjałów przepływów) w ramach wyodrębnionych układów gospodarowania oraz pomiędzy nimi, opartej na relacjach partnerskich, zorientowanej rynkowo, wykorzystującej miary efektywności w systemie logistyki²⁸.

Ad.2/ Praktyczne znaczenie ogólnego dorobku logistyki w zastosowaniu do gospodarki lokalnej ma logistyczna zasada „myślenia o całości”²⁹ odniesiona do procesów i potencjałów przepływu w wyodrębnionych terytorialnych układach gospodarowania, której podstawę teoretyczną stanowi teoria systemów. Zręby tej zasady wynikają z wojskowego rodowodu logistyki i dotyczą dużej skali działań złożonych, dynamicznych i współzależnych czasowo-przestrzennie. Współcześnie logistyka wojskowa obejmuje problemy teoretyczne i praktyczne zorientowane na wsparcie i utrzymanie gotowości do działania Sił Zbrojnych, w oparciu o stacjonarną infrastrukturę logistyczną wzmocnioną potencjałem mobilnym (na okres „W” – działań wojennych i zagrożenia wojennego)³⁰. W strukturach gospodarczych logistyka zorientowana jest na efekt ekonomiczny działań.

²⁸ Inspirację sformułowania myśli przewodniej podstawowych zasad nowoczesnej koncepcji logistyki stanowiła analiza syntetycznego ich ujęcie przez P. Bleikę, zob.: P. Bleik, *Logistyka*. Warszawa, PWE 2001, s. 65.

²⁹ Jest to określenie użyte w pracy: S. Abt, op. cit., s. 17.

³⁰ Zob., między innymi: K. Pajewski, *Kierunki rozwoju logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, w: „Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI wieku”, Polski Kongres Logistyczny, Materiały Kongresowe. Poznań 2000.

W gospodarce lokalnej koncepcja logistyki stanowi instrument wspierający lokalny system społeczno-gospodarczy w optymalizacji korzyści lokalnych. Wymaga to integracji działań dotyczących procesów i potencjału przepływów (stacjonarnego i mobilnego) i jego gotowości do zaspokajania bieżących oczekiwań gospodarki lokalnej w tym zakresie oraz w warunkach kryzysowych i z uwzględnieniem rozwoju lokalnego. Wskazuje to na warunki o znacznej skali, złożoności, dynamice i współzależności czasowo-przestrzennej, i stąd wynikającą użyteczność dorobku logistyki z zakresu systemów zintegrowanego zarządzania logistycznego w wyodrębnionych układach gospodarowania.

Ad.3/ Makrologistyka, została wyodrębniona według kryterium instytucjonalnego, rozpatrywanego w skali ogólnogospodarczej, dotyczy integracji procesów logistycznych w skali całej gospodarki. Stanowi ten obszar teorii i praktyki logistyki, który jest postrzegany jako czynnik wzrostu jej znaczenia w gospodarce lokalnej, ale jest to też obszar o liczącym się dorobku użytecznym w logistyce gospodarki lokalnej. Dotyczy to zwłaszcza problematyki ekologicznej (mającej nadrzędne znaczenie w logistyce gospodarki lokalnej), integracji europejskiej, gospodarki przestrzennej, transportowo-komunikacyjnej, centrów logistycznych różnej skali. Jest to problematyka bardzo selektywnie postrzegana w strukturach gospodarki lokalnej. Łączy się to z koniecznością identyfikacji najlepszych praktycznych rozwiązań (najlepszych praktyk), najczęściej weryfikowanych w aglomeracjach miejskich, i stosowania metody benchmarkingu.

Nowe możliwości logistyki w gospodarce lokalnej wyłaniają się w świetle propozycji A. Skowrońskiej³¹ dotyczącej wyodrębnienia polityki logistycznej państwa jako składowej systemu polityk gospodarczych i jej roli w zrównoważonym rozwoju. W myśl tej uzasadnionej propozycji władze samorządowe (lokalne i regionalne) są podmiotami polityki logistycznej. Autorka wskazuje na zasadność uruchomienia specjalnych agend rządowych działających w skali regionalnej i lokalnej (np. „agencja rozwoju logistycznego”) oraz centrów „rozwoju i transferu technologii” bazujących na partnerstwie publiczno-prywatnym. W odniesieniu do zrównoważonego rozwoju konieczna jest współpraca sektorów: publicznego, prywatnego i pozarządowego oparta na założeniach *public governance*. Użyteczną, moim zdaniem, w zapewnieniu właściwych relacji pomiędzy wspomnianymi sektorami może być logistyka, sygnalizowana wcześniej jako logistyka zadań publicznych. Przyjmując jako zasadne w ramach polityki gospodarczej wyodrębnienie polityki logistycznej państwa, naturalną konsekwencją powinno być wyodrębnienie polityki logistycznej w strukturach terytorialnych (regionalnych i lokalnych). W prezentowanych przez A. Sztando³² strukturze obszarów lokalnej polityki gospodarczej (jako składowej polityki rozwoju lokalnego), nie ma składowej określonej jako obszar polityki logistycznej.

³¹ A. Skowrońska, *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, op. cit. 103 – 152.

³² A. Sztando, *Obszary lokalnej polityki gospodarczej*. W: *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. naukowy R. Broł, Prace Naukowe AE Nr 1083. Wrocław, Wydawnictwo AE 2005.

Urzeczywistnienie możliwości stosowania koncepcji logistyki w gospodarce lokalnej może zapewnić system **zintegrowanego zarządzania logistycznego w gospodarce lokalnej (ZZL w GL)** obejmujący: cele, zasady, założenia koncepcji, strukturę oraz koncepcje i metody wdrażania założeń logistyki a także monitoringu stanu i zagrożeń procesów przepływu.

Celem Systemu ZZL w GL jest integracja strategii rozwoju lokalnego i procesów jej realizacji z podsystemami logistycznymi infrastruktury układu lokalnego.

Zasady ZZL w GL uwzględniające:

- integrację działań strategiczno-normatywnych i operacyjnych w sferze logistyki oraz w całym systemie zarządzania na poziomie lokalnym we wzajemnej relacji pionowej i poziomej układów terytorialnych;
- współzależność procesów logistycznych z innymi sferami funkcjonalnymi władzy lokalnej, głównie z marketingiem terytorialnym, planowaniem przestrzennym, kadrami, budżetem;
- lokalizację funkcji logistycznych w strukturze organizacyjnej władzy lokalnej na możliwie wysokim lub najwyższym szczeblu;
- logistykę jako podstawowe kryterium zintegrowanego zarządzania na poziomie lokalnym;
- orientację rynkową i zdolność elastycznego dostosowywania się podsystemów logistycznych do zmian (oczekiwań, wymagań) otoczenia;
- kompleksowy i przejrzysty zestaw mierników i standardów jako podstawy decyzji i miary efektywności systemu logistycznego.

Założenia koncepcji ZZL w GL uwzględniające:

- analizę strategii rozwoju lokalnego w aspekcie potrzeb logistyki oraz zapewnienia harmonizacji i standardów Unii Europejskiej;
- analizą i diagnozę stanu logistyki w układzie lokalnym;
- opracowanie strategicznego planu rozwoju logistyki w układzie lokalnym (plan prognostyczny) zorientowanego na zapewnienie wymagań strategii rozwoju lokalnego (cele strategiczne logistyki, mierniki, standardy, źródła pozyskania środków, orientacja na wykonawców);
- opracowanie planów operacyjnych obejmujących cele, programy, projekty, preliminarze finansowe;
- organizację zamierzeń wykonawczych, opracowanie harmonogramów realizacyjnych obejmujących składniki struktury układu lokalnego.
- organizację działań zapewniających ciągłość procesów przepływów poprzez eliminację zagrożeń i ich skutków (uprzedzanie zagrożeń i ratownictwo);
- organizację kontroli procesów przepływów i ich efektów.

Strukturę Systemu ZZL w GL tworzą:

1. Władza lokalna jako ogniwo sterujące poprzez działania planistyczno-normatywne, organizacyjne, informacyjno-decyzyjne i kontrolne;
2. Infrastrukturalne podsystemy logistyczne;
3. Podmioty gospodarujące z uwzględnieniem jednostek gospodarczych, instytucji, gospodarstw domowych oraz relacji wewnątrz jednostki terytorialnej oraz z jej otoczeniem.

Koncepcje i metody wdrażania założeń logistyki oraz monitoringu stanu i zagrożeń procesów przepływu jako składnik Systemu mają charakter otwarty i rozwojowy, przy nadrzędnym znaczeniu benchmarkingu, zarządzania jakością, technologii informacyjnych (e-logistyki), integracji marketingu i logistyki, standaryzacji, pomiaru efektów i pomiaru sygnałów o zagrożeniach procesów przepływów opartych na infrastrukturze technicznej wyodrębnionego układu lokalnego.

PODSUMOWANIE

- 1/ Zarządzanie w sektorze publicznym (w tym również w samorządzie terytorialnym), opiera się na syntetycznym określeniu jako zarządzanie publiczne, w tym również *new public management* (NPM) i *public governance*³³, które stanowi podstawę teoretyczną otwierającą sektor publiczny na ogólny dorobek zarządzania w sektorze prywatnym (biznesowym). Dotyczy to również korzystania z dorobku z zakresu zarządzania logistycznego.
- 2/ Propozycja dotycząca wyodrębnienia polityki logistycznej państwa w systemie polityk gospodarczych i jej roli w zrównoważonym rozwoju, rodzi potrzebę nowego spojrzenia na obszary dotyczącej sfer: ekonomicznej, społecznej, środowiskowej i przestrzennej w strukturach terytorialnych – regionalnej i lokalnej. Naturalną konsekwencją powinno być wyodrębnienie obszaru lokalnej (regionalnej) polityki logistycznej integrującej wspomniane sfery.
- 3/ Złożony charakter zadań publicznych wymagający współpracy sektorów: publicznego, prywatnego i pozarządowego rodzi zapotrzebowanie na koncepcję zarządzania o walorach koordynacyjno-integracyjnych. Takie możliwości w swej istocie zawiera logistyka i zarządzanie logistyczne jako logistyka zadań publicznych (lub też logistyka projektów publicznych).
- 4/ Pewną propozycją jako odpowiedź na sygnalizowane problemy w gospodarce lokalnej jest Zintegrowane Zarządzanie Logistyczne w Gospodarce

³³ Syntezę ujęcia zawiera między innymi artykuł, zob.: L. Kowalczyk., *Współczesne zarządzanie publiczne jako wynik procesu zmian w podejściu do administracji publicznej*, w: *Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania Przedsiębiorczości*, nr 11/2008.

Lokalnej systemowo ujmujące gospodarkę lokalną. Łączy się to koniecznością podjęcia problemów badawczych dotyczących między innymi:

- integracji marketingu i logistyki w układach lokalnych/regionalnych (w relacjach strategicznych i operacyjnych, poziomych i pionowych) i z uwzględnieniem zagospodarowania przestrzennego, zrównoważonego rozwoju oraz kształtowania infrastrukturalnego potencjału przepływu (nadwyżki/równowagi infrastrukturalnej);
 - stanu i perspektyw stosowania koncepcji logistyki w układach lokalnych z wyodrębnieniem:
 - średnich i małych miast (rozszerzenie oferty logistyki miejskiej),
 - obszarów wiejskich z nasileniem rozwoju agrobiznesu, turystyki, lokalnych systemów produkcyjnych, a także o preferencjach tworzenia centrów logistycznych i występowania innych źródeł zwiększających nasilenie procesów i potencjału przepływów,
 - obszarów o zwiększonym nasileniu zagrożeń i stąd wynikającej potrzebie monitoringu, pomiaru sygnałów o zagrożeniach oraz organizowania lokalnego/regionalnego ratownictwa;
 - mierników i standardów logistyki w gospodarce lokalnej w integracji z Unią Europejską;
 - koncepcji, metod, technik wspierających wdrażanie systemu zintegrowanego zarządzania logistycznego w gospodarce lokalnej;
 - perspektyw stosowania koncepcji logistyki w usługach publicznych – administracyjnych, bezpieczeństwa, społecznych, technicznych (komunalnych).
- 5/ Ważne znaczenie praktyczne w stosowaniu założeń zarządzania logistycznego w strukturach samorządowych ma edukacja z zakresu logistyki podczas studiów i kursów oraz kształtowanie kultury logistycznej i procesowej.

LITERATURA:

- [1] Abt S., *Logistyka w teorii i praktyce*, Poznań, Wydawnictwo AE w Poznaniu 2001.
- [2] Blaik P., *Logistyka*, Warszawa, PWE, 2001.
- [3] Brol R. (red.), *Ekonomika i zarządzanie miastem*, Wrocław, Wydawnictwo AE 2004.
- [4] Kisperska-Moroń D., Płaczek E., Piniecki R., *Zarządzanie logistyczne w firmach usługowych*, wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003.

- [5] Gołemska E. (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce*, Warszawa – Poznań, PWN 1999.
- [6] Kowalczyk L.: *Logistyczno-marketingowa koncepcja zarządzania w jednostkach terytorialnych (w warunkach reformy administracyjnej w Polsce)*. W: *Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian*. Red. naukowy J. Witkowski. Prace Naukowe AE Nr 944. Wrocław: Wydawnictwo AE 2002.
- [7] Kowalczyk L., *Zarządzanie drogami publicznymi a wymagania transportowo-logistyczne*. W: *Transport w logistyce. Łańcuch logistyczny*. Gdynia, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni 2003.
- [8] Kowalczyk L., *Problemy logistyki w gospodarce lokalnej*. Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1124, *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. naukowa D. Strahl, Wrocław 2006.
- [9] Marczevska-Rytka M., *Procesy globalizacji a demokracja bezpośrednia*. W: *Oblicza procesów globalizacji*, pod redakcją M. Pietrasia. Lublin: Wydawnictwo UMCS 2002.
- [10] Karwowski J. (red.), *Marketing w rozwoju regionu (wybrane zagadnienia)*, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2002.
- [11] Pajewski K., *Kierunki rozwoju logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*. W: *Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI wieku*, Polski Kongres Logistyczny, Materiały Kongresowe, Poznań 2000.
- [12] Pietrzyk I., *Globalizacja, integracja europejska a rozwój regionalny*. W: *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, pod redakcją A. Jewtuchowicz, Łódź, Wydawnictwo UŁ 2004.
- [13] Majchrzak M. i Zalewski A. (red.), *Samorząd terytorialny a rozwój lokalny*, Warszawa, S.G.H., 2000.
- [14] Skowrońska A., *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [15] Skowrońska A., *Zarządzanie logistyczne w kontekście zrównoważonego rozwoju*, Prace Naukowe WWSZiP, t. 16, *Koncepcja logistyczna w zarządzaniu*, red. naukowa L. Kowalczyk, F. Mroczo, Wałbrzych 2011.
- [16] Szromnik A., *Marketing komunalny. Rynkowa koncepcja zarządzania gminą*, „Samorząd Terytorialny” 3/1966.
- [17] Szromnik A., *Partnerstwo podmiotów rynku miast i regionów – koncepcja marketingowa*, „Samorząd Terytorialny” 12/2004.
- [18] Sztando A., *Progospodarcza polityka infrastrukturalna*. W: *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. naukowy R. Bról, Prace Naukowe AE Nr 1023, Wrocław, Wydawnictwo AE 2004.

- [19] Strahl D. (red.), *Taksonomia struktur w badaniach regionalnych*, Wrocław, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, 1998.
- [20] Torre`s O., *Lokalna globalizacja czy globalna lokalizacja. Rozważania na temat globalizacji*. W: *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, pod redakcją A. Jewtuchowicz. Wydawnictwo UŁ, Łódź 2004.

STRESZCZENIE

Zarządzanie logistyczne w gospodarce lokalnej

W artykule jest odniesienie gospodarki lokalnej do zarządzania publicznego i polityki logistycznej państwa, które stanowi podstawę jej otwarcia na możliwość stosowania koncepcji logistyki i zarządzania logistycznego w systemowym jej rozumieniu. Propozycja możliwości stosowania koncepcji zarządzania logistycznego służy orientacji na optymalizację korzyści systemu lokalnego. Określono zakres logistyki odniesiony do gospodarki lokalnej, scharakteryzowano czynniki wpływające na nasilenie procesów przepływów w ramach infrastruktury jednostki samorządu terytorialnego, wskazano na możliwość (szanse i perspektywy) stosowania zintegrowanego zarządzania logistycznego w gospodarce lokalnej, a także zaproponowano zagadnienia badawcze jako podstawę praktycznej orientacji logistycznej w gospodarce lokalnej.

SUMMARY

Logistics management in the local economy

This article contains a reference of the local economy to the public management and logistics policy of the state, which is the basis of its opening to possibility of applying the concept of logistics and logistics management of its system meaning. Proposal of the applicability of the concept of logistics management is oriented to optimize the benefits for the local system. In the article the scope of logistics related to the local economy was described, and the factors affecting the intensity of flow processes in the framework of local government infrastructure were characterized. The option of the use of integrated logistics management in the local economy and proposed research problems as the basis for practical orientation of logistics in the economy local community were pointed out.



Franciszek Mroczko
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Istota i typologia kryzysów niemilitarnych

*Istnienie jest nieprzerwanym łańcuchem
kataklizmów w skali od mikro - do makrokosmosu.
Z. Kałedkiewicz¹*

WSTĘP

Współcześnie różnego rodzaju organizacje, jak również społeczeństwa oraz całe państwa, funkcjonują w warunkach szybkich i turbulentnych zmian występujących zarówno wewnątrz, jak i w ich otoczeniu. Zmiany te generują wielostronne skutki, często przybierają charakter kumulatywny zagrażając interesowi, a nawet istnieniu określonych podmiotów. Zmiany te są równocześnie źródłem rozwoju cywilizacyjnego, który powoduje z jednej strony oczekiwany wzrost dobrobytu, z drugiej zaś staje się przyczyną powstania bardzo wielu zagrożeń cywilizacyjnych. Zatem, obok zagrożeń naturalnych, zawsze towarzyszących człowiekowi, ujawniają się szczególnie intensywnie nowe, wynikające z rozwoju cywilizacyjnego. W tych okolicznościach należy liczyć się z dużym prawdopodobieństwem zaistnienia zdarzeń które mogą prowadzić do katastrof, nieszczęść, tragedii i kryzysów.

Kryzysy mogą być bardzo różne w zależności od podmiotu, którego dotyczą oraz wielu innych parametrów jak: przestrzeń, czas trwania, usytuowanie źródła kryzysu, częstotliwość występowania, symptomy kryzysu, źródła zagrożeń, rodzaj środowiska, skala kryzysu itp. W zależności od rodzaju kryzysu podejmowane są różne przedsięwzięcia we wszystkich fazach ich rozwoju. Z tych względów przyjęto za cel tego opracowania przedstawienie istoty kryzysów wynikających z rozwoju zagrożeń niemilitarnych oraz ich podstawowej typologii. Przeprowadzono także badania ankietowe miesz-

¹ Zob. J. Glensk, *Współczesna aforystyka polska*, Wydawnictwo Łódzkie, Łódź 1986, s. 175.

kańców Dolnego Śląska których celem była identyfikacja głównych potencjalnych zagrożeń niemilitarnych w tym regionie.

1. POJĘCIE I ISTOTA KRYZYSU

Kryzys to zjawisko różnorodne, powszechne, destrukcyjne, następujące w wyniku błędów w zarządzaniu strategicznym na etapach poprzedzających to zjawisko – zapobiegania i przygotowania, ale także błędów strategicznych popełnianych na etapie odbudowy. Z pojęciem tym mamy do czynienia we wszystkich aspektach życia człowieka, społeczeństwa i całego państwa. W czasach turbulentnych zmian otoczenia, kryzys staje się nieodłączną cechą wszelkich organizacji, a nie stanem incydentalnym. Co prawda kryzys jest zjawiskiem powszechnym i nierozzerwalnie związanym z organizacją, to jednak jest patologią, której przyczyną są najczęściej błędy popełniane przez kadre kierowniczą w zakresie zarządzania². Błędy te najczęściej mają źródło w nietrafnym rozpoznaniu kierunków zmian otoczenia, niewłaściwym wyborze priorytetów, dopuszczeniu do zakłóceń zewnętrznych lub wewnętrznych głównych czynników determinujących funkcjonowanie i byt organizacji³.

Kryzys (*gr. krisis*) oznacza wybór, decydowanie, rozstrzygnięcie, decydujący zwrot, zmaganie się, okres przełomu, przesilenie, działanie pod presją czasu, nagłość, silne pogorszenie się sytuacji w danej dziedzinie. Zatem już tylko na podstawie etymologii kryzys jawi się jako zjawisko nagłe, silnie destrukcyjne, przełomowe, rozstrzygające, niepowtarzalne i najczęściej nie jest przypadkowe, albowiem wynika z niekorzystnego, procesowego rozwoju sytuacji kryzysowej w fazie eskalacji. Jest zwykle silnie turbulentny w swoim przebiegu i rozwoju, coraz bardziej złożony i komplikujący działania zapobiegawcze. Kryzys jest kulminacją narastającego zagrożenia w wyniku akceleracji nagle pojawiających się niekorzystnych uwarunkowań. Oznacza to, że wyróżnić można pewien okres początkowy, pojawianie się nowych lub wzrost natężenia istniejących zjawisk kryzysowych, aż do osiągnięcia apogeum, stanowiącego punkt zwrotny lub etap kluczowy zwiastujący przejście do stanu wyjściowego, poprzez fazę odbudowy, już po zakończeniu kryzysu. Niestety może być także tak, że w wyniku kryzysu nastąpi zmiana nie tylko jakościowa, ale całkowita destrukcja systemu objętego kryzysem i przerwanie jego cyklu rozwojowego. Należy jednak podkreślić, że kryzys może także stanowić szansę dla innowacyjnej zmiany, chociaż niezwykle rzadko jest tak postrzegany.

² Jak określa E. Urbanowska-Sojkin, kryzys w organizacji to patologia jej rozwoju, spowodowana często dysproporcją między celami i zasobami wykorzystywanymi do ich osiągnięcia. (E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo AE, Poznań 1998, s. 20).

³ Tezę tę potwierdza w odniesieniu do przedsiębiorstwa A. Zelek: kryzys jest konsekwencją zakłóceń w istnieniu lub realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa, zarówno tych o oddziaływaniu zewnętrznym, jak i tych wewnętrznych, zależnych od sprawności zarządzania. (Zob. A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s. 15).

Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego⁴ precyzuje, że kryzys to *sytuacja będąca następstwem zagrożenia, prowadząca w konsekwencji do zerwania lub znacznego osłabienia więzów społecznych, przy równoczesnym poważnym zakłóceniu funkcjonowania instytucji publicznych, jednak w takim stopniu, że użyte środki niezbędne do zapewnienia lub przywrócenia bezpieczeństwa nie uzasadniają wprowadzenia żadnego ze stanów nadzwyczajnych przewidzianych w Konstytucji RP*. W definicji tej pojawia się stwierdzenie, które budzi pewne obiekcje. W opinii autora trudno zgodzić się z tym, że warunkiem nazwania określonej sytuacji kryzysem jest zagrożenie, które nie uzasadnia wprowadzenia żadnego ze stanów nadzwyczajnych. Wprowadzenie jednego ze stanów nadzwyczajnych jest przecież środkiem zaradczym w przypadku niekorzystnego rozwoju kryzysu. Nie rozstrzygając w tym miejscu poruszanej kwestii przyjmijmy, że kryzys pozostaje kryzysem niezależnie od tego czy określony stan nadzwyczajny został wprowadzony czy też nie.

W kolejnym słowniku⁵ znajdujemy także definicję kryzysu rozumianego jako *sytuacja powstała w wyniku załamania się stabilnego dotąd procesu rozwoju, grożąca utratą inicjatywy i koniecznością godzenia się na przyjmowanie niekorzystnych warunków, wymagająca podjęcia zdecydowanych wszechstronnych kroków zaradczych*. Definicja ta, przez swoją uniwersalność, może być wykorzystana do wielu rozważań specjalistycznych.

Kryzys oznacza wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu⁶. Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych⁷ określa kryzys jako *moment, okres przełomu, przesilenie, decydujący zwrot, okres załamania gospodarczego*. Podobnie definiuje analizowane pojęcie Słownik współczesnego języka polskiego⁸: *okres przełomowy, rozstrzygający, objawiający się zazwyczaj silnym pogorszeniem się sytuacji w danej dziedzinie. Kryzys państwa. Kryzys wartości moralnych. Gwałtowny, głęboki, długotrwały kryzys*.

W Leksykonie menedżera⁹ znajdujemy definicję kryzysu gospodarczego – *zjawisko załamania się równowagi pomiędzy popytem a podażą a popytem na dobra i usługi; faza depresji w cyklu koniunkturalnym w gospodarce. W szerszym znaczeniu: stan załamania się koniunktury w pojedynczej branży, regionie lub całej gospodarce*.

Kryzys można definiować w sensie przedmiotowym lub ontologicznym. Kryzys w sensie przedmiotowym to *„zerwanie” istniejącego układu, polegające na zmianie jego struktury lub funkcji albo obu tych elementów łącznie. Zjawisko „zerwania” układu jest rozległe czasowo i zachodzi w określonych warunkach. Jest ono wkomponowane w proces przejścia układu od stabilności –*

⁴ Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, AON, Warszawa 2002, s. 61.

⁵ Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, AON, „Myśl Wojskowa” 6/2002, s. 59.

⁶ Zob. B. Wiczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009, s. 16.

⁷ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Wiedza Powszechna, Warszawa 1978, s. 539.

⁸ *Słownik współczesnego języka polskiego*, Reader's Digest, Warszawa 1998, s. 434.

⁹ W. Smid, *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 180.

*przez niestabilność – do stabilności o jakościowo innych właściwościach*¹⁰. Z kolei kryzys w sensie ontologicznym to *kulminacja nagromadzonych konfliktów w różnych dziedzinach życia społecznego, a także zjawiska wynikające z działania sił natury lub awarii technicznych, przeciwdziałanie którym przekracza możliwości rutynowych działań administracji publicznej*¹¹.

Przedstawione definicje stanowią tylko niewielki fragment tego, co prezentuje literatura przedmiotu. Przedstawiony wybór można uzupełnić chociażby o takie definicje powszechnie spotykane w literaturze przedmiotu, jak:

- sytuacja, w której występuje zagrożenie dla podstawowych wartości, interesów i celów lub życia, zdrowia, praw człowieka i obywatela lub też mienia, społeczeństwa, grup społecznych lub organizacji,
- układ gwałtownie rozwijających się wydarzeń, które wywołują destabilizujący ponad normę wpływ na ogólny układ sił społecznych, oraz powodują wzrost prawdopodobieństwa wystąpienia aktów przemocy w systemie,
- układ wydarzeń powodujący wzrost zagrożenia na określonym obszarze dla normalnego funkcjonowania administracji oraz zagwarantowania praw człowieka i obywatela dla mieszkańców,
- „trudna sytuacja” istniejąca bądź też mogąca nastąpić, niekorzystna dla kogoś lub czegoś, ciężka, negatywna sytuacja, która może być następstwem różnych okoliczności, anomalia zakłócająca normalny, codzienny przebieg spraw,
- punkt zwrotny do zmiany na lepsze lub gorsze, chwila decydująca czy dana sytuacja będzie rozwijać się dalej, ulegnie modyfikacji czy też zostanie zakończona,
- zespół okoliczności, w którym następuje gwałtowna zmiana i przełom w istniejącym stanie,
- (kryzys społeczny) skumulowany stan napięć i konfliktów społecznych, których nierozwiązanie na czas powoduje przerwanie dotychczasowego cyklu rozwojowego społeczeństwa, w odróżnieniu od konfliktów społecznych, które naruszają jego ewolucyjny rozwój, ale go nie dezorganizują,
- immanentny element zmian; zjawisko zmienne, trwające w określonym czasie i przestrzeni, charakterystyczny punkt zwrotny w określonym ciągu zdarzeń; gwałtowna zmiana sytuacji w otoczeniu danego podmiotu, ale także w relacjach między jego podmiotami,
- konsekwencja zakłóceń w istnieniu lub realizacji jednego lub kilku czynników determinujących istnienie i rozwój, zarówno tych o oddziaływaniu z zewnątrz, jak i tych wewnętrznych, zależnych od sprawności zarządzania; kryzys ma nie tyle losowy charakter, co strategiczny wymiar przetrwania dla organizacji.

¹⁰ R. Wróblewski, *Zarys teorii kryzysu, zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami*, AON, Warszawa 1996, s. 9.

¹¹ R. Jakubczak (red.), *Obrona narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa III RP*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2003, s. 146.

Już z przytoczonych definicji wynika, że kryzys jest zjawiskiem przełamującym istniejący stan rzeczy. Jest to zjawisko nagłe, realne i nieakceptowane przez podmiot objęty kryzysem, stwarzające zagrożenie dla jego interesów i celów, a w przypadku niekorzystnego rozwoju może prowadzić do katastrofy lub całkowitej destrukcji. Taka zmiana jakościowa prowadząca do całkowitej destrukcji systemu objętego kryzysem, może nastąpić w przypadku złego zarządzania kryzysowego skutkującego niekorzystnym przebiegiem kryzysu. Przyczyny występowania takich zjawisk mogą być bardzo różne, poczynsz od zewnętrznych oddziaływań na system objęty kryzysem, np. niekorzystne uwarunkowania ekonomiczne, jak i występujące problemy wewnętrzne w systemie, np. niepokoje społeczne i strajki. Zatem źródła kryzysu są silnie heterogeniczne, a wymienione już przyczyny należałoby uzupełnić o zagrożenia cywilizacyjne, natury technicznej (awarie, niekorzystne zdarzenia destrukcyjne łącznie z katastrofalnymi itp.) oraz przyrodnicze (powodzie, huragany, usuwiska, plagi itp.).

2. GŁÓWNE CECHY KRYZYSU

Przeprowadzona dyskusja o istocie i pojęciu kryzysu pozwala na zestawienie cech kryzysu jako kategorii teorii bezpieczeństwa. Ich pełny katalog nie jest jednak możliwy do przedstawienia, ponieważ lista cech zależy chociażby od rodzaju kryzysu i podmiotu, który kryzysem został objęty. Niemniej jednak, dla potrzeb dalszych rozważań, na poziomie pewnych ogólnych spostrzeżeń wynikających z analizy definicji kryzysu oraz oglądu literatury, można sprecyzować następujące cechy, określające kryzys oraz zjawiska towarzyszące:

- nieodłączny element dokonujących się zmian cywilizacyjnych, współistnieje z rozwojem, a często jest źródłem innowacyjnych rozwiązań,
- zjawisko systemowe, występuje niezależnie od woli ludzi (obiektywizm), trudno sterowalne i często nieprzewidywalne,
- przełom jakościowy między dwoma fazami określonego procesu; zostaje trwale zakłócona dotychczasowa działalność, pojawia się niemożność funkcjonowania w dotychczasowy sposób,
- uwidacznia się obecność zdarzenia krytycznego prowadzącego do skrajnej destrukcji lub do przesilenia rozwoju sytuacji kryzysowej,
- każdy kryzys jest częścią sytuacji kryzysowej, jest kulminacją narastającego zagrożenia, ma charakter procesualny (rozвива się komplikująca sytuację),
- stanowi jakościową zmianę w funkcjonowaniu każdego systemu, w którym została naruszona jego równowaga,
- charakteryzuje się zaskoczeniem, załamaniem, wzrostem napięcia, utratą (rzeczywistą lub pozorną) kontroli nad dotychczasową działalnością

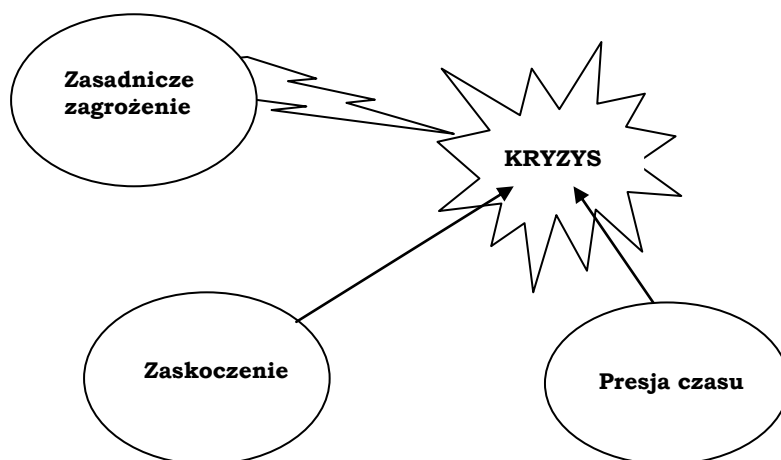
ścią, groźbą utraty cennych wartości, zagrożeniem realizacji celów strategicznych i niepewnością co do przyszłości,

- posiada zróżnicowany zakres i czas trwania, może być bardziej lub mniej dotkliwy, obejmuje swym zasięgiem poszczególnych ludzi, różne organizacje, całe społeczeństwa, państwa, a nawet może przybierać wymiar globalny,
- dotyczy wszystkich obszarów życia społecznego, zmusza do zmian systemowych (celów strategicznych i zasadniczych funkcji),
- występuje silna presja czasu oraz skrajnie ograniczony czas reagowania,
- następuje naruszenie dotychczasowego stanu równowagi oraz występuje kulminacja nagromadzonych zdarzeń (zagrożeń) w postaci zagrożeń ponadstandardowych,
- to punkt zwrotny: ku lepszemu (okazja do innowacji) lub ku kolejnemu kryzysowi, lub też w stronę całkowitego unicestwienia systemu,
- występują złożone okoliczności przebiegu, szczególnie splot okoliczności z zakresu zagrożeń,
- pojawia się częsta utrata kontroli nad przebiegiem kryzysu, dotychczasowe sposoby działania stają się nieprzydatne,
- wytwarza się mentalność obłożonych¹²,
- mogą występować zjawiska lokalnej paniki¹³,
- pojawia się silna presja opinii publicznej i mediów,
- występuje konieczność podejmowanie decyzji w warunkach niepełnej (często sprzecznej) informacji, lub też w warunkach występowania także nadmiaru informacji (szumu informacyjnego),

¹² „Mentalność obłożonych” lub „mentalność obłożonej twierdzy” to pojęcia wywodzące się z interpretacji głównej funkcji grodu ze stosowną rozbudową inżynierską – ochrona życia mieszkańców, zabezpieczenie wszelakich dóbr, majątków lokalnej społeczności przed brutalnością i chciwością najeźdźcy. Warowne miasto, potężna twierdza, stwarzały poczucie bezpieczeństwa. Ludzie prześcigali się w budowaniu coraz wyższych warowni, o grubszych murach, z większą ilością dział obronnych. Jednak nawet najpotężniejsza twierdza nie była w stanie obronić się bez dobrej i odważnej załogi. Budowla jako rzecz martwa sama w sobie nie stanowiła zagrożenia dla atakujących. Jako martwa materia może się przysłużyć człowiekowi, ale zawsze pozostaje zależna i podatna na jego wolę. Natomiast twierdza w połączeniu z heroiczną postawą zdeterminowanych, broniących się ludzi, stawała się nad wyraz trudna do zdobycia, a często jej pokonanie było nierealne. W obronie twierdzy tak samo ważni są ludzie, ich umiejętności, stosunek do wykonywanego dzieła, jaki i same fortyfikacje. Traktowanie tych elementów oddzielnie jest bezwartościowe z punktu widzenia głównego celu – obrony grodu. Elementy te uzupełniają się, powinny występować łącznie, tworząc pewną całość – spójny system obronny.

¹³ Panika – jest to nagły i nieoczekiwany wybuch silnego i szybko rozprzestrzeniającego się zbiorowego strachu, ogarniający zwykle większą ilość ludzi, wywołanego najczęściej urojeniem lub wyolbrzymionym niebezpieczeństwem, powodującego popłoch, gwałtowną ucieczkę, której towarzyszy zaćmienie świadomości ulegających jej osób. Powstawaniu paniki sprzyja często chaos, dezinformacja, bezradność, brak pomocy lub jednostki przywódczej (Zob. *Słownik współczesnego języka polskiego*. Reader's Digest Przegląd, Warszawa 1998, tom 2, s. 11).

- pojawiają się trudności w przetwarzaniu informacji i częsta utrata informacji istotnej dla podejmowania decyzji,
- często zachodzi wyższa konieczność koncentracji wysiłku na wybranych priorytetach (dramatyczne wybory),
- zwykle niewystarczająca ilość sił i środków niezbędnych do szybkiej i skutecznej reakcji,
- częste korzystanie z pomocy zewnętrznej,
- może zachodzić eskalacja niekorzystnych wydarzeń, zagrożenie dla życia i mienia,
- zdarza się ignorancja i niekiedy arogancja władzy ludności poszkodowanej,
- sytuacja może niekorzystnie rozwinąć się i doprowadzić do całkowitej destrukcji systemu, nierozwiązany na czas powoduje przerwanie cyklu rozwojowego,
- sytuacja może zniszczyć podstawy zaufania publicznego, zaszkodzić wizerunkowi i wiarygodności oraz wewnętrznym nastrojom organizacji (systemu).



Rysunek 1. Główne atrybuty kryzysu

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionego zestawienia cech oraz opisowych określeń wynika, że kryzys jest wynikiem zaistnienia konkretnego niebezpieczeństwa oraz określonych okoliczności jego wystąpienia, a nieodłącznymi elementami kryzysu są: silna presja czasu, zaistnienie zasadniczego i nieakceptowanego zagrożenia oraz zaskoczenie (rys. 1). Te zasadnicze cechy kryzysu decydują o jego przebiegu i znacząco komplikują skuteczny i efektywny proces zarzą-

dzania kryzysowego. Na proces ten szczególnie negatywny wpływ wywiera duży deficyt czasu oraz niejednokrotnie przeładowanie nadmiarem różnorodnych danych i informacji komplikujących szybkie wypracowywanie racjonalnych decyzji. Taka sytuacja prowadzi często do pogłębiania się kryzysu oraz groźby poniesienia zwielokrotnionych strat.

W praktycznym działaniu, trudno jest jednoznacznie zawyrokować przy jakim poziomie zagrożenia określony rozwój niekorzystnego zjawiska posiada znamiona kryzysu, bądź już jest kryzysem. Dla zobrazowania stopnia lub poziomu potencjalnego kryzysu (rozmiaru, skali), używane jest pojęcie powagi kryzysu¹⁴. Powagę kryzysu rozpatruje się z uwzględnieniem dwóch parametrów: skali zagrożenia i czasu przewidywanego do jego wystąpienia. Sporządzona dziewięciopolowa macierz powagi kryzysu (rys. 2) pokazuje, że duża powaga kryzysu występuje wówczas, gdy mamy do czynienia z dużą skalą zagrożenia i bezpośrednim czasem jego zaistnienia.

Czas zaistnienia
zagrożenia

odległy	MAŁA	MAŁA	MAŁA
średni	MAŁA	MAŁA/ ŚREDNIA	ŚREDNIA
bezpośredni	MAŁA	ŚREDNIA	DUŻA
	mała	średnia	duża
			Skala zagrożenia

Rysunek 2. Powaga kryzysu

Źródło: opracowanie własne.

¹⁴ W. Kitler przedstawia pogląd NATO w tej kwestii. Powaga kryzysu oznacza „rozmiar i bliskość zagrożenia dla priorytetowych wartości, interesów oraz celów strategicznych stron zagrożonych kryzysem lub znajdujących się w sytuacji kryzysowej”. Stopień powagi kryzysu zależy jest przy tym od charakteru (wielkości, powagi) zagrożenia oraz jego bliskości (w czasie i przestrzeni). Powagę kryzysu stosuje się zwykle jako wskaźnik wyrażający decyzje polityczne służące przejściu ze stanu normalnego do stanu nadzwyczajnego. Oznacza to, że po podjęciu określonej decyzji o działaniu czynnik powagi kryzysu przestaje się liczyć, a ważniejszym przedmiotem zainteresowania staje się „intensywność kryzysu” (poziom gwałtowności kryzysu). Intensywność kryzysu nie jest wprost proporcjonalna do jego powagi. Zatem intensywność kryzysu zależy od jakości i wielkości sił i środków zaangażowanych w działania antykryzysowych. (Za: W. Kitler, *Istota zarządzania kryzysowego*, [w:] J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 14 – 15).

Powaga kryzysu będzie także zależeć od wielu innych parametrów np.: od czasu trwania, obszaru czy wielkości aglomeracji objętej określonym niekorzystnym zjawiskiem kryzysowym. Przykładowo, krótkotrwale wyłączenie energii elektrycznej na niewielkim obszarze lub w małej aglomeracji można kwalifikować jako zdarzenie z zakresu nawet akceptowanego zagrożenia. Jednakże takie samo wyłączenie energii trwające w długim okresie lub na dużym obszarze, bądź w wielkiej aglomeracji, może spowodować poważne następstwa i będzie to kryzys o dużej powadze. W praktycznym działaniu posługiwanie się kategorią powagi kryzysu jest o tyle istotne, że wspomaga podejmowanie racjonalnych decyzji i dookreśla sposób wykorzystania sił i środków do prowadzenia działań z zakresu zarządzania kryzysowego.

Czas trwania kryzysu (sytuacji kryzysowej)

długi	WYSOKA	WYSOKA	WYSOKA
średni	ŚREDNIA	ŚREDNIA	WYSOKA
krótki	MAŁA	ŚREDNIA	WYSOKA
	mała	średnia	duża

Skala zagrożenia

Rysunek 3. Intensywność kryzysu

Źródło: opracowanie własne.

Kryzys może nastąpić nagle, z dużym zaskoczeniem i kumulacją w krótkim czasie, ale też zagrożenie może narastać wolniej, a określona sytuacja kryzysowa¹⁵ rozwijać się niekorzystnie w kierunku kryzysu czy nawet całkowitej destrukcji systemu. W takich przypadkach stosuje się parametr opisujący intensywność kryzysu. Oczywiście, im gwałtowniejszy jest przebieg kryzysu i groźniejsze są skutki niekorzystnego zdarzenia, tym wyższa jest skala intensywności kryzysu. Wysoka intensywność kryzysu wymaga podjęcia natychmiastowych działań z użyciem maksymalnej ilości

¹⁵ Szerzej patrz F. Mroczo, *Critical Situations of Organization*, Management Vol. 7 – No. 1-2003. Unoversity of Zielona Góra, Poland 2003.

sił i środków w celu ratowania życia, zdrowia, mienia lub środowiska na obszarze objętym takim kataklizmem. Taka intensywność kryzysu może generować dodatkowe, wcześniej nie przewidywane zagrożenia, potęgując potrzebę podejmowania szybkich decyzji zapobiegawczych. Stosując analogiczne podejście jak dla wagi kryzysu, można zobrazować także intensywność kryzysu na podobnej macierzy przyjmując odpowiednio parametry: czasu trwania kryzysu bądź sytuacji kryzysowej i skali zagrożenia. Z rys. 3. wynika, że duża intensywność kryzysu występuje zawsze przy długim czasie trwania kryzysu, ale i sytuacji kryzysowej oraz przy dużej skali zagrożenia.

Kolejnym parametrem, którym można określać destrukcyjność kryzysu jest jego skala. Skalę kryzysu, jak podaje W. Kitler¹⁶ mierzy się wielkością środków zastosowanych do jego opanowania, gdyż może się okazać, że nie zawsze muszą być one wprost proporcjonalne do skali niebezpieczeństwa danej sytuacji. W innym jeszcze ujęciu za miernik rangi (rozmiaru) kryzysu uważa się poziom zdeorganizowania procesów (więzi) społecznych, gospodarczych lub politycznych w danej organizacji. Można by rzec, że kryzys opisuje wówczas określony stan funkcjonowania danej organizacji – sytuację, w której nie jest ona w stanie realizować swych celów w normalnym (standardowym) toku działania.

3. TYPOLOGIA KRYZYSÓW

Jak już wspomniano, kryzysy mogą być bardzo różne w zależności od podmiotu, którego dotyczą oraz wielu innych parametrów jak: przestrzeń, czas trwania, usytuowanie źródła kryzysu, częstotliwość występowania, symptomy kryzysu, źródła zagrożeń, rodzaj środowiska, skala kryzysu itp. Przyjmując te parametry jako kryteria podziału kryzysów, w tabeli 1. przedstawiono wybrane rodzaje kryzysów. Oczywiście lista kryzysów nie jest i nie może być kompletna, ponieważ można przyjmować także i inne kryteria podziału oraz należy zdawać sobie sprawę z faktu, że współcześnie występuje duża dynamika powstawania zarówno nowych zagrożeń, jak i związanych z nimi kryzysów.

Tabela 1. Typologia kryzysów

L.P.	KRYTERIUM PODZIAŁU	RODZAJE KRYZYSÓW
1.	Podmiot kryzysu	- wewnętrzny, - międzynarodowy, - dotyczący jednostki, - dotyczący grupy (także grupy państw).
2.	Przedmiot kryzysu	- polityczny, - militarny, - ekonomiczny,

¹⁶ W. Kitler, *Istota zarządzania kryzysowego*, op. cit., s. 17.

		- społeczny, - kulturowy, - religijny, - ekologiczny.
3.	Przestrzeń objęta kryzysem (skala)	- globalny, - międzynarodowy, - regionalny, - krajowy, - lokalny.
4.	Częstotliwość występowania	- jednorazowy, - sporadyczne, - powtarzające się, - cykliczne.
5.	Czas trwania kryzysu	- incydentalny, - krótkotrwały, - średnioterminowy, - długotrwały, - permanentny.
6.	Źródła zagrożeń kryzysowych	- naturalne, - techniczne, - ustrojowe, - demograficzne, - ideologiczne, - gospodarcze, - edukacyjne, - kulturowe, - inne.
7.	Źródła przestrzenne	- wewnętrzne, - zewnętrzne.
8.	Symptomy kryzysu	- przewidywalne, - nieprzewidywalne.
9.	Środowisko kryzysu	- przyrodniczy, - społeczny, - polityczny, - gospodarczy, - naukowo-techniczny.
10.	Konfliktu interesów	- konfliktowe, - niekonfliktowe.
11.	Skala kryzysu	- światowe, - międzynarodowe, - państwa, - jednostki administracyjnej.

Źródło: opracowanie własne.

4. OCENA ZDARZEŃ KRYZYSOWYCH PRZEZ MIESZKAŃCÓW DOLNEGO ŚLĄSKA

W celu rozpoznania najbardziej dotkliwych zdarzeń kryzysowych dla mieszkańców Dolnego Śląska w ostatnich 20. latach, dokonano badań ankietowych. W wyniku tych badań uzyskano 340 ankiet z czego opinię swą wyraziło: 248 kobiet i 92 mężczyzn. Spośród wszystkich badanych mieszkańców odpowiedziało na to pytanie otwarte 70,00% z czego aż 73,95% uznało powódź jako najbardziej zagrażające zdarzenie kryzysowe w ich regionie. Respondenci najbardziej zostali dotknięcie i pamiętają powódź z 1997 roku, co nie jest zaskakujące ponieważ powódź ta została określona mianem powodzi tysiąclecia, a jej destrukcyjne oddziaływanie rozciągnęło się nie tylko na obszar południowo - zachodniej części Polski, ale także na teren Czech, wschodnich Niemiec, północno - zachodnią część Słowacji oraz wschodnią część Austrii. Na terenie Polski zginęło 56 osób a szkody materialne oszacowano na 3,5 mld dolarów. W tej kategorii zagrożeń były wymieniane także huragany (5,07% respondentów). Rzeczywiście w ostatnim okresie jesteśmy świadkami takich zdarzeń. Przykładowo w dniu 23.07.2009 roku huragan i deszcze o dużej intensywności spowodowały straty w 12 powiatach Dolnego Śląska. Trzy osoby zostały zabite, 48 – ciężko ranne, wiele rodzin utraciło dach nad głową oraz dorobek całego życia.

Badani mieszkańcy Dolnego Śląska na drugim miejscu (10,08%) zdarzeń kryzysowych umieścili problem likwidacji kopalń, utraty miejsc pracy i brak perspektyw na lepsze jutro. Rzeczywiście po likwidacji kopalń i przemysłu z nim związanego, Wałbrzych i jego okolice zostały szczególnie silnie dotknięte bezrobociem strukturalnym. Obecnie tj. w czasie prowadzenia badań, wskaźnik bezrobocia w całym podregionie wałbrzyskim wynosi 17,9% i niestety w obliczu kryzysu wzrasta (0,7% wzrostu rok do roku). Kolejne przedsiębiorstwa Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej zgłaszają zamiar zwolnień grupowych. Dla porównania wskaźnik bezrobocia na Dolnym Śląsku w tym czasie wynosił 11,9% i jest wyższy niż w całym kraju (11,7%). Jednak należy zauważyć, że w województwie dolnośląskim istnieją powiaty w których zanotowano bezrobocie na poziomie: 26,2% – górowski, 25,0% – złotoryjski, 23,2% – lubański, 23,1% – lwówecki¹⁷. Nie dziwi więc fakt, że problem braku pracy i pozytywnych perspektyw na najbliższe lata oraz stosunkowo wysoki wzrost bezrobocia jest postrzegany w kategoriach zdarzeń kryzysowych, dużo młodych ludzi opuszcza nasz kraj w poszukiwaniu pracy. Do wzrostu bezrobocia przyczynia się także globalny kryzys finansowy w którym 2,56% ankietowanych upatruje znamion kryzysu.

Kolejnymi zjawiskami, które ankietowani zaliczyli do zdarzeń kryzysowych jest olbrzymi ruch na drogach i duża ilość wypadków samochodowych (3,36%). Najbardziej narażona jest w tym względzie autostrada A-4 z uwagi na duże natężenie ruchu. Ankietowani podkreślali, że wiele dróg Dolnego Śląska wymaga remontów, modernizacji, nowych koncepcji i rozwiązań, ale

¹⁷ Zob. <http://www.dwup.pl/index.php> (12.11.2011).

naruszanie przepisów kodeksu drogowego przez kierowców stwarza największe zagrożenie.

Ankietowani zaliczyli także chuligaństwo i szerzący się wandalizm jako wydarzenie kryzysowe (1,68%), zaznaczając wzrost takich zachowań w ostatnich latach przede wszystkim wśród młodzieży. Pozostali respondenci (3,36%) wymieniali takie zdarzenia kryzysowe jak: zawalenie się Hali w Katowicach; zamieszki podczas meczów piłkarskich; strajki i manifestacje w KGHM; anonimowy telefon o podłożeniu bomby.

Pozostając w temacie potencjalnych zagrożeń i możliwości przeciwdziałania im w regionie dolnośląskim, ankietowani przedstawiali następujące sugestie, obserwacje i problemy: zwiększyć nacisk na skuteczność działań policji, straży i służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo; w każdej większej miejscowości powinien być posterunek policji i więcej patroli pieszych; służby i straże powinny być lepiej dofinansowane; należy poszukiwać bardziej skutecznych metod walki z narkotykami, alkoholizmem, przemocą, wandalizmem i agresją wśród młodzieży nie można być bezradnym wobec złodziejstwa; mieszkańcy powinni zabezpieczać swoje mienie np. poprzez montaż rolet przeciwwłamaniowych czy domofonów; państwo powinno lepiej rozwiązywać problemy życia codziennego, a nie tylko dbać o bezpieczeństwo całego państwa.

PODSUMOWANIE

Znajomość istoty, rodzajów oraz stopnia zagrożeń różnorodnych kryzysów, uświadamia jak wiele niebezpieczeństw niosą ze sobą kryzysy dla pojedynczych ludzi, społeczności lokalnych, ale też i dla całego państwa. Opracowania teoretyczne oraz wiele praktycznych doświadczeń wyniesionych z zaistniałych już kryzysów uświadamiają, jak ważną rolę odgrywa w takich okolicznościach sprawnie funkcjonujący system zarządzania kryzysowego. System taki może minimalizować skutki zaistniałego kryzysu przyczyniając się do ratowania życia, zdrowia oraz mienia ludności poszkodowanej. Z uwagi na swoje duże znaczenie społeczne, system zarządzania kryzysowego wymaga ciągłego doskonalenia, ażeby skutecznie przeciwstawić się zagrożeniom poprzez ich wczesne wykrywanie, skuteczne ratowanie ludzi, udzielanie niezbędnej pomocy oraz przywracanie stany umożliwiającego normalne funkcjonowanie społeczeństwa. Również i samo społeczeństwo powinno być przygotowane do odpowiednich działań i zachowań w warunkach zaistnienia kryzysu. Odpowiedni poziom wiedzy społeczeństwa z zakresu potencjalnych zagrożeń, ich charakteru i możliwych skutków może okazać się istotnym elementem rzutującym na skuteczność działania całego systemu zarządzania kryzysowego.

LITERATURA:

- [1] Glensk J., *Współczesna aforystyka polska*, Wydawnictwo Łódzkie, Łódź 1986.
- [2] <http://www.dwup.pl/index.php>
- [3] Kitler W., *Istota zarządzania kryzysowego*, [w:] J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.
- [4] Kopaliński W. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Wiedza Powszechna, Warszawa 1978.
- [5] Mroczko F., *Critical Situations of Organization, Management* Volue 7 – Number 1-2003. Unoversity of Zielona Góra, Poland 2003.
- [6] *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, „Myśl Wojskowa” 6/2002.
- [7] *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2002.
- [8] *Słownik współczesnego języka polskiego*, Reader’s Digest, Warszawa 1998.
- [9] *Słownik współczesnego języka polskiego*. Reader`s Digest Przegląd, Warszawa 1998, tom 2.
- [10] Smid W., *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- [11] Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo AE, Poznań 1998.
- [12] Wieczerzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009.
- [13] Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003.

STRESZCZENIE

Istota i typologia kryzysów niemilitarnych

W opracowaniu omówiono pojęcie kryzysu powstałego w warunkach niekorzystnego rozwoju zagrożeń niemilitarnych. Na tej podstawie zestawiono szereg cech kryzysu jako kategorii teorii bezpieczeństwa, akcentując jego atrybuty oraz podstawowe parametry. Przedstawiony został podział kryzysów który można wykorzystać w realizacji zadań wynikających z za-

rzządzania kryzysowego. W celu rozpoznania najbardziej dotkliwych zdarzeń kryzysowych dla mieszkańców Dolnego Śląska w ostatnich 20. latach, przedstawiono wyniki badań ankietowych.

SUMMARY

Essence and typology of the unmilitary crises

In the paper it has been discussed a concept of the crisis occurred in the terms of unfavorable development of the unmilitary threats. Based on that it was listed a number of the crisis traits as a category of the safety theory accepting its attributes and basic parameters. It was presented the division of the crises which can be used in realization of tasks resulting from the crisis management. In order to recognize the most severest crisis events for inhabitants of Lower Silesia during the last years it was presented the survey results.



Agnieszka Tabor-Smardzewska
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

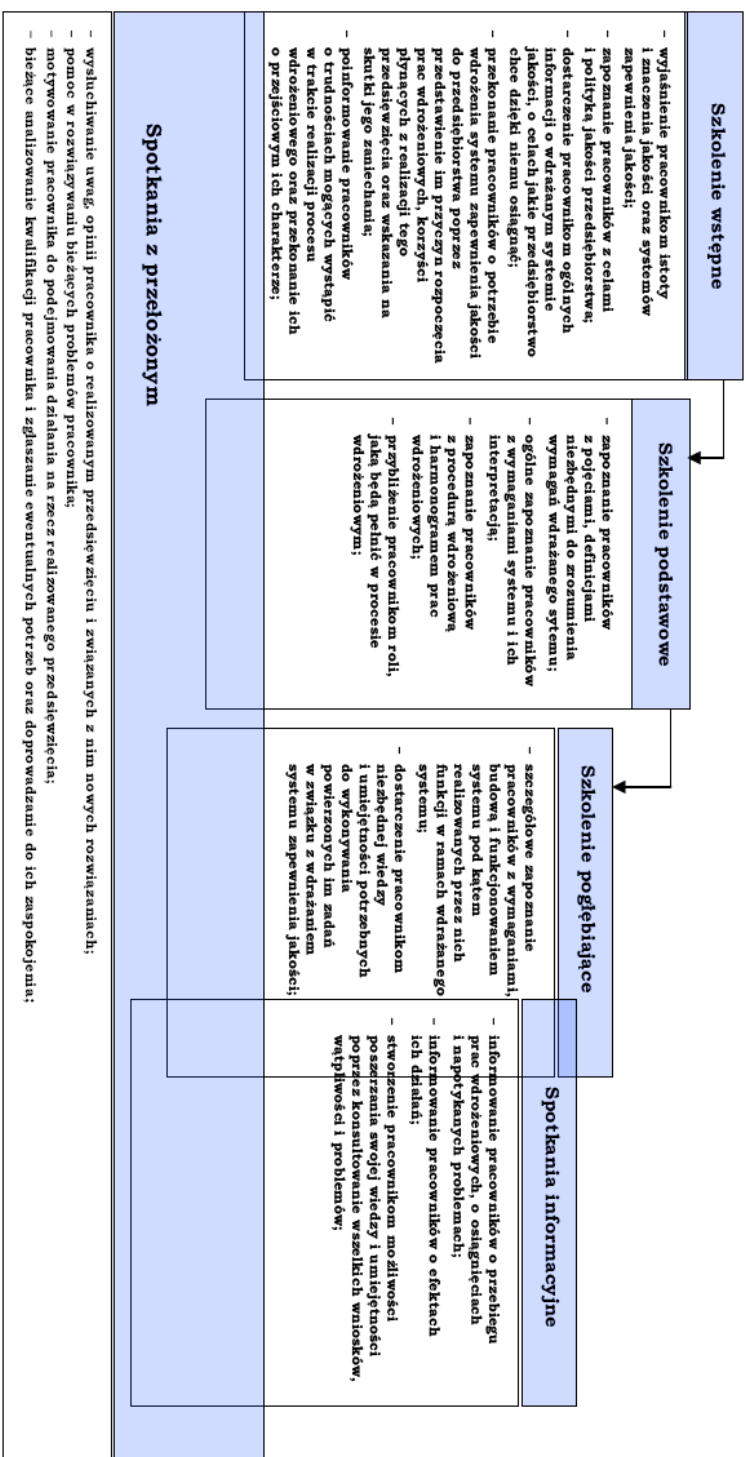
Przygotowanie szkolenia pracowników w związku z implementacją systemów zapewnienia jakości

WSTĘP

Celem wdrażania systemów jakości w przedsiębiorstwie jest przede wszystkim chęć poprawy jakości i bezpieczeństwa wytwarzanych wyrobów. O osiągnięciu tego celu decyduje jednak nie tyle sam system, ile ludzie, którzy go tworzą i w nim pracują, czyli pracownicy firmy. Dlatego przystępując do implementacji systemu jakości należy szczególnie zadbać o pracowników, przygotować ich do zmian, jakie zajdą w przedsiębiorstwie w związku z tym przedsięwzięciem oraz nauczyć ich myślenia projakościowego. Niezbędne jest zatem przeprowadzenie szkoleń z zakresu jakości i systemów jakości. W trakcie szkoleń wszyscy pracownicy, łącznie z kadra kierowniczą, powinni zdobyć odpowiednią wiedzę i umiejętności oraz poznać znaczenie jakości i swoją rolę w jej kształtowaniu. Takie szkolenia są bardzo istotne, bowiem tylko ludzie, którzy wiedzą czym jest jakość i zdają sobie sprawę z jej wagi mogą zaangażować się w jej tworzenie w przedsiębiorstwie. Wdrażanie systemów zapewnienia jakości powinno być zatem nierozdzielnie związane ze szkoleniami, dzięki którym zwiększą się umiejętności, kwalifikacje pracowników, a także zmienia się ich postawy i świadomość dotycząca jakości i systemów jakości.

Szkolenia, żeby mogły przynieść pożądany efekt, muszą być odpowiednio zorganizowane. Należy zacząć od określenia celu, jaki organizacja chce osiągnąć dzięki danym szkoleniom, a na podstawie tego celu powinno się ustalić program szkolenia, jego uczestników oraz osoby przeprowadzające szkolenie. Ważne jest także odpowiednie ustalenie kryteriów weryfikacji stopnia realizacji zakładanych celów szkoleniowych, co pozwoli ocenić, czy szkolenie przyniosło zamierzony skutek, czy też należy je uzupełnić.

Opór pracowników wobec procesu wdrażania systemu jakości



Rysunek 1. Szkolenie jako działanie osłabiające opór pracowników wobec wprowadzanych do przedsiębiorstwa nowych rozwiązań oraz wzmacniające ich zaangażowanie w proces wdrożenia.

Źródło: opracowanie własne.

Badania przeprowadzone przez autorkę artykułu w przedsiębiorstwach wdrażających systemy zapewnienia jakości oraz studia literatury z tego zakresu wykazały, że nie wszystkie czynności związane z organizacją szkoleń przeprowadzane są przez przedsiębiorstwa prawidłowo. Poważnym błędem, często popełnianym przez przedsiębiorstwa, jest niejasne określanie celu szkoleń oraz kryteriów jego weryfikacji, co później uniemożliwia przeprowadzenie oceny skuteczności szkolenia.

Celem szkoleń związanych z wdrażaniem do przedsiębiorstwa systemu zapewnienia jakości powinno być przekazanie pracownikom (uczestnikom procesu wdrożeniowego) informacji niezbędnych do zaakceptowania i przystosowania się do nowej sytuacji, a także odpowiedniej wiedzy i umiejętności potrzebnych do wywiązywania się z nowych obowiązków, realizacji stawianych przed nimi nowych zadań. Szkolenia powinny minimalizować opór pracowników wobec projektu wdrażania systemu zapewnienia jakości do przedsiębiorstwa i przyjętych w jego ramach rozwiązań, a także zachęcać ich do aktywnego angażowania się w proces wdrożeniowy. Sposobem na osiągnięcie tych celów może być organizacja w trakcie wdrażania systemu jakości szkolenia składającego się z następujących etapów:

- szkolenia wstępnego,
- szkolenia podstawowego,
- szkolenia pogłębiającego połączonego ze spotkaniami informacyjnymi.

Na każdym z etapów szkolenia pracownik powinien być wspierany przez swojego przełożonego. Rysunek 1 obrazuje, jak realizacja częściowych celów szkoleniowych w ramach każdego z etapów danego szkolenia może wpływać na zmniejszanie oporu pracownika wobec procesu wdrażania systemu jakości oraz zwiększać jego zaangażowanie w ten proces.

1. SZKOLENIE WSTĘPNE

Szkolenie wstępne powinno zostać zorganizowane jeszcze przed rozpoczęciem procesu wdrożeniowego, w celu odpowiedniego przygotowania do tego przedsięwzięcia pracowników przedsiębiorstwa. Zarząd firmy podejmując decyzję o wdrażaniu systemu zapewnienia jakości jest przekonany o jej słuszności i powinien przekonać do niej także pracowników, którzy będą dany system tworzyć i w nim pracować. Zatem celem szkolenia wstępnego powinno być przekonanie pracowników o niezbędności, konieczności przeprowadzenia tego przedsięwzięcia, zminimalizowanie ich oporu wobec wprowadzanych zmian i dzięki temu uzyskanie ich poparcia i zaangażowania w jego realizację. Sposobem na osiągnięcie tych celów może być przedstawienie pracownikom powodów, dla których planowane jest w przedsiębiorstwie wdrożenie systemu zapewnienia jakości oraz korzyści, jakie mogą płynąć z realizacji tego przedsięwzięcia, i to zarówno dla firmy jak i dla jej pracowników. Wskazując na korzyści wynikające z faktu wdrożenia systemu jakości do przedsiębiorstwa warto podać przykłady innych firm, które taki system wprowadziły.

Wskazane jest także uświadomienie pracownikom, że zrezygnowanie z tego projektu oznacza zagrożenie dla pozycji i kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa. W tabeli 1 zostały zaprezentowane przykładowe przyczyny wdrażania systemu zapewnienia jakości do przedsiębiorstwa, a także korzyści jakie może przynieść to przedsięwzięcie przedsiębiorstwu oraz ewentualne skutki nie podjęcia się jego przeprowadzenia.

Tabela 1. Przykłady przyczyn wdrażania systemu zapewnienia jakości, korzyści związanych z realizacją tego przedsięwzięcia oraz skutków rezygnacji z jego przeprowadzenia

Przykładowe przyczyny wdrażania systemu zapewnienia jakości
- chęć podniesienia prestiżu przedsiębiorstwa, - chęć poprawy jakości i bezpieczeństwa produktów, - chęć zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, - chęć zdobycia większego udziału w rynku, - konieczność sprostania wymogom prawa, - pozytywne przykłady funkcjonowania innych firm.
Przykładowe korzyści wdrożenia systemu zapewnienia jakości
- poprawa wizerunku firmy, wzrost jej wiarygodności, - ograniczenie liczby reklamacji na wyroby, - zwiększenie sprzedaży, - wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, - łatwiejszy dostęp do rynków międzynarodowych, - jasne określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności pracowników, dzięki czemu każdy odpowiada za swoje działanie, - uporządkowanie, udokumentowanie działań (każdy wie jaką czynność i w jaki sposób ma wykonać), - usprawnienie systemu decyzyjnego oraz przepływu informacji.
Przykładowe skutki rezygnacji z wdrażania systemu zapewnienia jakości
- spadek konkurencyjności przedsiębiorstwa, - zmniejszenie prestiżu firmy i jej wiarygodności w oczach klientów/kontrahentów, - zmniejszenie liczby zamówień na wyroby.

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie szkolenia wstępnego pracownicy powinni zostać także poinformowani o skutkach wdrażania systemu jakości, które będą ich bezpośrednio dotyczyły oraz zapoznani z niedogodnościami związanymi z realizacją procesu wdrożeniowego, np. większa ilość pracy, konieczność zdobywania nowych umiejętności. Należy jednak ich przekonać, że trudności te będą tylko przejściowe. W trakcie szkolenia wstępnego należy pracownikom wyjaśnić także istotę jakości i systemów jakości. Pracownicy powinni zostać zapoznani z celami i polityką jakości przedsiębiorstwa oraz z ogólnymi in-

formacjami o systemie, który ma zostać do przedsiębiorstwa wdrożony. Należy także pracownikom uświadomić rolę tego systemu w osiąganiu polityki i celów jakości przedsiębiorstwa.

Opór wobec wprowadzanych zmian wynika przede wszystkim z braku informacji, pracownicy nie wiedząc, na czym polegają zmiany i jaki jest ich cel obawiają się, że wpłyną one niekorzystnie na ich pozycję w firmie. Należy zatem zaspokoić potrzebę pracowników rozumienia istoty zachodzących w przedsiębiorstwie zmian i dostarczyć im dokładnych informacji na temat realizowanego przedsięwzięcia, nie zostawiając miejsca na domysły i przypuszczenia. Rozległa wiedza o realizowanym projekcie jest pracownikom niezbędna do zrozumienia jego sensu i celowości, a w efekcie do jego zaakceptowania i włączenia się w jego przeprowadzenie.

Powodzenie procesu wdrażania systemu zapewnienia jakości do przedsiębiorstwa zależy od zaangażowania w jego realizację wszystkich pracowników, dlatego też w szkoleniu wstępnym powinni uczestniczyć wszyscy zatrudnieni w firmie. Szkolenie to może zostać przeprowadzone na dwa sposoby: albo zewnętrznymi specjalistami do spraw jakości przeszkolą wszystkich pracowników, albo tylko kadre kierowniczą, która następnie zostanie zobowiązana do przekazania informacji uzyskanych na szkoleniu pozostałym pracownikom (tzw. szkolenia kaskadowe). Oba rozwiązania mają określone wady i zalety, i decydując się na któreś z nich należy wziąć pod uwagę specyfikę firmy, w tym jej wielkość, kondycję finansową oraz występujące w niej relacje między pracownikami. Dla pracowników wspólny udział z kadra kierowniczą w szkoleniach może być motywujący, bowiem będzie stanowił dowód, że są ważną częścią przedsiębiorstwa, że ich poparcie dla wprowadzanych zmian jest równie ważne jak poparcie kadry kierowniczej. Wadą tego rozwiązania może być jednak zaistnienie sytuacji, w której uczestnicy szkolenia nie będą otwarci na przekazywane im informacje, nie będą zadawać pytań, sygnalizować niejasności i prosić o dodatkowe wyjaśnienia. Powodem takiego stanu może być fakt, że osoby pozostające na co dzień w relacjach przełożony – podwładny, mogą nie potrafić lub obawiać się otwarcie przyznać przed sobą, że czegoś nie rozumieją. W przypadku drugiego wariantu – organizowaniu szkoleń kaskadowych – zaletą jest oszczędność środków finansowych przeznaczanych na szkolenie i duża efektywność, ponieważ każdy kierownik jest odpowiedzialny za przekazanie informacji bezpośrednio swojemu podwładnemu. Wadą natomiast może być niesumienne wywiązywanie się kadry kierowniczej z obowiązku przekazania swoim podwładnym niezbędnych informacji zdobytych na szkoleniu. Ponadto niektórzy z pracowników mogą przyjmować z nieufnością argumenty mające na celu przekonanie ich o słuszności planowanego przedsięwzięcia, jeśli będą one przekazywane przez kierownictwo firmy. Przedsięwzięcie to może bowiem zacząć być postrzegane przez pracowników jako szczególnie istotne dla kadry kierowniczej, przynoszące jej jakieś osobiste korzyści. Dlatego, aby uniknąć takiej sytuacji, warto żeby zalety wdrażania do przedsiębiorstwa systemu zapewnienia jakości przedstawiła osoba z zewnątrz firmy, niezależny specjalista, który nie będzie postrzegany jako osoba chcąca realizować własne interesy, mogące być zagrożeniem dla poszczególnych osób i grup pracowniczych w przedsiębiorstwie.

2. SZKOLENIE PODSTAWOWE

Po zakończeniu szkolenia wstępnego należy zorganizować szkolenie podstawowe, którego celem jest zapoznanie pracowników z wymaganiami systemu i ich interpretacją oraz z pojęciami, definicjami niezbędnymi do zrozumienia tych wymagań. W trakcie tego szkolenia pracownicy powinni zostać także zapoznani z procedurą wdrożeniową i harmonogramem prac wdrożeniowych oraz rolą jaką będą pełnić w procesie wdrożeniowym. Powinno się im uświadomić znaczenie ich pracy dla wdrożenia systemu zapewnienia jakości do przedsiębiorstwa. Uczestnikami tego szkolenia powinni być wszyscy pracownicy. Najpierw szczególnie dokładnie powinien zostać przeszkolony pełnomocnik ds. jakości, osoba posiadająca największą wiedzę na temat wdrażanego systemu zapewnienia jakości. Powinien on podczas tego szkolenia zostać zapoznany z zasadami realizacji projektu wdrożeniowego, dokładnymi wymaganiami wdrażanego systemu i ich interpretacją oraz z metodami pracy grupowej. Z wymaganiami systemu oraz zasadami realizacji projektu wdrożeniowego powinni także zostać zapoznani wszyscy członkowie zespołu wdrożeniowego. Szkolenie pozostałych pracowników może zostać przeprowadzone albo przez jednostki zewnętrzne, albo przez członków zespołu wdrożeniowego. Drugie rozwiązanie jest tańsze i efektywniejsze, ale nie zawsze możliwe do przeprowadzenia ze względu na ograniczony czas przeznaczony na tego rodzaju szkolenia.

3. SZKOLENIE POGŁĘBIAJĄCE

Kolejnym etapem szkolenia z zakresu wdrażanego systemu zapewnienia jakości powinny być szkolenia pogłębiające. Mają one na celu dokładne zapoznanie pracowników z wymaganiami, budową i funkcjonowaniem systemu pod kątem realizowanych przez nich funkcji w ramach wdrażanego systemu. W trakcie tych szkoleń pracownicy powinni zdobyć także niezbędną wiedzę i umiejętności potrzebne do realizowania nowych rozwiązań i zadań w związku z wdrażanym systemem. Przykładowo w trakcie szkoleń pogłębiających kadra kierownicza powinna m.in. zostać zapoznana ze sposobami motywowania pracowników, zespół wdrażający z zasadami pracy grupowej oraz z zasadami efektywnego wdrażania systemu zapewnienia jakości, a zespół opracowujący dokumentację systemową z zasadami tworzenia tej dokumentacji, z zasadami pisania procedur itp. Przykładowe elementy programu szkoleń dla poszczególnych grup pracowniczych zostały pokazane w tabeli 2. Przykłady te są bardzo ogólne, a ich uszczegółowienie wymagałoby odniesienia się do konkretnego systemu zapewnienia jakości.

Szkolenia pogłębiające należy organizować w trakcie procesu wdrożeniowego, a ich ilość powinna być uzależniona od potrzeb. Realizacja danych szkoleń powinna zostać powierzona pracownikom przedsiębiorstwa, którzy bardzo dobrze znają wdrażany system i uczestniczyli w jego tworzeniu np. członkom zespołu wdrożeniowego lub zespołów zadaniowych. Przykładowo zespół zajmujący się opracowywaniem dokumentacji powinien być najpierw

przeszkolony z zasad jej tworzenia przez pełnomocnika ds. jakości, a po stworzeniu dokumentacji, podczas jej wdrażania, członkowie danego zespołu powinni szkolić użytkowników tej dokumentacji. Zaletą prowadzenia szkoleń przez pracowników firmy jest możliwość posługiwania się, przy omawianiu zagadnień systemu, konkretnymi przykładami z funkcjonowania przedsiębiorstwa. Takie postępowanie sprawia, że przekazywane informacje nie są oderwane od realiów firmy, w której system jest wdrażany, co ułatwia ich zrozumienie i przyswojenie przez szkolonych pracowników. Osoby szkolące, które uczestniczyły w tworzeniu systemu np. opracowywaniu dokumentacji, mogą w przystępny sposób przedstawić te zagadnienia, wyjaśnić wszelkie wątpliwości związane z ich interpretacją, a także rozstrzygnąć indywidualne problemy zgłaszane przez osoby biorące udział w szkoleniu.

Tabela 2. Przykładowe elementy szkoleń dla wybranych grup pracowników.

Elementy programu szkoleń	Zarząd przedsiębiorstwa	Kadra kierownicza	Pracownicy	Zespół wdrożeniowy	Zespół opracowujący dokumentację	Audиторzy
Cele i korzyści wdrożenia systemu zapewnienia jakości	X	X	X	X	X	X
Zapoznanie i zrozumienie wymagań wdrażanego systemu	X	X	X			
Szczegółowe poznanie wymagań systemu i ich interpretacji				X		X
Omówienie wybranych elementów systemu			X			
Podstawowe zasady pracy zespołowej				X	X	X
Część praktyczna – trening pracy zespołowej				X	X	X
Zasady motywowania pracowników	X	X		X	X	
Zasady delegowania obowiązków	X	X				
Zasady tworzenia dokumentacji					X	
Zasady tworzenia procedur					X	
Zasady prowadzenia auditu	X	X	X			X
Część praktyczna – trening auditorów						X

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Zielenkiewicz, *Rola szkoleń w procesie wdrażania SZJ zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001:2000*, Problemy jakości 2003, nr 7, s. 18-20.

W trakcie szkolenia podstawowego i pogłębiającego powinna być zatem dostarczona pracownikom wiedza na temat wdrażanego systemu oraz na temat roli, jaką mają w tym systemie pełnić. Powinna im także zostać stworzona możliwość zdobycia odpowiednich umiejętności pozwalających na skuteczne wywiązywanie się z powierzonych obowiązków. Skuteczne przeprowadzenie tych szkoleń, prowadzące do osiągnięcia założonych celów, powinno zaowocować chętnym włączaniem się pracowników w proces wdrożeniowy i wykonywaniem przez nich zadań związanych z tym procesem z pełną odpowiedzialnością i przekonaniem o ich celowości.

4. SPOTKANIA INFORMACYJNE I ROZMOWY Z PRZEŁOŻONYM

Opór i niechęć pracowników wobec wprowadzanych nowych rozwiązań i zasad postępowania może jednak pojawić się nie tylko na początku procesu wdrożeniowego, ale także na każdym jego etapie. Pojawia się on także, kiedy pracownicy nie wiedzą jak przebiegają prace wdrożeniowe, kiedy nie znają rezultatów swoich działań, korzyści z nich płynących. Dlatego w trakcie realizacji procesu wdrożeniowego wskazane jest organizowanie oprócz szkoleń pogłębiających także spotkań informacyjnych, podczas których omawiane byłyby postępy prac wdrożeniowych, poszczególne osiągnięcia oraz napotykanne problemy. Pracownicy w trakcie tych spotkań powinni być informowani o efektach swoich działań. Spotkania takie powinny być organizowane po każdym zrealizowanym etapie procesu wdrożeniowego i stwarzać możliwość poszerzania wiedzy i umiejętności, dzięki dyskusjom i konsultacjom wszelkich wniosków, nowych pomysłów oraz wątpliwości i problemów z pełnomocnikiem ds. jakości, przełożonymi, a także innymi pracownikami.

Organizowane szkolenia i spotkania informacyjne powinny być także wspierane przez specjalnie w tym celu opracowane i ogólnie dostępne dla pracowników broszury informacyjne, przewodniki po systemie, tablice informacyjne itp. W miejscach tych powinna być prezentowana w przystępny sposób wiedza o jakości i wdrażanym systemie oraz informacje o najważniejszych wydarzeniach związanych z jakością.

Szkolenie pracowników w związku z procesem wdrażania systemu zapewnienia jakości powinno być uzupełniane podczas rozmów z przełożonym. Pracownik powinien mieć możliwość zwrócenia się w każdym momencie do swojego przełożonego w celu przedstawienia mu swoich pytań, problemów wątpliwości i opinii, licząc na wysłuchanie i pomoc. Bezpośredni przełożony powinien natomiast rozmawiać ze swoimi podwładnymi, przeprowadzać wśród nich ankiety, aby wykrywać ich problemy i doprowadzać do ich rozwiązania. Każdy kierownik powinien być odpowiedzialny za stan wyszkolenia podległych mu pracowników, powinien na bieżąco analizować ich kwalifikacje i zgłaszać ewentualne nowe potrzeby szkoleniowe w celu ich zaspokojenia. Braki w kwalifikacjach, umiejętnościach pracowników mogą bowiem ujawniać się na kolejnych etapach procesu wdrożeniowego utrudniając ich sprawne przeprowadzenie. Rolą przełożonego jest także ciągle

motywowanie pracownika do podejmowania działania na rzecz realizowanego przedsięwzięcia.

Członkowie zespołu wdrożeniowego także powinni być dostępni dla pracowników i gotowi do udzielenia im wszelkiej niezbędnej pomocy.

5. OCENA SKUTECZNOŚCI SZKOLENIA

Etapem kończącym każde szkolenie powinna być ocena jego skuteczności, której zasadniczym celem jest weryfikacja stopnia realizacji założonych celów. Poszczególne etapy szkolenia, związanego z wdrażaniem do przedsiębiorstwa systemu zapewnienia jakości, mają na celu dostarczenie pracownikom określonej wiedzy i umiejętności. Aby sprawdzić, czy cel ten został osiągnięty należy każdorazowo po zakończeniu tych etapów zbadać stopień przyswojenia przez pracowników informacji przekazywanych podczas szkolenia. Przykładowymi sposobami przeprowadzenia tego badania mogą być:

- testy kontrolne, które umożliwiają sprawdzenie, czy treści przekazywane w trakcie szkolenia zostały przez pracowników przyswojone i właściwie zrozumiane. Dzięki nim możliwe jest wskazanie na obszary wymagające uzupełnienia lub też przeprowadzenia dodatkowego szkolenia. Przykładowy test sprawdzający wiedzę pracowników zdobytą podczas szkolenia wstępnego został przedstawiony w tabeli 3.
- ankiety badania reakcji, poprzez które można badać opinię pracowników o przeprowadzonym szkoleniu, sprawdzając, czy w związku z odbytym szkoleniem mają jakieś pytania, wątpliwości, niejasności. Przykładowo ankieta przeprowadzona po zakończeniu szkolenia wstępnego powinna sprawdzać, czy wszystkie wątpliwości i obawy pracowników związane z procesem wdrażania systemu zapewnienia jakości do przedsiębiorstwa zostały rozwiane, czy zostali oni przekonani o słuszności tego przedsięwzięcia.
- bieżąca kontrola prowadzona przez przełożonego. Przełożony poprzez rozmowy z podwładnym oraz obserwację jego pracy, powinien oceniać zakres zmian w jego wiedzy, postawie, zachowaniu i zaangażowaniu. Na podstawie tej oceny powinien zgłaszać ewentualne dalsze potrzeby szkoleniowe.

Tabela 3. Przykład testu sprawdzającego wiedzę zdobytą podczas szkolenia wstępnego związanego z wdrażaniem do przedsiębiorstwa systemu zapewnienia jakości

W związku z zakończeniem szkolenia wstępnego dotyczącego wdrażania w naszym przedsiębiorstwie systemu zapewnienia jakości zwracamy się do Pani/Pana z prośbą o wypełnienie niniejszego testu. Poprzez ten test pragniemy sprawdzić, czy przekazane podczas szkolenia najważniejsze informacje na temat planowanego przedsięwzięcia zostały przez Panią/Pana właściwie zrozumiane. Znajomość rzeczywistego stanu Pani/Pana wiedzy umożliwi nam podjęcie ewentualnych działań uzupełniających lub poszerzających Pani/Pana zasób informacji. Zależy nam bowiem na jak najlepszym przygotowaniu Pani/Pana do planowanego przedsięwzięcia, a niniejszy test ma nam pomóc w osiągnięciu tego celu.

1. Jak Pani/Pan rozumie pojęcie jakości?

.....

2. Czym jest według Pani/Pana system zapewnienia jakości?

.....

3. O czym mówi polityka jakości naszego przedsiębiorstwa?

.....

4. Jaki jest cel wdrażania systemu zapewnienia jakości do przedsiębiorstwa?

.....

5. Jakie korzyści może przynieść przedsiębiorstwu wdrożenie systemu zapewnienia jakości?

.....

6. Jakie korzyści może przynieść Pani/Panu, jako pracownikowi przedsiębiorstwa, wdrożenie systemu zapewnienia jakości?

.....

7. Czy wdrożenie systemu zapewnienia jakości jest dla naszego przedsiębiorstwa konieczne? Proszę uzasadnić swoją odpowiedź.

.....

Źródło: opracowanie własne.

Po zakończeniu każdego z etapów szkolenia należy zbadać jego skuteczność stosując jeden, a najlepiej kilka z podanych wyżej sposobów. Aby jednak sposoby te były użyteczne, tj. umożliwiały osobom zarządzającym podjęcie decyzji o przejściu do kolejnego etapu szkolenia bądź uzupełnieniu informacji przekazywanych na etapie bieżącym, należy wcześniej określić kryteria, które będą stanowić podstawę do podjęcia określonej decyzji. Przykładowo, takimi kryteriami odnoszącymi się do szkolenia wstępnego mogą być:

- udzielenie przez każdego uczestnika np. 80% prawidłowych odpowiedzi w teście przeprowadzonym bezpośrednio po tym szkoleniu,
- brak wątpliwości, niejasności i obaw odnośnie realizowanego przedsięwzięcia wyrażonych przez uczestników szkolenia w ankiecie wypełnionej po jego zakończeniu,
- brak zgłoszonych przez przełożonych niezaspokojonych potrzeb szkoleniowych odnośnie zrealizowanego szkolenia, zarejestrowanych na podstawie rozmów z podwładnymi i obserwacji ich zachowań.

W przypadku, gdy na podstawie ustalonych kryteriów zostanie stwierdzone, że zakładane cele szkoleniowe nie zostały osiągnięte, należy zidentyfikować przyczyny tego stanu i w miarę możliwości, na bieżąco je zlikwidować. Jeśli działanie takie nie zostanie podjęte, nieosiągnięte częściowe cele szkoleniowe w ramach poszczególnych etapów szkolenia, mogą poważnie utrudnić lub nawet uniemożliwić realizację celu głównego. To z kolei może doprowadzić do pojawienia się w trakcie realizacji procesu wdrożeniowego wielu barier i utrudnień, jak np. trudności z pokonaniem oporu pracowników wobec wprowadzanych nowych rozwiązań i zasad postępowania, kłopoty z nauczeniem ich projakościowego myślenia, a także z opracowaniem jasnej i zrozumiałej dokumentacji systemowej.

Ocena skuteczności szkolenia stanowi zatem niezbędny etap szkolenia związanego z wdrażaniem do przedsiębiorstwa systemu zapewnienia jakości. Ułatwia ona osobom zarządzającym dokonanie prawidłowej oceny przygotowania pracowników do realizacji tego przedsięwzięcia. Przygotowanie pracowników ma natomiast wpływ na przebieg procesu wdrożeniowego i jego efekt.

PODSUMOWANIE

Wdrażanie systemu zapewnienia jakości związane jest z wprowadzaniem do przedsiębiorstwa wielu zmian. Pracownicy zaczynają pracować na innych zasadach, zazwyczaj zmienia się też zakres ich obowiązków. Dlatego przedsięwzięcie to, jak każda zmiana, rodzi niepokój pracowników, wywołuje ich niechęć i opór, co z kolei prowadzi do braku zaangażowania w jego realizację. W celu przeciwdziałania temu zjawisku lub jego osłabienia, proces wdrażania systemu zapewnienia jakości powinien być ściśle związany ze szkoleniem pracowników w tym obszarze. Należy dostarczyć im odpowiednią wiedzę i umiejętności umożliwiające aktywne włączenie się w proces

wdrożeniowy. Każdy pracownik powinien znać rolę, jaką pełni w implementacji systemu zapewnienia jakości oraz jak pełnione przez niego funkcje przekładają się na realizację celów przedsiębiorstwa. Aby jednak szkolenia przyniosły pożądany efekt powinny zostać odpowiednio zorganizowane i przeprowadzone. Właściwa organizacja szkolenia pracowników w związku z implementacją systemu zapewnienia jakości ma także duży wpływ na przebieg całego procesu wdrożeniowego. Brak bowiem odpowiedniej wiedzy i umiejętności, umożliwiających pracownikom realizację stawianych przed nimi nowych zadań, ujawniając się na poszczególnych etapach procesu wdrożeniowego, może stać się przyczyną powstawania wielu utrudnień i barier zakłócających jego przebieg.

STRESZCZENIE

Przygotowanie szkolenia pracowników w związku z implementacją systemów zapewnienia jakości

Wdrażanie systemu zapewnienia jakości powinno być nierozdzielnie związane ze szkoleniem pracowników w tym obszarze. Należy dostarczyć im odpowiednią wiedzę i umiejętności umożliwiające aktywne włączenie się w proces wdrożeniowy. Aby jednak szkolenia przyniosły pożądany efekt powinny zostać odpowiednio zorganizowane i przeprowadzone.

W artykule przedstawiona została propozycja organizacji szkoleń pracowniczych w związku z implementacją systemów zapewnienia jakości do przedsiębiorstwa. Autorka prezentuje poszczególne etapy szkolenia, ich cel oraz przykładowy sposób realizacji.

SUMMARY

Preparation of employee training in relation to the implementation of quality assurance systems

Implementation of quality assurance system should be closely related to the training of employee in this area. It should provide them with adequate knowledge and skills to become actively involved in the implementation process. However, to have produced the desired effect of training should be properly organized and carried out.

The article presents the proposal of training personnel in connection with the implementation of quality assurance systems for the company. The author shows the various stages of training, their purpose and example of how to implement.



Danuta Fjałkowska
Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa
w Jeleniej Górze

Korzyści i bariery funkcjonowania controllingu – teoria, praktyka, wyniki badań

WSTĘP

Controlling musi przynosić przedsiębiorstwu określone korzyści. Decyzja o uruchomieniu controllingu powinna być poprzedzona szczegółową analizą potrzeb informacyjnych oraz wyznaczeniem zadań, które controlling ma realizować po osiągnięciu pełnej funkcjonalności. To właśnie stopień realizacji tych zadań i zaspokojenia potrzeb informacyjnych firmy w zestawieniu z realnymi kosztami funkcjonowania jest wyznacznikiem „rentowności” controllingu¹.

Artykuł poświęcony jest przeglądowi hipotetycznych i praktycznych (upublicznionych w literaturze oraz na stronach internetowych²) korzyści wynikających z wdrożenia i funkcjonowania systemu controllingu w organizacjach. Na końcu opracowania przedstawione zostały wyniki badań autorских, przeprowadzonych na przełomie grudnia i stycznia 2008/2009 roku.

1. TEORIA

Poniżej zaprezentowano teoretyczne poglądy na postulowane korzyści i ewentualne bariery funkcjonowania controllingu w organizacjach wnoszone przez teoretyków, głównie pracowników naukowych polskich szkół wyższych. Umieszczając poglądy teoretyczne jako pierwsze proponuje się przy-

¹ P. Bender, *Jakie są rzeczywiste koszty controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2008, nr 5, s. 16.

² Wyłącznie z przyczyn edytorsko-technicznych oraz zasadniczego tematu referatu, przegląd ten został zaprezentowany fragmentarycznie.

jać następującą sekwencję rozważań: teoria-praktyka i potwierdzające je badania, mającą w rezultacie wypracować w czytelniku przekonanie o rzeczywistych więziach łączących teoretyczną wiedzę o controllingu z jego potwierdzonym empirycznie wymiarem praktycznym.

Według Stanisława Marciniaka i Zbigniewa Żmijewskiego korzyści osiągnięte wskutek wdrożenia systemu controllingu w przedsiębiorstwie można rozpatrywać w różnych aspektach. Jedną z grup efektów, wymiernych wartościowo, jest możliwość szybszego reagowania przez decydentów na zmiany występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa.

W tym zakresie controlling wpływa między innymi na:

- znalezienie przyczyn i zahamowanie pogarszającej się płynności finansowej organizacji,
- umiejętne i trafne dostosowanie oferty produkcyjnej i handlowej do zmieniających się potrzeb klientów,
- usprawnienie prowadzonego dotychczas sposobu oceny efektywności zamówień wpływających do przedsiębiorstwa,
- poprawę gospodarowania poprzez efektywne wykorzystywanie posiadanych czynników produkcji³.

Oprócz mierzalnych ilościowo efektów controlling dostarcza licznych korzyści, które można zaliczyć do grupy efektów jakościowych. Dają one możliwość:

- usprawnienia systemu zarządzania poprzez stworzenie obiektywnego i wiarygodnego systemu informacyjnego, pozwalającego na podejmowanie trafnych decyzji w miejscach, gdzie pojawiają się problemy decyzyjne,
- zwiększenia zakresu decentralizacji, a tym samym samodzielności decyzyjnej kierowników autonomicznych jednostek organizacyjnych i powiązania działań kierowników wydzielonych centrów z odpowiedzialnością za uzyskane wyniki,
- bezpośredniego powiązania wynagrodzeń kierownictwa oraz ich załóg z uzyskanymi wynikami działalności komórek produkcyjnych i pomocniczych,
- aktywizacji i przestawienia sposobu myślenia oraz pobudzenia działania pracowników w kierunku proefektywnościowym i prorynkowym⁴.

W zaproszeniu na Konferencję „Dobre Praktyki Controllingu. Controlling drogą do poprawy efektywności i rentowności firmy”, organizator Akademii Biznesu MDDP, wskazuje potencjalne korzyści z jego wdrożenia. I tak, po implementacji controllingu w organizacji można się spodziewać:

- lepszego zrozumienia informacji finansowych i poprawę sposobów ich wykorzystania,

³ Szerzej: S. Marciniak, Z. Żmijewski, *Projekt systemu controllingu w Warszawskich Zakładach Mechanicznych PZL-WZM*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1996, nr 2, s. 10.

⁴ Szerzej: S. Marciniak, Z. Żmijewski, *Projekt... poz. cyt.*, s. 11.

- poprawy przepływu informacji między jednostkami wewnętrznymi firmy,
- uporządkowania kosztów i poprawy dyscypliny kosztowej,
- większego zaangażowania pracowników w zarządzanie kosztami,
- lepszego zrozumienia zasad i metod budżetowania oraz kontroli kosztów⁵.

Bogusława Bek-Gaik po wdrożeniu controllingu w organizacji upatruje głównie korzyści finansowych i jakościowych. W zakresie korzyści finansowych przewiduje:

- Zwiększenie elastyczności zachowania się na rynku i zwiększenie szybkości reakcji na zmiany w szerokim otoczeniu, co może zwiększyć przychody ze sprzedaży.
- Poprawę płynności finansowej lub jej utrzymanie na wysokim poziomie.
- Zmiany w gospodarce jednostki, zwłaszcza na rynku czynników produkcji, co w efekcie może doprowadzić do spadku kosztów produkcji.

Za możliwe korzyści jakościowe wynikające z wdrożenia controllingu uznaje:

- Dysponowanie przez kadrę pełniejszą i bardziej szczegółową informacją.
- Zwiększenie trafności podejmowanych decyzji wskutek szybszego pozyskiwania wiarygodnych informacji.
- Stworzenie warunków do zastosowania różnych innowacyjnych technik zarządzania.
- Usprawnienie i poprawę rejestracji zdarzeń gospodarczych.
- Lepsze zabezpieczenie funkcji planistycznej i kontrolnej w jednostce⁶.

Korzyści z wdrożenia controllingu przewiduje także Piotr J. Szczepankowski⁷ wskazując je w obszarach finansowym, jakościowym, organizacyjnym oraz w obszarze stosunków pracowniczych. I tak wg Szczepankowskiego:

1. W obszarze finansowym następuje:
 - Zwiększenie elastyczności zachowań rynkowych, co może poprawić przychody ze sprzedaży.
 - Poprawa rentowności poprzez redukcję kosztów.

⁵ Zaproszenie na konferencję „Dobre Praktyki Controllingu. Controlling drogą do poprawy efektywności i rentowności firmy”, www.akademiamddp.pl, 2 grudnia 2011 r.

⁶ B. Bek-Gaik, *Controlling inwestycyjny w przedsiębiorstwie: teoria i praktyka*, [w:] M. Nowicka-Skowron (red.) *Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem: standardy międzynarodowe*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2006, s. 352.

⁷ P.J. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 174.

- Poprawa płynności finansowej.
 - Poprawa efektywności wykorzystania zasobów.
2. Efekty w obszarze jakości to:
- Zwiększenie szybkości pozyskiwania i wykorzystywania informacji.
 - Większa trafność podejmowanych decyzji.
 - Lepsze planowanie.
3. W obszarze organizacyjnym możliwe jest:
- Stworzenie nowej, modularnej struktury organizacyjnej opartej na ośrodkach odpowiedzialności, zwiększającej sprawność zarządzania.
 - Przesunięcie (delegowanie) części uprawnień zarządu „w dół”.
 - Wdrożenie nowych lub zdecydowane usprawnienie wykorzystywanych systemów informatycznych.
 - Poprawa procesu planowania i kontroli.
4. Korzyści w obszarze stosunków pracowniczych to:
- Lepsze powiązanie efektów pracy z wynagrodzeniem.
 - Wprowadzenie skuteczniejszych systemów motywacyjnych.
 - Zdecydowana poprawa dyscypliny pracy.

Należy jednak dodać, że Szczepankowski przewiduje także możliwe bariery we wprowadzaniu controllingu, Zalicza od nich:

- Bariere psychologiczną – opór przed zmianami.
- Bariere techniczną – barki odpowiednich systemów informatycznych.
- Bariere rachunkową – systemy i sposoby ewidencji nieprzydatne controllingowi.
- Bariere organizacyjną – rozmyte kompetencje, niechęć do decentralizacji, trudności w modyfikacji struktury organizacyjnej.
- Bariere kadrową – trudności w dostępie do wykwalifikowanych pracowników i kadry⁸.

Podobnie jak u Szczepankowskiego, w literaturze przedmiotu wtedy gdy specyfikowane są oczekiwane korzyści, równocześnie wskazuje się na możliwe bariery i wady wdrożeń systemu. I tak np. Maria Sierpińska uważa, że proces wprowadzania controllingu mogą utrudnić przeszkody natury psychologicznej i technicznej. Bariery psychologiczne obejmują głównie niechęć pracowników do przyswajania nowości oraz związane z nimi obawy, których źródłem są zwykle przyzwyczajenia i utrwalone, opierające się zmianom, systemy procesu decyzyjnego. Awersję wzbudza także samo pojęcie „controlling”, które jest mylnie kojarzone ze słowem „kontrola”. Wg Sierpińskiej, po usunięciu przeszkód natury psychologicznej i stworzeniu przyjaznej atmos-

⁸ P.J. Szczepankowski, *Wycena... poz. cyt.*, s. 180.

fery wokół procesu wdrożenia controllingu bariera techniczna staje się już mniej istotna⁹.

Jerzy Jagoda twierdzi, że barierę we wdrożeniu controllingu w małych firmach może stwarzać przede wszystkim fakt, że właściciele większości tych firm „nigdy nawet o nim nie słyszeli”¹⁰, a następnie wymienia inne, niemniej istotne bariery jakich można się spodziewać, a mianowicie: barierę niezrzetelności i małej wiarygodności danych oraz barierę psychologiczną wynikającą, podobnie jak u Sierpińskiej, głównie z repulsji do słowa „kontrola”¹¹.

Józef Koziński prowadząc rozważania nt. czy controlling to koncepcja zarządzania czy narzędzie wspomagające zarządzanie, w konkluzji wskazuje, że bez względu na ostateczne rozstrzygnięcie tego sporu, controlling, podobnie jak każda innowacja, na pewno spotka się w organizacji z dużym oporem. Do mogących się pojawić, najistotniejszych barier jego wdrożenia i stosowania Koziński zalicza: barierę wiedzy ekonomiczno-zarządczej, a tu głównie brak wiedzy kadry kierowniczej i personelu wykonawczego w obszarze techniczno-produkcyjnych funkcji przedsiębiorstwa oraz barierę organizacyjnego (nie)przygotowania¹².

2. PRAKTYKA

Z polskiej praktyki wynika, że organizacje niezbyt chętnie dzielą się informacjami o tym czy i jakie korzyści były wynikiem wdrożenia controllingu. Wynika to z dwu powodów. Po pierwsze, wg powszechnej opinii (z którą trudno się zgodzić, ale też nie można odmówić jej racji), byłoby to przyznanie się do tego, że do tej pory w firmie nie wszystko funkcjonowało dobrze, a po drugie, zważywszy, że w ramach swych działań controlling w zasadzie „startuje” od szczegółowego określenia słabych stron działalności, sytuacja ich upublicznienia mogłaby stworzyć niebezpieczny precedens konkurencyjny.

Mimo to można doszukać się informacji i danych, które, po analizie, mogą wskazać na te elementy działań i obszary firm, w których zaobserwowano lub starano się wprowadzić korzystne zmiany.

Paweł Bender, współwłaściciel firmy OMIS-Projekt bazując na wieloletnim doświadczeniu biznesowym wskazuje obszary, na które pozytywnie wpływa poprawnie wdrożony i funkcjonujący controlling. Wymienia tu:

1. Zwiększenie stopnia pokrycia zapotrzebowania na informację zarządczą.

⁹ M. Sierpińska (red.), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2004, s. 42.

¹⁰ J. Jagoda, *Bariery controllingu w małych firmach*, [w:] J. Mońka, D. Sołtys (red.) *Controlling – koncepcje, wdrożenia*, Prace Naukowe AE Wrocław Nr 956, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2002, s. 24.

¹¹ J. Jagoda, *Bariery...* poz. cyt., s. 25.

¹² J. Koziński, *Controlling – koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem czy narzędzie wspomagające zarządzanie*, [w:] J. Mońka, D. Sołtys (red.) *Controlling – koncepcje, wdrożenia*, Prace Naukowe AE Wrocław Nr 956, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2002, s. 63.

2. Wzrost aktualności, kompletności oraz szczegółowości raportowania; zwiększenie szybkości, rzetelności i stabilności raportowania.
3. Zwiększenie efektywności narzędzi automatyzujących prace controllingu; wzrost elastyczności baz danych oraz ewentualnego oprogramowania controllingowego.
4. Znaczący wpływ na stopień zaawansowania metodologicznego, w tym wpływ na odpowiednią liczbę, poziom agregacji oraz stopień szczegółowości miar i wskaźników opisujących działalność firmy.
5. Wzrost wiedzy, niezależności i obiektywizmu wszystkich pracowników zaangażowanych w działalność controllingu¹³.

W innym z opracowań Bender przedstawia pogląd, że głównym celem wdrożenia controllingu są korzyści organizacyjne, zarządcze, ale nade wszystko - finansowe. Tylko wtedy wdrożenie będzie można uznać za zakończone sukcesem, kiedy „controlling będzie skutecznie realizował zadania przynoszące firmie łącznie wszystkie te kategorie korzyści”¹⁴.

Wśród korzyści organizacyjnych Bender wymienia:

- skupienie raportowania w jednym miejscu,
- zwiększenie czytelności raportów oraz możliwość ich intuicyjnego odbioru,
- wypracowanie cykliczności i powtarzalności raportów,
- wprowadzanie organizacji raportowania zarządczego umożliwiającego szybkie i bezpośrednie przejście od informacji do działania.

Do korzyści zarządczych zalicza:

- zapewnienie „idealnych” informacji do zarządzania firmą,
- umożliwienie szybkich i trafnych reakcji biznesowych na wszystkie zmiany wewnątrz oraz na zewnątrz firmy,
- dokonanie klarownego podziału na centra zysku/kosztów w strukturze firmy i ustaleniu „właściciela” każdej złotówki w bilansie lub wyniku firmy,
- wprowadzenie dyscypliny, świadomości i odpowiedzialności biznesowej we wszystkich ośrodkach decyzyjnych w firmie,
- optymalizację wykorzystania dostępnych zasobów organizacji,
- możliwość uruchomienia dodatkowych funkcji na bazie raportów zarządczych, np. systemu premiowania lub nagradzania pracowników dowolnego obszaru.

¹³ P. Bender, *Jakie są... poz. cyt.*, s. 17-18.

¹⁴ Szerzej: P. Bender, *Controlling – prawa ręka prezesa*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2009, nr 5, s. 38.

Finansowy aspekt funkcjonowania controllingu umożliwia:

- poprawę dyscypliny finansowej,
- wzrost rentowności i poprawę pozycji rynkowej,
- optymalizację wyników z tytułu monitorowania etapów życia produktów, ewentualnej sezonowości branży, kosztu pozyskiwanego/lokowanego pieniądza i dopasowania do faz koniunkturalnych w gospodarce,
- dyscyplinę kosztową i zwiększenie świadomości wpływu każdego wewnętrznego działania na ostateczny wynik firmy,
- ograniczenie wpływu ryzyka finansowego na wyniki firmy, w szczególności ryzyka stopy procentowej i kursów walutowych oraz ryzyka utraty płynności¹⁵.

Polskie Stowarzyszenie Doradców Organizacji na swej stronie internetowej wskazuje, że jak wynika z doświadczenia pracowników-doradców zajmujących się controllingiem, do bezpośrednich korzyści wdrożenia i funkcjonowania systemu można zaliczyć:

- możliwość nawigacji przedsiębiorstwa na zaplanowany wynik; urealnienie informacji, na bazie których podejmowane są decyzje i w efekcie podniesienie skuteczności działań sterujących,
- możliwości uelastycznienia struktury organizacji i zwiększenie możliwości jej dopasowania do zmieniających się warunków na rynku,
- optymalizację kosztów oraz odpowiednio wczesne wykrywanie niekorzystnych tendencji w strukturze kosztów,
- poprawę jakości analiz ekonomiczno-finansowych zarówno *post factum* jak i na bazie wielkości planowych; możliwość bieżącego monitorowania działalności przedsiębiorstwa i bieżącej analizy odchyłań,
- możliwość sprawniejszego rozliczania świadczeń wewnętrznych,
- możliwość delegowania uprawnień i odpowiedzialności na pracowników niższych szczebli zarządzania więc – zwiększenie ich zaangażowania w wypracowanie zaplanowanego wyniku firmy,
- zwiększenie możliwości oceny pracowników na bazie realizowanych przez nich budżetów i bardziej realne połączenie wyników pracy z systemem motywacyjnym,
- możliwość realnej oceny rentowności klientów¹⁶.

W przedsiębiorstwie opisanym w artykule „Budżetowanie kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym o statusie ZPCh”¹⁷ wskazuje się, że dzięki wdrożeniu controllingu osiągnięto m.in. następujące rezultaty:

¹⁵ P. Bender, *Controlling...* poz. cyt., s. 39.

¹⁶ www.psd.pl, 10 stycznia 2012 r.

¹⁷ D. Fjałkowska, *Budżetowanie kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym o statusie ZPCh*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2011, nr 1, s. 16.

1. Zweryfikowano cele strategiczne organizacji; przeformułowano ich treść pod względem realności i dostępności (w sensie faktycznym i formalnym), pod względem możliwości ich osiągnięcia w określonym terminie oraz wewnętrznej niesprzeczności i wzajemnej spójności.
2. Zapoczątkowano zmiany strukturalno-organizacyjne, co już w początkowym okresie zaskutkowało zwiększoną ogólną wydajnością i produktywnością.
3. Poprawiono organizację i wzmocniono poprawność realizacji zadań.
4. Zmieniono na czytelniczą formę raportów o zmianie struktury zużycia surowców, materiałów i środków trwałych.
5. Zlikwidowano błędy w procesie i usprawniono system planowania, w tym szczególnie system planowania dotyczący efektywnego wykorzystania, remontów oraz konserwacji posiadanego parku maszynowego.
6. Zlikwidowano niedomagania systemu informacyjnego oraz sposób użytkowania dotychczasowych systemów informatycznych; wdrożono nowe, dedykowane controllingowi rozwiązania informatyczne.
7. Stworzono nowatorski „system wczesnego ostrzegania” ze względu na nieprzewidziane, niekorzystne wpływy zewnętrzne, głównie w obszarze ew. zmian w systemie warunków refundacji z PFRON¹⁸.

Należy jednak dodać, że równie często jak o korzyściach także praktycy wypowiadają się o zagrożeniach, które, po pierwsze mogą już na początku wdrażania systemu controllingu zniweczyć cały proces, i po drugie, mogą w ogóle nie przynieść zakładanych rezultatów, nawet gdy system już funkcjonuje. Najczęściej wyliczane bariery to: problemy organizacyjne, społeczne, ekonomiczne, techniczne oraz merytoryczne. I tak np. z doświadczeń Michała Chalastry, właściciela firmy Nord-Controlling wynika¹⁹, że standardowymi zagrożeniami i barierami dotyczącymi wdrożenia i funkcjonowania controllingu są:

1. W obszarze organizacyjno-personalnym:
 - Obawa przed odpowiedzialnością.
 - Zniechęcanie uczestników procesu spowodowane brakiem szybkich efektów.
 - Opór przed zmianami.
 - Brak przemyślanych kierunków wdrożenia.
 - Występowanie uprzywilejowanych „oaz bezpieczeństwa”.
 - Wdrożenie pozorne – w imię partykularnych interesów grup.

¹⁸ Część kosztów bieżącej działalności Zakładu Pracy Chronionej jest, na specjalnych warunkach, refundowana przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

¹⁹ M. Chalastra, *Etapy i zakres wdrożenia controllingu; Perspektywy rozwoju controllingu – szanse i zagrożenia*, Materiały pokonferencyjne, Forum Controllerów, Gdańsk 2000.

2. W obszarze technicznym:
 - Utrudniony dostęp do danych rozproszonych w różnych informatycznych systemach zarządzania.
 - Konieczność przetwarzania ogromnej ilości danych, co wymusza zakup nowych, często bardzo drogich urządzeń.
3. W obszarze merytorycznych problemów:
 - Niedostępność (ciągle jeszcze) pisanej przystępnie specjalistycznej literatury.
 - Nieznajomość specjalistycznych metod statystycznych i prognozytycznych.
 - Konieczność łączenia wiedzy zarządczej, ekonomicznej i technicznej²⁰.

Robert Wojtachnik, dyrektor w firmie doradczej Benson Consultants, w swym artykule „Droga do controllingu” przedstawia przeszkody we wprowadzaniu controllingu w oparciu o własne, wieloletnie doświadczenie, Są nimi:

1. Braki w systemie informacji zarządczej w polskich firmach.
2. Braki w wiedzy na temat możliwości jakie może przynieść zastosowanie nowoczesnych metod analitycznych.
3. Niedostosowane do wyzwań controllingu oprogramowanie; brak na rynku dedykowanego informatycznego systemu wspomagającego controlling.
4. Mentalność zarządów i pracowników.
5. Brak umiejętności zrozumiałego czytania raportów oraz umiejętności analitycznych kadry.
6. Obawa menadżerów przed ujawnieniem ich niekompetencji.
7. Przeświadczenie, że system controllingu rozwinie biurokrację i zwiększy koszty²¹.

3. BADANIA

Weryfikacji wskazanych wyżej korzyści i barier, tak teoretycznych jak i praktycznych można dokonać m.in. poprzez badania empiryczne. Poniżej przedstawiono wycinek ankiety badawczej oraz wyniki badań, także autor-skich, dotyczących korzyści oraz barier i negatywów wdrożenia i funkcjonowania controllingu w organizacji.

Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral oraz Anna Zabłocka-Kluczka w ankiecie badawczej w zakresie controllingu²² pytają respondentów o ko-

²⁰ M. Chalastra, *Etapy i zakres...* poz. cyt.

²¹ www.benson.pl, 20 stycznia 2012 r.

rzyści organizacji uzyskane w wyniku wdrożenia controllingu, z góry wskazując na takie obszary, w których badacze bezwzględnie tych korzyści się spodziewają. Oczekują, że respondenci na pewno wskażą:

- usprawnienie procesów planowania, kontroli, sterowania oraz zasilania w informacje,
- większą motywację pracowników do realizacji zadań zgodnych z celami organizacji,
- skuteczniejsze osiąganie celów organizacji,
- polepszenie sprawności i jakości systemu informacyjno-decyzyjnego,
- ułatwienia komunikacji wewnątrz organizacji jak i z otoczeniem zewnętrznym,
- wyraźnie trafniejsze decyzje w procesie zarządzania.

Pozostawia się respondentom także możliwość wpisania innych spektakularnych korzyści.

W ankiecie znalazło się też pytanie o ewentualne mankamenty wdrożenia controllingu. Sugerowane odpowiedzi to:

- brak jakichkolwiek mankamentów,
- wzrost kosztów zarządzania nie znajdujący pokrycia w dodatkowo uzyskanych wynikach,
- konflikty kompetencyjne.

I tu także pozostawia się respondentom możliwość wpisania innych minusów całego przedsięwzięcia. Znamienne jest, że liczba wad, które zasygnowano w ankiecie jest znacząco mniejsza niż liczba korzyści.

Z wyników licznych badań zamieszczonych na stronie portalu Controlling.info²³ wynika, że, wg polskich przedsiębiorców, korzyści wynikające z wdrożenia controllingu są następujące:

1. Uzyskanie dodatkowych informacji wspierających proces podejmowania decyzji (29%).
2. Obniżenie kosztów (28%).
3. Zapewnienie lepszego przepływu informacji (20%).
4. Poprawa płynności finansowej (14%).
5. Zwiększenie zaangażowania ze strony pracowników (10%).

Elżbieta Janczyk-Strzała we wnioskach z przeprowadzonych badań mających na celu wskazanie przesłanek wdrożenia controllingu podaje, że „wśród głównych przyczyn zainteresowania controllingiem wymieniono:

²² A. Bienkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Klucza, *Ankieta badawcza w zakresie controllingu*, Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania, <http://www.ioz.pwr.wroc.pl>.

²³ www.controlling.info.pl, 15 stycznia 2012r.

1. Dążenie do obniżki i lepszej kontroli kosztów (od 27,85% średnich aż do 31,82% w grupie dużych przedsiębiorstw).
2. Potrzebę uzyskania dodatkowych informacji decyzyjnych (od 25% w małych do 31,82% w dużych jednostkach).
3. Dążenie do lepszego wykorzystania zasobów (18,99% średnich, 20,45% dużych i 21,43% małych respondentów)²⁴.

Inne powody będące jednocześnie postulatami pod adresem controllingu to: konieczność zapanowania nad wzrostem rozmiarów i struktury asortymentowej produkcji, potrzeba przeciwdziałania nasilającej się konkurencji, konieczność sprosowania coraz większym wymaganiom klientów oraz, coraz większa popularyzacja controllingu na polskim rynku²⁵.

Natomiast z przeprowadzonych przez Tomasza Parysa badań na temat ewentualnych barier występujących przy wdrażaniu szeroko pojętych systemów wspomagających zarządzanie (do których Parys zalicza się także controlling) wynika, że za istotne bariery wdrożeniowe respondenci uznali:

1. Bariere ekonomiczną (33%).
2. Bariere społeczną, a tu głównie – opór wobec zmian (28%).
3. Bariere organizacyjną (26%).
4. Bariere techniczną (13%)²⁶.

4. BADANIA AUTORSKIE

Materiał empiryczny, który z konieczności przedstawiony został wyłącznie częściowo, zasadniczo pochodzi z badań ankietowych przeprowadzonych w grudniu 2008 i styczniu 2009 roku, na łącznej próbie 49 organizacji²⁷. Respondenci udzielali odpowiedzi pisemnych a obserwacje własne autorki, wgląd w materiały wewnętrzne firm oraz wywiady z kadrami i pracownikami, były dodatkowym źródłem informacji wspomagającym prace analityczne. W celu wielostronnej analizy badanych zjawisk, mającej zapewnić wyższą jakość, uzupełnienie oraz weryfikację danych pozyskanych w badaniu różnymi metodami, wykorzystano metodę triangulacji metodologicznej i triangulacji danych²⁸.

²⁴ E. Janczyk-Strzała, *Wdrażanie i organizacja controllingu w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Analiza wyników badań*, [w:] E. Nowak (red.) *Rachunkowość a controlling*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 129.

²⁵ E. Janczyk-Strzała, *Wdrażanie...* poz. cyt., s. 130.

²⁶ T. Parys, *Bariera występujące przy wdrażaniu zintegrowanego systemu wspomagania zarządzania*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2006, s. 221.

²⁷ Do wypełnienia ankiety, drogą internetową, zaproszono 150 organizacji; odpowiedziało 49.

²⁸ K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000, s. 148.

Respondenci – wizytówka

Pierwsza część ukierunkowana była na analizę kontekstu funkcjonowania firm. Poniżej zaprezentowano badane organizacje wg wielkości (tabela 1), zaangażowanego kapitału (tabela 2) oraz własnej oceny sytuacji rynkowej (tabela 3).

Tabela 1. Badane organizacje według wielkości

Wielkość organizacji	Razem	% (N=49)
Mikro	14	28,6
Małe	15	30,6
Średnie	11	22,4
Duże i bardzo duże	9	18,4
Razem:	49	100

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Pochodzenie kapitału

Zainwestowany kapitał	Razem	% (N=49)
Zagraniczny i polski	4	8,2
Wyłącznie polski	42	85,7
Wyłącznie zagraniczny	3	6,1
Razem:	49	100

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Ocena własnej sytuacji rynkowej

Aktualna sytuacja rynkowa	Razem	% (N=49)
Dopiero jest „na dorobku”	14	28,6
Odnosi sukces rynkowy	23	46,9
Jest w stanie stagnacji	10	20,4
Chyli się ku upadkowi	2	4,1
Razem:	49	100

Źródło: opracowanie własne.

Jak pokazują dane z tabeli 2 większość firm deklaruje, że należy do grupy organizacji o kapitale wyłącznie polskim. Wyniki uzyskane empirycznie zaprzeczają obiegowej „prawdzie”, że zasadniczo tylko te podmioty, w których zainwestowano kapitał zagraniczny są zainteresowane funkcjonowaniem controllingu.

Biorąc pod uwagę odpowiedzi zawarte w tabeli 3 oraz odpowiedzi na inne pytanie zawarte w ankiecie badawczej – „Czy rozwój organizacji jest możliwy i pod jakimi warunkami” obliczono tzw. współczynnik optymizmu, który wyniósł: (1) dla organizacji na dorobku – średnio 86%, (2) dla odnoszących rynkowy sukces – średnio 92%, a dla pozostałych – średnio 14%.

Odpowiedzi uzyskane w wyniku pytania o branżę, w której organizacja funkcjonuje pozwalają stwierdzić, że grupa respondentów jest przekrojowa i reprezentatywna, gdyż controlling okazał się być przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstw przemysłowych (górnictwo, produkcja sprzętu elektrotechnicznego, produkcja tworzyw sztucznych, produkcja maszyn rolniczych), usługowych (pośrednictwo finansowe, służba zdrowia, doradztwo podatkowe, usługi hotelarskie, usługi informatyczne), edukacyjnych (szkoły, uczelnie) oraz administracji państwowej (urzędy gmin). Jednak, podobnie, jak wcześniej w innych krajach (a głównie w Niemczech i we Francji) controlling w polskich warunkach funkcjonuje przede wszystkim w przedsiębiorstwach produkcji materialnej.

Efekty, korzyści, wady, zauważone zmiany

Druga część kwestionariusza ankiety odnosiła się do rzeczywistych efektów osiągniętych w organizacjach dzięki zaimplementowaniu systemu controllingu. Respondentom zaproponowano ocenę skutków wdrożenia i funkcjonowania controllingu na zasadzie wskazań z listy. Część pierwszą listy stanowiły pozycje, które były wynikiem wcześniejszych badań²⁹, część drugą – lista nowych kryteriów, zaproponowanych przez autorkę. Respondenci mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej pozycji. Mogli też dodać inne, zaobserwowane w własnych firmach rezultaty. Wyniki prezentują tabele 4-6.

²⁹ Pierwsze badania zostały przeprowadzone na przełomie marca i czerwca 2002 r. na grupie 20 organizacji.

Tabela 4. Efekty wdrożenia controllingu i analiza porównawcza wyników badań

Lp.	Obszar / Kryterium	Średnia wskazań %	
		Badania I	Badania II
I. KORZYŚCI USPRAWNIAJĄCE ZARZĄDZANIE			
1.	Lepszy przepływ informacji	45	65
2.	Pozyskanie przez kierowników dodatkowych informacji do podejmowania decyzji	18	55
3.	Poprawa współdziałania wszystkich funkcjonujących systemów wspomagających zarządzanie	14	35
4.	Presja na podnoszenie kwalifikacji	7	25
5.	Zwiększenie zaangażowania ze strony pracowników	11	15
6.	Zwiększenie popytu na wiedzę zwłaszcza wśród średniej kadry kierowniczej	4	10
7.	Lepsza integracja pracowników	--	5
8.	Możliwość stworzenia lepszych systemów motywacyjnych – lepiej dopasowanych do produktywności i efektywności pracy	--	60
II. KORZYŚCI BIZNESOWE			
1.	Obniżenie kosztów	89	100
2.	Poprawa płynności finansowej	78	80
3.	Poprawa procesów planowania i harmonogramowania działalności (produkcji, usług, zleceń i in.)	42	30
4.	Lepsze wykorzystanie możliwości rynkowych	36	40
5.	Efektywniejsze gospodarowanie surowcami, materiałami i wyrobami gotowymi – poprawa gospodarki magazynowej	12	25
6.	Zwiększenie szybkości obrotu kapitałem	--	18
7.	Zwiększenie możliwości wpływania na dostawców i podwykonawców (poprawa relacji)	--	35
III. INNE			
1.	Poprawa konkurencyjności	80	100
2.	Większe możliwości pozyskiwania kapitału	56	75
3.	Przyciągnięcie utalentowanych ludzi	5	25
4.	Zwiększenie wiarygodności zarządzających	--	25

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Efekty wdrożenia controllingu ocenione jako POZYTYWNE

Lp.	Obszar / Kryterium	Liczba wskazań	% (N=49)
I. KORZYŚCI USPRAWNIAJĄCE ZARZĄDZANIE			
1.	Ogólny wzrost sprawności zarządzania przedsiębiorstwem	33	67
2.	Wzrost stopnia poinformowania załogi o kondycji przedsiębiorstwa	30	61
3.	Bardziej precyzyjne określenie odpowiedzialności za uzyskiwane wyniki	24	49
4.	Wzrost elastyczności zarządzania (wzrost szybkości reakcji na zmiany)	22	45
5.	Decentralizacja zarządzania (większe kompetencje dla niższych szczebli)	19	39
6.	Poprawa współpracy między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi	17	35
II. KORZYŚCI BIZNESOWE			
1.	Zwiększenie rentowności	36	73
2.	Poprawa terminowości i rzetelności sprawozdań wewnętrznych i zewnętrznych	32	65
3.	Racjonalne gospodarowanie zasobami przez kierowników	28	57
4.	Zwiększenie dyscypliny budżetowej	27	55
5.	Wiarygodniejsza sprawozdawczość, szczególnie budżetowa	16	33
6.	Skrócenie cyklu inkasowania należności	13	27
7.	Skuteczniejsze działania marketingowe	12	24
III. INNE, TAKŻE PODANE PRZEZ RESPONDENTÓW			
1.	Wzrost świadomości ekonomicznej wśród kadry i pracowników	11	22
2.	Wzrost zapotrzebowania na szkolenia ze strony pracowników	6	12
3.	Wyższa motywacja do pracy dla kadry kierowniczej	4	8
4.	Lepsze wyposażenia biblioteki zakładowej	2	4
5.	„Stworzenie sali szkoleniowej z prawdziwego zdarzenia”*, „Uruchomienie centrum szkoleń”**	2	4
* podano w wersji oryginalnej			

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo, pojedynczy respondenci dopisali takie pozytywne jak: zwiększenie koordynacji finansowej firmy, lepsze wskaźniki finansowe w stosunku do innych firm, zwiększenie zdolności kredytowej, podniesienie wartości akcji, wzmocnienie pozytywnego wizerunku, większa elastyczność zmian cen, redefinicja roli organizacyjnej pracownika, pobudzenie przedsiębiorczości pracowników, zmniejszenie liczby miejsc pracy oraz wdrożenie nowych rozwiązań informatycznych.

Tabela 6. Efekty wdrożenia controllingu ocenione jako NEGATYWNIE

Lp.	Obszar / Kryterium	Liczba wskazań	% (N=49)
1.	Wzrost liczby i częstotliwości zebrań, porad, spotkań	9	18
2.	Zalew informacjami i dokumentami ze strony komórki Controllingu	8	16
3.	Wzrost ilości roboty „papierkowej”	8	16
4.	Rywalizacja między kierownikami (ze wskazaniem na „niezdrowa”)	7	14
5.	Konflikty między controllerem (komórką Controllingu) a innymi osobami (komórkami organizacyjnymi)	6	12
6.	Zbyt mało informacji, zbyt duże wymagania	6	12
INNE, PODANE PRZEZ RESPONDENTÓW			
1.	Zmuszanie pozostawania po godzinach w celu dotrzymania terminów wdrożenia	4	8
2.	„Wyraźne koleśnictwo w nagradzaniu” „wyraźniejsze działania pewnych układów”	2	4
3.	„Dyskryminowanie szeregowych, gorzej wykształconych pracowników” „pomijanie w szkoleniach pracowników niżej wykształconych”	2	4
* podano w wersji oryginalnej			

Źródło: opracowanie własne.

Pojedynczy respondenci dopisali także takie negatywne rezultaty projektu jak: zadowalanie wyłącznie chorej ambicji kadry bez żadnej myśli przewodniej, duże wydatki związane z zakupem literatury do jednokrotnego użytku oraz zrzucanie roboty z kierowników na pracowników.

W tabeli 7 przedstawiono informacje dotyczące stanowisk osób wypełniających kwestionariusz ankiety wraz z wykazaniem ich indywidualnych ocen całego przedsięwzięcia.

Tabela 7. Ocena decyzji dot. wdrożenia controllingu w zależności od stanowiska

Ocena	Stanowisko osoby wypełniającej ankietę					
	Kierownik		Pracownik		Razem	
	liczba	% (N=49)	liczba	% (N=49)	liczba	% (N=49)
Bardzo dobra	13	27	11	22	24	49
Dobra	11	22	5	10	16	33
Kolejne bezzasadne posunięcie	5	10	1	2	6	12
Nie mam zdania	1	2	2	4	3	6
Razem:	30	61	19	39	49	100

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika ze wskazań tabeli 7 implementację controllingu lepiej ocenia kadra kierownicza niż pracownicy firm. Ponieważ znaczący ciężar nowych zadań operacyjnych w ramach tego przedsięwzięcia spoczywa właśnie na szeregowych pracownikach, im przede wszystkim należy się szczegółowa wiedza, w jakim celu są włączeni w proces i co ich częściowe działania przynoszą projektowi i organizacji, jako całości. Niestety, tak z powyższych ocen jak i innych odpowiedzi respondentów, głównie tych, którzy źle oceniali własny system komunikacji wynika, że w wielu badanych organizacjach ten pierwotny warunek wdrożeń wszystkich innowacyjnych działań nie został dotrzymany.

PODSUMOWANIE

Rozbieżność w postrzeganiu i artykułowaniu rezultatów implementowania controllingu w organizacji wynika z faktu, że wdrażanie i funkcjonowanie controllingu w organizacjach nie odbywa się według jednolitego scenariusza. Przeciwnie, u podstaw każdego wdrożenia leży założenie różnorodności koncepcji i celów oraz różnorodności dróg oraz form wdrażania, choć zawsze zgodnie z indywidualną logiką, którą wyznaczają sekwencje działań skierowane na te problemy firmy, których rozwiązania oczekuje się po wdrożeniu. Niezaprzeczalnie jednak przy pomocy dobrze wdrożonego i sprawnie funkcjonującego „skrojonego na miarę” systemu, organizacja osiąga wiele korzyści w wielu obszarach swej działalności, nawet w tych, których pierwotnie nie brano pod uwagę.

R. Wojtachnik w cytowanym już artykule „Droga do controllingu” wskazuje, że „Nakłady poniesione na controlling są jednymi z najlepiej zainwestowanych pieniędzy w przedsiębiorstwie. System ten dostarczy zarządzającym wiedzę gdzie, kto, ile i na czym zarabia oraz wydaje. [...] Mimo to

controlling nie jest systemem tylko dla zarządu, jest systemem dla wszystkich myślących firmą.”³⁰

LITERATURA:

- [1] Bek-Gaik B., *Controlling inwestycyjny w przedsiębiorstwie: teoria i praktyka*, [w:] M. Nowicka-Skowron (red.) *Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem: standardy międzynarodowe*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2006, s. 352–363.
- [2] Bender P., *Controlling – prawa ręka prezesa*, „Monitor Rachunkowości i Finansów”, 2009, nr 5, s. 35-41.
- [3] Bender P., *Jakie są rzeczywiste koszty controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2008, nr 5, s. 16-21.
- [4] Chalastra M., *Etapy i zakres wdrożenia controllingu; Perspektywy rozwoju controllingu – szanse i zagrożenia*, Materiały pokonferencyjne, Forum Controllerów, Gdańsk 2000.
- [5] Fjałkowska D., *Budżetowanie kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym o statusie ZPChr*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, 2001, nr-y 1, 2, 3.
- [6] Fjałkowska D., *Korzyści z wdrożenia controllingu i budżetowania*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2007, nr 4, Dodatek s. 4-9.
- [7] Jagoda J., *Bariery controllingu w małych firmach*, [w:] J. Mońka, D. Sołtys (red.) *Controlling – koncepcje, wdrożenia*, Prace Naukowe AE Wrocław Nr 956, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 19-26.
- [8] Janczyk-Strzała E., *Wdrażanie i organizacja controllingu w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Analiza wyników badań*, [w:] E. Nowak (red.) *Rachunkowość a controlling*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 120-143.
- [9] Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- [10] Koziński J., *Controlling – koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem czy narzędzie wspomagające zarządzanie*, [w:] J. Mońka, D. Sołtys (red.) *Controlling – koncepcje, wdrożenia*, Prace Naukowe AE Wrocław Nr 956, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 55-64.
- [11] Marciniak S., Żmijewski Z., *Projekt systemu controllingu w Warszawskich Zakładach Mechanicznych PZL-WZM*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1996, nr 2, s. 10-11.

³⁰ <http://www.controlling.info.pl>.

- [12] Parys T., *Bariery występujące przy wdrażaniu zintegrowanego systemu wspomagania zarządzania*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2006, s. 221.
- [13] Sierpińska M. (red.), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2004.
- [14] Szczepankowski P. J., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- [15] www.akademiamddp.pl, 2 grudnia 2011 r.
- [16] www.benson.pl, 20 stycznia 2012 r.
- [17] www.controlling.info.pl, 15 stycznia 2012 r.
- [18] www.controlling-systems.pl, 18 stycznia 2012 r.
- [19] www.ioz.pwr.wroc.pl, 2 grudnia 2011 r.
- [20] www.psd0.pl, 10 stycznia 2012 r.

STRESZCZENIE

Korzyści i bariery funkcjonowania controllingu – teoria, praktyka, wyniki badań

Artykuł został poświęcony przeglądowi hipotetycznych i praktycznych korzyści oraz barier wynikających z wdrożenia i funkcjonowania systemu controllingu w organizacjach. Na końcu opracowania przedstawione zostały wyniki, związanych z tematem, badań (także autorskich). Celem sekwencji rozważań: teoria-praktyka i badania, było wypracowanie w czytelniku przekonanie o rzeczywistych więziach łączących teoretyczną wiedzę o controllingu (reprezentowanych głównie przez przedstawicieli polskich szkół wyższych) z jego potwierdzonym empirycznie wymiarem praktycznym.

SUMMARY

Benefits and barriers of the controlling system – theory, practice and research

The article is devoted to the review of hypothetical and theoretical advantages as well as barriers resulting from implementation and functioning of the controlling system in organizations. In the final part of the article the results connected with the subject of the research (also author's ones) are presented. The aim of the course of considerations: theory – practice and

research, was to evoke in the reader the conviction about real links connecting theoretical knowledge about controlling (represented mainly by officials of Polish higher schools) with its empirically confirmed practical dimension.



Grażyna Węgrzyn
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości
Marcin Balana
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Możliwości wykorzystania marketingu szeptanego przez szkoły wyższe

WPROWADZENIE

Rosnąca konkurencja na polskim rynku edukacji i niż demograficzny zmusza szkoły wyższe do większych inwestycji w promocję i marketing. Szkoły wyższe, podejmują różnorakie działania o charakterze marketingowym, głównie w celu poprawy wizerunku, pozyskania klientów lub partnerów biznesowych oraz utrzymywania z nimi pozytywnych relacji. Student, jako podstawowy klient szkoły wyższej, nie tylko zaczyna przynosić korzyści finansowe i budować budżet uczelni, ale co równie istotne, ma duży wpływ na jej wizerunek i prestiż. Szkoły wyższe usiłują osiągnąć cele dwojakiego rodzaju: ekonomiczne oraz nieekonomiczne (społeczne). Pierwsze wynikają z zasad finansowania uczelni, drugie zaś z ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (wraz ze zmianami wprowadzonymi ustawą z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym)¹.

Funkcja marketingu w aspekcie realizacji celów społecznych szkoły wyższej sprowadza się do urzeczywistnienia jej misji. Uwarunkowania historyczne, wolność nauczania, badań i twórczości artystycznej mogą przyczynić się do mało obiektywnej oceny otoczenia i nie dostrzegania jego potrzeb przez szkoły wyższe. Opracowanie misji edukacyjnej często jest prowadzone w zamkniętym kręgu akademickim, co może mieć związek z aspiracją tego środowiska do roli elity społecznej.

¹ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).

Wydaje się, że szkoły wyższe nie dość poważnie traktują marketing szeptany, jako jedną z możliwości dotarcia do większej liczby osób i pozyskania dzięki temu większej liczby przyszłych studentów, a także poprawy lub wykreowania na nowo swojego wizerunku.

Celem opracowania jest scharakteryzowanie istoty marketingu szeptanego oraz wskazanie możliwości wykorzystania go do promocji przez szkoły wyższe.

ISTOTA MARKETINGU SZEPTANEGO

Marketing szeptany to pojęcie, które dotyczy równocześnie trzech wyróżnionych przez Ph. Kotlera kanałów komunikacji osobowych: zwolenników, ekspertów i grup społecznych. Kanały zwolenników składają się z osób sprzedających dany produkt, które mają kontakt z klientami finalnymi. Kanały ekspertów to niezależni specjaliści, składający oświadczenia docelowym nabywcom. Kanały społeczne z kolei składają się z sąsiadów, przyjaciół, rodziny i znajomych docelowego konsumenta². Komunikowanie się za pośrednictwem kanałów społecznych odbywa się poprzez przekazywanie informacji z ust do ust przez nabywców (word of mouth) i jest nieodzownym elementem marketingu szeptanego. Pojęcie szeptomarketingu powstało w oparciu o anglojęzyczne określenie „buzz” – co w wolnym tłumaczeniu oznacza szum. Definicje tego słowa według E. Rosena, autora światowego bestsellera „Buzz anatomy” i M. Hughesa, autora książki „BUZZMARKETING: Get people to talk about your Staff” są ze sobą zbieżne. Pierwszy z nich określa go jako „sumę wypowiedzi na temat danego produktu, usługi i przedsiębiorstwa w danym okresie czasu”³, drugi zaś jako sposób zachęcenia ludzi do mówienia, a mediów do pisania o danej marce. W marketingu szeptanym najważniejszy jest efekt końcowy. Przekaz marketingowy może nieść w świat wyłącznie „poczta pantoflowa”, która często jest uzupełniana: telewizją, radiem i wieloma innymi kanałami medialnymi, od najbardziej do najmniej tradycyjnych. Celem szeptomarketera (osoby odpowiedzialnej za szeptomarketing) jest wydanie każdej złotówki tak, aby zdobyć coraz większy rozgłos⁴. Innymi słowy, marketing szeptany to dawanie ludziom powodów do rozmawiania o marce, produktach i usługach, a nawet ułatwianie im nawiązania konwersacji np. poprzez wykorzystanie mediów.

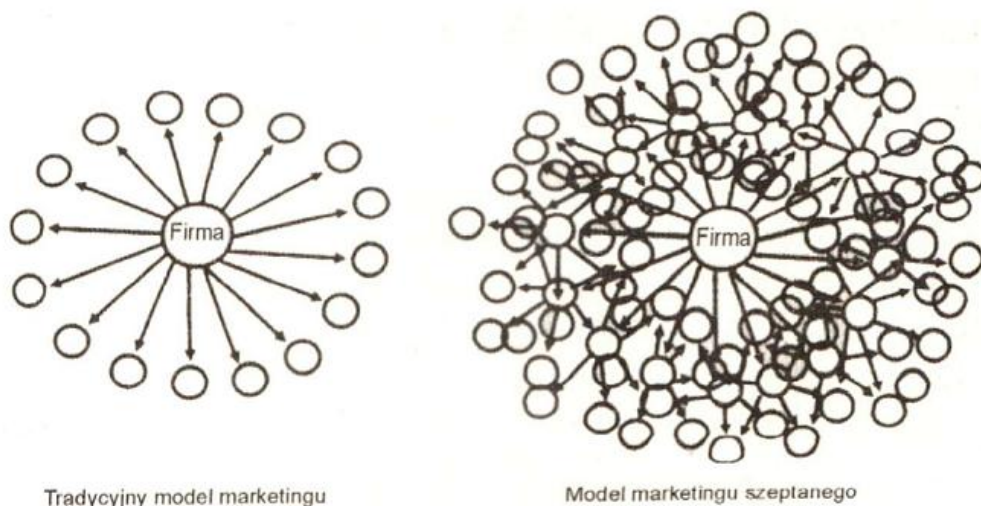
Jedną z głównych cech reklamy szeptanej jest bazowanie na bezpośrednim kontakcie rozmówców twarzą w twarz. Nawiązując bezpośredni kontakt z odbiorcą, nie ma potrzeby konkutowania z nikim innym próbującym dotrzeć poprzez różnego rodzaju media, gdyż w tym momencie odbiorca jest skupiony tylko i wyłącznie na jednym nadawcy wiadomości. Innym wyróżnikiem marketingu szeptanego jest jego wiarygodność. W przypadku posiadania wyjątkowego produktu, którym może być zainteresowane szer-

² A. Knapik, *Wykorzystanie marketingu szeptanego w komunikacji nieformalnej przedsiębiorstw*, [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=285919] (20.01.11 r.).

³ E. Rosen, *FAMA. Anatomia marketingu szeptanego*, Media Rodzina, Poznań 2003, s. 20.

⁴ M. Hughes, *Marketing Szeptany. Buzzmarketing*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 15, 16.

sze gremium klientów, przedstawienie swojej oferty w interesujący sposób może okazać się wystarczające by w niedługim czasie móc czekać na rekomendacje zadowolonych nabywców wśród swoich przyjaciół, sąsiadów, współpracowników czy rodziny. W tradycyjnym modelu marketingu marketer wydaje pieniądze na wysyłanie przekazów do klientów docelowych. Zespół marketingowy formułuje treść przekazu, wykupuje czas antenowy i powierzchnię reklamową, by następnie obserwować, jak przekaz dociera do klientów biznesowych bądź indywidualnych⁵.



Rysunek 1. Tradycyjny model marketingu i model marketingu szeptanego.

Źródło: M. Hughes, *Marketing Szeptany. Buzzmarketing*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 13.

Proces szeptomarketingu wygląda podobnie, z jednym wyjątkiem: zamiast obserwowania reakcji odbiorców doświadczamy zjawiska szumu. W tym celu M. Hughes poleca by przy formułowaniu przekazu „wcisnąć” jeden z „sześciu przycisków szumu”, które gwarantują przyciągnięcie uwagi i zainicjowanie rozmowy. Na wyżej wymienione sześć przycisków składa się:

- „tabu (seks, kłamstwo, humor toaletowy),
- niezwykłość,
- oburzenie,
- komizm,
- przypominanie,

⁵ Ibidem, s. 13.

- tajemnica (zarówno zatajana, jak i ujawniana)”⁶.

Szkoły wyższe, jako specyficzny podmiot gospodarczy mogą z powodzeniem stosować takie w/w elementy jak: niezwykłość, komizm, przypominanie oraz tajemnica.

Niezwykłość w przekazie przejawiać się może poprzez zastosowanie czegoś niespotykanego nigdy przedtem. Może to być zarówno wprowadzenie nowości na rynek, jak również odkrycie i zaprezentowanie nowego zastosowania dla danej rzeczy. Element niezwykłości w 2010 roku wykorzystał angielski uniwersytet Durham University, który umożliwił sympatykom Harrego Pottera studiowanie na kierunku „Potteroznastwo”, którego program zajęć skoncentruje się na kontekście społecznym, kulturowym i edukacyjnym potteromani. Uczestnicy studiów mogą zrozumieć na czym polega fenomen popularności powieści o młodym czarodzieju z blizną na czole⁷.

Wykorzystanie komizmu w przekazie to jeden z najtrudniejszych „przyskisków” do użycia. Trudno jest być naprawdę zabawnym. Wśród ośrodków edukacyjnych dużą dawkę humoru wykazała się Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, która na swojej stronie internetowej prezentuje anegdoty i zabawne historie z życia uczelni⁸.

Pod elementem przypominania kryje się zaangażowanie nadawcy w stworzenie pewnej historii, którą odbiorcy będą mogli przytaczać na co dzień w różnych sytuacjach pamiętając jednocześnie o danym produkcie lub konkretnej marce. Na rynku usług edukacyjnych wciąż ta część „startarów konwersacji”⁹ nie została wykorzystana.

Niemniej efektywnym elementem kreowania szumu jest tajemnica. Ujawnienie jej jest skutecznym bodźcem do rozpoczęcia konwersacji. Ludzie uwielbiają rozmawiać o sekretach. W chwili, kiedy poznają tajemnicę, zyskują poczucie przynależności do kręgu zaufania, tym samym zostają w pewnym sensie wyróżnieni, gdyż „mają wyłączność na ten czy inny sekret, a wyłączność jest sprzymierzeńcem tajemniczości”¹⁰. Czasami lepiej zatrzymać szczególną informację dla mniejszego grona, niż „zalewać” nią wszystkich odbiorców. Zawężenie kręgu tych, którzy znają sekret, spowoduje, że pozostali odbiorcy zechcą posiadać tę wiedzę i będą próbowali dostać się do wspomnianego wyżej kręgu zaufania.

Decyzja o wyborze buzzmarketingu jako instrumentu komunikacji marketingowej powinna być poprzedzona analizą jego zalet i wad, skonfrontowana z opłacalnością przedsięwzięcia i jej zgodnością z zakładaną polityką reklamową.

Za wykorzystaniem marketingu szeptanego przez jednostki uczelniane przemawiają takie elementy jak:

- bezpośredniość kontaktu (twarzą w twarz),
- wiarygodność,

⁶ M. Hughes, op.cit., s. 41.

⁷ A. Flood, *Harry Potter course to be offered at Durham University*, [http://www.guardian.co.uk/books/2010/aug/19/harry-potter-course-durham-university] (18.01.12 r.).

⁸ *Szkoła na wesoło*, [http://www.sgh.waw.pl/ogolnouchelniane/100lat/Humor/] (23.12.10 r.).

⁹ M. Hughes, op.cit., s. 41.

¹⁰ Ibidem, s. 49.

- nieograniczony zasięg,
- potwierdzona skuteczność,
- brak lub niewielkie koszty.

Do elementów przeciw stosowaniu marketingu szeptanego należy zaliczyć:

- trudność w kierowaniu kampanią,
- mało przewidywalne efekty,
- możliwość dezinformacji,
- stosunkowo niedługi okres jego stosowania.

Powyższe elementy są ze sobą powiązane i przez to w pewnym stopniu zależne.

Największym atutem „szeptoreklamy” jest sposób komunikacji. „Opiera się ona na bezpośrednim kontakcie twarzą w twarz”¹¹. Dzięki tej cesze łatwo przyciągnąć uwagę odbiorcy. W odróżnieniu od natłoku reklam w telewizji czy radio, dużo łatwiej spowodować, że nasz komunikat zostanie zapamiętany. Informacja przekazywana w ten sposób spotyka się z pełną uwagą. Istotne jest, aby komunikat był zarówno ciekawy i wartościowy dla odbiorcy oraz zawierał w sobie przynajmniej jeden z „sześciu przycisków”, które spowodują chęć przekazywania informacji kolejnym osobom. Tym, co wzmacnia przekaz i powoduje, że marketing szeptany „zatacza coraz szersze kręgi” jest wykorzystanie nowoczesnej technologii. Buzzmarketing znacznie szybciej rozprzestrzenia się dzięki wykorzystaniu w przekazie instrumentów marketingu mobilnego i internetowego, tj.: smsów, e-maili, blogów, czatów, for internetowych, serwisów społecznościowych. Interesująca treść przekazywana z ust do ust może okazać się skuteczniejsza i mniej kosztowna niż ta w radiu, telewizji i prasie, co w przypadku często ograniczonych budżetów polskich uczelni jest wręcz pożądane. Wykorzystanie możliwości jakie daje Internet oraz marketing partyzancki (stanowiący część szeroko pojętego Buzzmarketingu), są w pełni wystarczające dla potrzeb szkół wyższych. Marketing partyzancki (ang. guerrilla marketing) „to niestandardowe, syntetyzujące różne media i środki wyrazu działania, których efekty są dużo większe w porównaniu do zainwestowanych w nie środków, a ich sukces jest związany z tym, że nie przypominają tradycyjnej reklamy”¹². Treść przekazywana przy użyciu marketingu szeptanego jest także bardziej wiarygodna niż ta, przekazywana za pomocą klasycznej reklamy. M. Hughes twierdzi, że „reklamy okłamały nas tak wiele razy, że za jedyny wiarygodny przekaz uznajemy dziś to, co mówią zwykli ludzie.” Potwierdzenie tych słów odzwierciedla raport z przeprowadzonych badań przez agencję Nielsen w 2007 r. Wynika z niego, że konsumenci w mniejszym stopniu wierzą reklamom w mediach masowego przekazu (56% respondentów wierzy telewizyjnym przekazom zaś 54% radiowym) co przekłada się na znaczny wzrost

¹¹ M. Hughes, op. cit., s. 36.

¹² P. Halicki, *Niesfora komunikacja...*, [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=06&id_numer=520294] (23.04.11 r.).

zaufania do opinii głoszonych przez pozostałych konsumentów (78%)¹³. Rekomendacje, które są udzielane przez reklamodawców są zdaniem adresatów często nieobiektywne i uważane za przejaw agitacji, zaś informacje, które pochodzą od rodziny lub znajomych są w ich przeświadczeniu znacznie pewniejsze. Osoby te nie uzyskują w ten sposób żadnych dodatkowych korzyści majątkowych, w związku z czym bardziej im ufamy. Dlatego zatem przekazują nam treści, z których nie odnoszą żadnego pożytku (np. finansowego)?

D. Balter w książce pt. „Poczta pantoflowa. Sztuka marketingu szeptanego.” wskazał sześć bodźców, dzięki którym komunikat wędruje z ust do ust:

- pomoc i edukacja,
- potwierdzenie wiedzy,
- znalezienie gruntu porozumienia,
- szukanie potwierdzenia dla własnych poglądów,
- duma,
- chęć dzielenia się.

Elementy te powodują, że nadawcy informacji mają poczucie realizacji swoich indywidualnych zamierzeń, a przekazana informacja może dalej „wędrować z ust do ust”.

Szeptomarketing służy do inicjowania rozmów. Nadawca ma wpływ na formę i treść przekazu jedynie w początkowej fazie komunikacji. Brak możliwości nadzoru nad każdą wypowiedzią dotyczącą danej organizacji, powoduje wzrost szansy wystąpienia plotki na jej temat, czyli dalszego przekazywania „niesprawdzonej lub kłamliwej wiadomości, najczęściej szkodzącej czyjejś opinii”¹⁴. Celem, do którego dążą wszyscy „szeptomarketerzy” jest sytuacja, w której osoby rozpoczynające rozmowę, zaczynały ją od słów: „Nie uwierzysz...” lub „Hej, a słyszałeś...” Istotne jest również to, by punktem ciężkości takich rozmów była dana marka i organizacja inicjująca całe zamieszanie¹⁵. O ile opierając się na danych statystycznych z lat ubiegłych, w klasycznych działaniach marketingowych można przygotować budżet pod działania promocyjne oraz wstępnie określić granice ich opłacalności wraz z potencjalną wielkością sprzedaży towarów i usług lub przewidywaną poprawą wizerunku, to o tyle w buzzmarketingu jest to wręcz nie możliwe.

Negatywny komunikat zamieszczony w Internecie niesie ze sobą duże niebezpieczeństwo. Nieograniczony zasięg, szybkość wymiany treści to elementy, na które trzeba zwrócić szczególną uwagę podczas przygotowywania treści przekazu. Reklama szeptana może być najcenniejszym aktywem organizacji, ale może też okazać się największą jej zmorą. Cała sztuka polega

¹³ *Trust in Advertising*, Nielsen [http://fi.nielsen.com/site/documents/TrustinAdvertisingOct07.pdf] (12.05.11 r.).

¹⁴ Internetowy Słownik Języka Polskiego, *Plotka*, [http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=2501076] (13.05.11 r.).

¹⁵ M. Hughes, op. cit., s. 39.

na tym, aby komunikaty były jasne i dla każdego potencjalnego adresata zrozumiałe oraz aby jednostka uczelniana nie narażała się opinii publicznej swoimi działaniami – w przeciwnym wypadku trzeba liczyć się ze stosowną informacją, która będzie szybko powiększała krąg odbiorców.

MARKETING SZKÓŁ WYŻSZYCH

Wprowadzenie marketingu daje szansę uczelni na zmniejszenie stopnia jej alienacji przy jednoczesnym zmniejszeniu niebezpieczeństwa rozwoju organizacji w niepożądanym kierunku¹⁶. Możliwość przygotowania i dążenia do realizacji misji z wykorzystaniem narzędzi marketingowych, przekłada się na poznanie potrzeb i oczekiwań odbiorców usług edukacyjnej oraz aspiracji konkurencji. „Uczelnie, które stosują marketing więcej wiedzą na temat otoczenia, a więc są w stanie bardziej świadomie zdefiniować swoją rolę w zakresie pełnienia misji społecznej”¹⁷, a co za tym idzie, mogą bezpośrednio wpływać na swój wizerunek.

Warunkiem realizacji celów społecznych jest umiejętność rozpoznawania potrzeb studentów, wszechstronna wiedza o istniejącym zapotrzebowaniu na rynku pracy oraz o działaniach rynkowych konkurentów. Osiągnięcie celów uczelni wykorzystujących marketing, może okazać się niemożliwe jeżeli nie zostanie poprzedzone w kolejności: procesem badania, oddziaływaniem a następnie ciągłym monitorowaniem i doskonaleniem działań.

Realizacja celów ekonomicznych (np. pozyskania określonej liczby studentów gwarantującej „przetrwanie” na rynku; zwiększenie udziałów na rynku usług edukacyjnych) może być (ale nie musi) przesłanką do wykorzystania marketingu. Czynniki decydującymi są przede wszystkim: wielkość popytu zgłaszanego na usługi edukacyjne oraz źródła finansowania przychodów uczelni. W przypadku, gdy finansowanie uczelni zależy od liczby studentów, a popyt na usługi edukacyjne jest mniejszy niż ich podaż należy przyjąć, że są wystarczające przesłanki do stosowania marketingu; jeżeli jednak finansowanie nie zależy od liczby studentów oraz popyt na usługi edukacyjne przewyższa ich podaż to nie ma przesłanek do stosowania marketingu. W sytuacji, gdy istnieją przesłanki do stosowania marketingu należy podjąć decyzję o wyborze jednego lub kilku jego rodzajów.

„Wybór rodzaju marketingu jest związany bezpośrednio z przyjęciem orientacji rynkowej, czyli jest wyrazem aktywnego kształtowania relacji z uczestnikami rynku”¹⁸. Orientacja rynkowa obok zwrócenia szczególnej „uwagi na klienta, może obejmować orientacje na inne ważne podmioty mające wpływ na funkcjonowanie organizacji np. orientację na konkurencję,

¹⁶ M. Krzyżanowska, *Marketing usług edukacyjnych szkoły wyższej*, [w:] G. Nowaczyk, M. Kolański (red.), *Marketing szkół wyższych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2004, s. 36.

¹⁷ Ibidem, s. 37.

¹⁸ Ibidem, s. 34.

orientację na różne grupy stakeholders (np. właściciele firmy, pracowników firmy, dostawców)¹⁹.

Obecnie istnieje wiele rodzajów marketingu, różniących się między sobą m.in.: zakresem i obszarem działania, kosztami czy możliwością zaspokojenia potrzeb usługodawców i usługobiorców. Do najpopularniejszych, wykorzystywanych przez szkoły wyższe, należą:

- marketing internetowy (komunikacja odbywa się poprzez Internet, w tym: stronę WWW, banery, wyszukiwarki internetowe, mailing, reklamy Google Adwords, itp.),
- interakcyjny (nastawiony na tworzenie i utrzymywanie pozytywnych relacji między kadrą naukową a odbiorcami usług edukacyjnych),
- partnerski (inaczej relacji; tworzenie związków lojalnościowych między szkołą wyższą a studentami oraz budowie więzi partnerskich z innymi uczestnikami rynku),
- mobilny (wykorzystujący urządzenia bezprzewodowe takie jak: telefony komórkowe, komunikatory, urządzenia PDA – palmtopy),
- społeczny (definiowany jako równoczesne zaadaptowanie filozofii marketingu i dostosowanie technik marketingowych dla wywoływania zmian zachowania ludzi, które ostatecznie prowadzą do społecznie pożądanym zmian w postawach i systemie wartości),
- partyzancki (ang. guerrilla marketing; polegający na promocji dóbr i usług w niekonwencjonalny sposób),
- wirusowy (ang. viral marketing; polega na tworzeniu informacji, zdjęć, obrazków, filmików, których zamieszczenie w Internecie spowoduje chęć rozpowszechniania ich przez kolejnych użytkowników),
- marketing szeptany (szeptomarketing; ang. buzzmarketing).

WYKORZYSTYWANIE MARKETINGU SZEPTANEGO PRZEZ SZKOŁY WYŻSZE

W 2000 roku ukazała się książka M. Gladwella pt. "The Tipping Point" („Punkt przełomowy”), w której pokazany został po raz pierwszy mechanizm rozchodzenia się informacji w sieciach społecznych wykorzystując do tego teorię chorób zakaźnych. Od tego momentu zaczęto się bardziej przyglądać właściwościom marketingu szeptanego. Mimo wielu sukcesów osiąganych przez światowe koncerny wykorzystujące szeptomarketing jak: Unilever czy Procter & Gamble, w polskich szkołach wyższych ten instrument komunikacji marketingowej dopiero raczkuje. Uczelnie, zwłaszcza państwowe, wciąż dosyć sceptycznie są nastawione do stosowania działań marketingowych, w odróżnieniu od szkół prywatnych – które „98% swoich przychodów

¹⁹ K. Fonfara, *Marketing partnerski (relationship marketing) współczesną orientacją rynkową firmy*, [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=77737], (14.01.12 r.).

czerpią z rynku”²⁰ i przez to są poniekąd „zmuszone” do aktywności w tym obszarze.

Decydując się na wykorzystanie marketingu szeptanego w pierwszej kolejności należy wybrać obszar rozmów a następnie wykorzystać jeden lub kilka zasugerowanych przez Hughesa starterów komunikacji. Ze względu na brak oficjalnych danych dotyczących prezentacji poszczególnych działań, w nawiasach zostały podane jedynie przykładowe, możliwe do zastosowania „przyciski szumu”.

Przykładowo, w celu kreowania wizerunku wydziału jako zainteresowanego losem studentów w trakcie i po zakończeniu studiów, można pobudzać ich do działania rozwijając równocześnie ich teraźniejsze umiejętności, a także udostępniać narzędzia do samodzielnego podnoszenia swoich kwalifikacji. W tym celu można zaproponować studentom uczelni dostęp do bezpłatnych szkoleń, kursów i warsztatów, umożliwić dostęp do literatury, statystyk, a także wybór zdawanych przedmiotów czy nawet zagwarantować pracę po studiach. Np. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie posiada dostęp do trudno dostępnych lub wręcz niemożliwych do odnalezienia danych statystycznych, do których pełny, bezpłatny dostęp mają wyłącznie studenci, doktoranci i pracownicy UEK. Osoby spoza tej grupy za dostęp do bazy danych muszą płacić i mogą z niej korzystać wyłącznie z komputerów uczelnianej biblioteki. (przyciski tajemniczości i niezwykłości) „Nawet jeżeli pociechy udziela niebo, to pomocy oczekuje się od ludzi.” Słowa J. Wiśniewskiego w „Losie Powtórzonem” idealnie wkomponowują się w najważniejsze potrzeby studentów. W czasie wysokiego bezrobocia oraz możliwości napływu taniej siły roboczej (zwłaszcza zza wschodniej granicy) istotnym wydaje się wyposażać studentów w wiedzę i umiejętności, które pozwolą zmierzyć się z brutalną rzeczywistością. Bezpłatny dostęp do szkoleń, kursów i warsztatów organizowanych przez szkołę wyższą pozwoli studentom zarówno na poszerzenie swojej wiedzy z tematyki, która ich interesuje, sprawdzenie swoich umiejętności, ale również może w przyszłości przyczynić się jeżeli nie do samozatrudnienia to zwiększenia swoich szans na rynku pracy. Wskazówką, która stworzy pewien stopień elitarności, a przez to zwiększy chęć przynależenia do danej grupy, jest organizacja tego typu przedsięwzięć wyłącznie dla własnych studentów. (przyciski niezwykłości i przypominania) Gwarancja zatrudnienia najlepszych absolwentów może zarówno zachęcić szerokie gremium osób do skorzystania z oferty uczelni jak również spowodować, że będzie się o niej chętniej i przychylniej wypowiadać. Przykładowo Główny Instytut Górnictwa uruchomił studia doktoranckie, których ukończenie gwarantuje najlepszym absolwentom zatrudnienie w Centrum Czystych Technologii Węglowych²¹ (przyciski niezwykłości i przypominania).

Ośrodki naukowe, które z jakichkolwiek przyczyn nie mogą skorzystać z powyższych działań mogą skupić się na pomocy w realizacji pasji i hobby np. poprzez organizację wystaw najlepszych prac w ogólnodostępnych ga-

²⁰ G. Nowaczyk, M. Kolasiński, *Marketing szkół wyższych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2004, s. 9.

²¹ Polska Agencja Prasowa, *GIG uruchamia studia z gwarancją pracy dla najlepszych*, [http://katowice.gazeta.pl/katowice/1,35063,10281684,GIG_uruchamia_studia_z_gwarancja_pracy_dla_najlepszych.html], (10.02.12 r.).

blotkach lub powierzenie organizacji Juwenaliów swoim studentom. Instytut Architektury i Urbanistyki Politechniki Łódzkiej w swoich gablotach co roku prezentuje prace najzdolniejszych studentów. Na 55-lecie Wydziału Budownictwa, Architektury i Inżynierii Środowiska najlepsze szkice i makiety zdobyły korytarze wydziału. Dzięki temu bezpłatnemu zabiegowi, z pracami mogło zapoznać się szerokie grono odbiorców, najlepsi studenci zostali docenieni, a wydarzeniem zainteresowały się media. Analogiczna sytuacja może mieć miejsce w kwestii organizowania koncertów np. na Juwenalia. Zamiast ponosić koszty związane z zatrudnieniem mniej lub bardziej znanego artysty/zespołu, lepszym wydaje się rozwiązanie realizacji koncertu przez wokalistę/zespół z grona studentów. Istnieje duża doza prawdopodobieństwa, że informacja przedostanie się do mediów (co wzmocni szum) a także wpłynie na powtarzalność tego zabiegu przez uczelnię. Jednostki uczelniane mogą również sprowokować rozmowy wykorzystując inne, najlepiej indywidualne atuty. Może to być m.in.: potencjał naukowy, wyposażenie sal, laboratoriów, wykorzystywanie nowoczesnych środków i metod dydaktycznych, stosunek pracowników naukowych do studentów, stosunek pracowników bibliotek, sekretariatów, itp. odnośnie studentów, bezpłatny dostęp do Internetu na terenie uczelni, bezpłatny dostęp do sal gimnastycznych i basenów, wszelkiego rodzaju zniżki, znacznie ograniczony czas oczekiwania między zajęciami w harmonogramie, imponujące zasoby biblioteczne, itp. Autorzy książki pt. „The Seven Principles of WOM and Buzz Marketing: Crossing the Tipping Point” – P. Mourdoukoutas oraz G.J. Siomkos sugerują aby kampanie marketingowego koncentrować przede wszystkim na liderach opinii lokalnych grup, gdyż osoby te są często lepiej wykształcone i bardziej społecznie mobilne²², a zatem stanowią dla szkół wyższych idealny nośnik szeptanego przekazu.

PODSUMOWANIE

Biorąc pod uwagę wszystkie wyżej wymienione atuty oraz zagrożenia płynące z zastosowania marketingu szeptanego, a także przykłady zastosowania marketingu, można uznać, że jest to instrument, który warto uwzględnić planując kampanię marketingową nakierowaną szczególnie na poprawę wizerunku.

Mimo zagrożeń, które związane są przede wszystkim z krótkim okresem istnienia buzzmarketingu oraz ograniczonymi możliwościami przewidzenia efektów kampanii, warto podjąć tego typu działania, gdyż są radykalnie tańsze od tradycyjnych albo całkowicie bezpłatne, wiarygodne i (co udowodniają już nie tylko firmy z sektora prywatnego) w dużej mierze skuteczne.

²² P. Mourdoukoutas, G.J. Siomkos, *The Seven Principles of WOM and Buzz Marketing: Crossing the Tipping Point*, Springer-Verlag, Heidelberg 2009, s. 38.

LITERATURA:

- [1] Balter D., *Pocztą pantoflowa. Sztuka marketingu szeptanego*, HELION, Gliwice 2007.
- [2] Flood A., *Harry Potter course to be offered at Durham University*, [<http://www.guardian.co.uk/books/2010/aug/19/harry-potter-course-durham-university>] (18.01.12 r.).
- [3] Fonfara K., *Marketing partnerski (relationship marketing) współczesną orientacją rynkową firmy*, [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=77737], (14.01.12 r.).
- [4] Halicki P., *Niesforna komunikacja...*, [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=06&id_numer=520294] (23.04.11 r.).
- [5] Hughes M., *Marketing Szeptany. Buzzmarketing*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- [6] Internetowy Słownik Języka Polskiego, [<http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=2501076>] (13.05.11 r.).
- [7] Knapik A., *Wykorzystanie marketingu szeptanego w komunikacji nieformalnej przedsiębiorstw*, [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_].
- [8] Krzyżanowska M., *Marketing usług edukacyjnych szkoły wyższej*, [w:] G. Nowaczyk, M. Kolasiński (red.), *Marketing szkół wyższych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2004.
- [9] Mourdoukoutas P., Siomkos G.J., *The Seven Principles of WOM and Buzz Marketing: Crossing the Tipping Point*, Springer-Verlag, Heidelberg 2009.
- [10] Nowaczyk G., Kolasiński M., *Marketing szkół wyższych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2004.
- [11] Polska Agencja Prasowa, *GIG uruchamia studia z gwarancją pracy dla najlepszych*, [http://katowice.gazeta.pl/katowice/1,35063,10281684,GIG_uruchamia_studia_z_gwarancja_pracy_dla_najlepszych.html], (10.02.12 r.).
- [12] Rosen E., *FAMA. Anatomia marketingu szeptanego*, Media Rodzina, Poznań 2003.
- [13] Szkoła na wesoło, [<http://www.sgh.waw.pl/ogolnouczeniiane/100lat/Humor/>] (23.12.10 r.).
- [14] Trust in Advertising, Nielsen, [<http://fi.nielsen.com/site/documents/TrustinAdvertising>].
- [15] Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).

STRESZCZENIE

Możliwości wykorzystania marketingu szeptanego przez szkoły wyższe

W czasach niżu demograficznego, znacznego spadku zaufania dla tradycyjnych form komunikacji marketingowej oraz ograniczonym budżecie na promocję, szkoły wyższe są zmuszone do podjęcia działań nakierowanych na wykreowanie nowego, poprawę starego lub umocnienie obecnego wizerunku. Celem opracowania jest scharakteryzowanie istoty marketingu szeptanego oraz wskazanie możliwości wykorzystania go do promocji przez szkoły wyższe.

SUMMARY

The possibilities of using buzz marketing by universities

In the time of demographic collapse, significant collapse of confidence in the traditional means of marketing communication and the limited advertising budget, universities are forced to take actions to create their new images or to improve the existing ones. The aim of the study is to characterize the point of buzz marketing and to show possibilities of using it for marketing by universities.



Kurek Robert
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Warunki efektywności państwowego nadzoru ubezpieczeniowego a informacja o działalności zakładów ubezpieczeń¹

WSTĘP

W przypadku przedsiębiorstw efektywność ekonomiczna zależy od optymalnego wykorzystania zasobów produkcyjnych, umiejętności dostosowania się przedsiębiorstwa do warunków zewnętrznych (przepisów prawa, wymagań rynku, układów konkurencyjnych), zdolności przewidywania przyszłych uwarunkowań działalności oraz podejmowania na tej podstawie trafnych decyzji². Inaczej jest w przypadku zależności i związków między państwową instytucją nadzoru (organ nadzoru ubezpieczeniowego) a podlegającym nadzorowi przedsiębiorstwami na danym rynku (zakłady ubezpieczeń). Najistotniejszym pozostaje element podejmowania trafnych decyzji, jednak możliwości osiągnięcia efektywnego działania zależne są od ustalonych odgórnie przez państwo regulacji prawnych, wśród których gromadzenie i przetwarzanie informacji jawi się, jako warunek o efektywności decydujący.

Celem tego opracowania jest przeanalizowanie warunków efektywności działania organów państwowego nadzoru ubezpieczeniowego³. Zestawienie cech i warunków, jakie pojawiają się i są wymagane celem zagwarantowania efektywności systemu nadzoru, pozwoli udowodnić tezę, że efektywność

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.

² M.J. Wilson, *A Dictionary of Social Science Methods*, New York 1983, s. 230.

³ W dalszej części opracowania używana będzie skrócona forma „organ nadzoru”.

ta w dużym stopniu zależna jest od informacji biorącej udział w realizowanym procesie nadzorczym⁴.

WARUNKI EFEKTYWNEGO NADZORU W SEKTORZE FINANSOWYM I UBEZPIECZENIOWYM

Komitet Bazylejski już w 1997 r. opracował 25 zasad determinujących efektywne funkcjonowanie nadzoru bankowego, które stały się najważniejszym, globalnym standardem regulacji i nadzoru ostrożnościowego⁵. Zgodnie z nimi efektywny nadzór wymaga zaistnienia zespołu warunków wstępnych⁶, które nie ograniczą zdolności tych instytucji do efektywnego działania, a poza nimi konieczne jest zapewnienie niezależności operacyjnej oraz adekwatnych środków, a także wdrożenie odpowiednich ram prawnych dla instytucji nadzorujących. Obejmują one przepisy dotyczące licencjonowania, regulacji i wymogów ostrożnościowych, metod ciągłego nadzoru i wymogów informacyjnych. Odnoszą się także do zunifikowania formalnych uprawnień organów nadzoru, jak i sprawowania go na płaszczyźnie transgranicznej. Tak określone – w postaci zasad – uwarunkowania nadzoru mają służyć jako podstawowy punkt odniesienia dla nadzoru i innych władz publicznych we wszystkich krajach oraz na arenie międzynarodowej⁷.

Sformułowane dla sektora bankowego warunki efektywnego nadzoru przeniesione zostały (oczywiście po zmodyfikowaniu) do innych sektorów rynku finansowego. W sektorze ubezpieczeniowym od strony organizacyjnej i technicznej określone zostały w zasadach IAIS (Międzynarodowe Stowarzyszenie Organów Nadzoru Ubezpieczeniowego) w ramach „Głównych Zasad Ubezpieczeń i Metodologii”. Zgodnie z nimi efektywne sprawowanie nadzoru warunkuje⁸:

- zapewnienie organowi nadzoru ubezpieczeniowego względnej niezależności operacyjnej w celu efektywnego wypełniania swoich zadań,

⁴ Przez **nadzorczą ocenę działalności** zakładów ubezpieczeń należy rozumieć wykorzystywany przez organy nadzoru państwowego – do oceny w fazie monitorowania i kontroli stanu istniejącego – zakres informacji przewidziany przez regulacje prawne: raportowanie na rzecz nadzoru (ocena bezpośrednia) oraz wyniki oceny dokonanej przez rynek w ramach informacji publicznie ujawnianych (ocena pośrednia). Po dokonaniu tej oceny następuje druga faza procesu nadzorczego, czyli możliwość władczego oddziaływania (podejmowanie decyzji).

⁵ Komitet Bazylejski ds. Nadzoru Bankowego, Metodologia podstawowych zasad efektywnego nadzoru bankowego (Core Principles Methodology, No. 61), Bazylea 1999, wyd. NBP – GINB, s. 9-10.

⁶ Warunki wstępne obejmują cały szereg obszarów związanych ze zdrową i trwałą polityką makroekonomiczną, rozwiniętą infrastrukturą publiczną, skuteczną dyscypliną rynkową oraz procedurami efektywnego rozwiązywania problemów w instytucjach finansowych i mechanizmach umożliwiających właściwy poziom ochrony systemowej (lub publiczny „parasol” ochronny).

⁷ Komitet Bazylejski ds. Nadzoru Bankowego, Podstawowe zasady efektywnego nadzoru bankowego (Core Principles for Effective Banking Supervision, No. 30), Bazylea 1997, wyd. NBP – GINB, s. 9.

⁸ IAIS, Insurance Core Principles and Methodology (Główne Zasady Ubezpieczeń i Metodologii), marzec 2007 r., IAIS: www.iaisweb.org.

- zapewnienie odpowiednich środków do wypełnienia wyznaczonych celów,
- nadanie uprawnień do gromadzenia informacji zarówno w ramach inspekcji na miejscu, jak i poprzez nadzór analityczny oraz uprawnienie do wprowadzania w życie swoich decyzji,
- współpraca z innymi krajowymi i zagranicznymi organami nadzoru działającymi w sektorze ubezpieczeniowym i finansowym oraz wymiana informacji między nimi.

Tworząc zręby jednolitego rynku ubezpieczeniowego także Unia Europejska w swoich dyrektywach (wzorując się na zasadach IAIS) uregulowała, że organy nadzoru muszą posiadać stosowne uprawnienia i środki do nadzorowania działalności zakładów ubezpieczeń, umożliwiające skuteczne i efektywne działanie. Należą do nich m.in.⁹:

- umocowanie organów nadzoru do prowadzenia szczegółowych badań sytuacji zakładu ubezpieczeń oraz jego działalności drogą zbierania informacji¹⁰ (poprzez nałożenie na zakłady ubezpieczeń obowiązku składania dokumentów dotyczących prowadzonej działalności lub poprzez prowadzenie kontroli na miejscu, tzn. w lokalu zakładu ubezpieczeń);
- nadanie prawa do zastosowania wszelkich właściwych i koniecznych środków (w tym gromadzenia informacji), które zapewnią zachowanie zgodności działalności zakładu ubezpieczeń z ustawami, rozporządzeniami i przepisami;
- nałożenie obowiązku nadzorowania w taki sposób, aby przeciwdziałać wszelkim nieprawidłowościom mającym niekorzystny wpływ na interesy ubezpieczających lub funkcjonowanie rynku ubezpieczeniowego.

Szczególny wyraz dbałości o umożliwienie ciałom nadzorczym sprawowanie efektywnego nadzoru widoczny jest w dyrektywie Solvency II¹¹. W odniesieniu do dostępu i możliwości gromadzenia informacji przewiduje ona, że organ nadzoru powinien posiadać odpowiednie narzędzia do kompleksowej oceny sytuacji zakładu ubezpieczeń pod względem wypłacalności (*overall solvency*). Oznacza to, że obok informacji o charakterze ilościowym powinien być również zagwarantowany dostęp do informacji charakteryzujących jakościowe aspekty działalności (np. na temat zarządzania, kontroli wewnętrznej itp.).

Chęć zapewnienia porównywalności informacji i spójności rozwiązań w całym sektorze finansowym wymusiła również harmonizację europejskich

⁹ D. Walcerz, *Nadzór w krajach Unii Europejskiej*, w: *Ubezpieczenia w Unii Europejskiej*, praca zbior. pod red. J. Monkiewicza, Poltext, Warszawa 2002, s. 250.

¹⁰ Organ nadzoru musi być pewny, że każdy nadzorowany podmiot prowadzi odpowiednią ewidencję, zgodną z jednolitymi zasadami i praktyką księgową, która umożliwia nadzorcy uzyskanie prawdziwej i obiektywnej opinii na temat jego sytuacji finansowej oraz rentowności jego działalności oraz mieć prawo zweryfikowania, czy podmiot regularnie publikuje sprawozdania finansowe, które obiektywnie odzwierciedlają jego sytuację.

¹¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (2009/138/WE) – Solvency II.

standardów rachunkowych i sprawozdawczych¹², do czego wykorzystane zostały MSSF (Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej) i MSR (Międzynarodowe Standardy Rachunkowości). Zwiększenie aktywności instytucji finansowych (firm ubezpieczeniowych) na forum paneuropejskim spowodowało, że celem bardziej efektywnego nadzoru nad ubezpieczeniowymi grupami kapitałowymi i konglomeratami finansowymi konieczna stała się także współpraca i wzajemna wymiana informacji między organami nadzoru różnych krajów i różnych sektorów rynku finansowego¹³, co zarówno w dyrektywie Solvency II, jak i innych przepisach regulujących funkcjonowanie rynku finansowego UE zostało przewidziane¹⁴.

INFORMACJA O DZIAŁALNOŚCI ZAKŁADÓW UBEZPIECZEŃ A UWARUNKOWANIA EFEKTYWNEGO NADZORU

Informacja jest głównym elementem systemu informacyjnego, do którego podstawowych funkcji należy zbieranie, gromadzenie, przetwarzanie, przechowywanie i wykorzystanie informacji przez decydentów (organy nadzoru), co ma służyć podejmowaniu przez nich racjonalnych decyzji. Oznacza to, że informację należy rozpatrywać w przekroju wszystkich elementów warunkujących efektywne nadzorowanie. Konieczność dostępu do wszelkich informacji dotyczących funkcjonowania nadzorowanego podmiotu, jako warunek efektywnego systemu nadzoru, pojawia się niezależnie od podmiotu, który warunki te określił (Komitet Bazylejski, UE, IAIS, inne organizacje). Międzynarodowe Stowarzyszenie Organów Nadzoru Ubezpieczeniowego (IAIS), jako stowarzyszenie nie ma wprowadzić władztwa w zakresie stanowienia prawa, jednak właśnie jego zasady i zalecenia przyjęte zostały w regulacjach UE, a także na nich wzoruje się prawodawstwo wielu krajów na świecie. W kontekście zasad IAIS niezbędna do sprawowania efektywnego nadzoru informacja pojawia się w każdym z uwarunkowań efektywnego nadzoru: posiadanie przez organy nadzoru niezależności i odpowiednich środków (zasobów), prawo gromadzenia informacji i wprowadzania w życie swoich decyzji, współpraca z innymi organami nadzoru i wymiana informacji między nimi.

Zapewnienie organowi nadzoru ubezpieczeniowego względnej niezależności operacyjnej w celu wypełniania nałożonych zadań

¹² Rozporządzenie (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 19 lipca 2002 r. w sprawie Międzynarodowych Standardów Rachunkowości i Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej.

¹³ KNF, *Solvency II – Historia i założenia projektu*, http://www.knf.gov.pl/o_nas/wspolpraca_miedzynarodowa/unia/regulacje_i_dokumenty_powiazane/historia_zalozenia_projektu.html (23.12.2011).

¹⁴ Na forum UE przykładem może być nowelizacja dyrektywy o konglomeratach finansowych, tzw. dyrektywa FICOD 1, która uchwalona została przez Parlament Europejski 5 lipca 2011 r. Zmieniła ona głównie dyrektywy 98/78/WE, 2002/87/WE i 2006/48/WE, które przewidywały dodatkowy nadzór nad podmiotami konglomeratu finansowego oraz dyrektywę Solvency II (2009/138/WE). Dyrektywa ta ma zapewnić odpowiedni nadzór nad ubezpieczeniowymi grupami kapitałowymi, gdy stanowią one część struktury finansowych spółek holdingowych o działalności mieszanej.

i zakres posiadanej autonomii różnie mogą być określone w strukturach organizacyjnych państwa. Generalnie organizacyjna i polityczna niezależność oraz powiązania z innymi organami państwa nie stanowią problemu w krajach o rozwiniętych systemach demokracji. Niezależność organu nadzoru w każdym kraju umożliwia efektywną egzekucję prawa regulującego działalność sektora ubezpieczeniowego, jednak podejście do tych zagadnień różni się w poszczególnych jurysdykcjach – od modelu zdecentralizowanego do scentralizowanego lub modelu sektorowego po model zintegrowany. W kontekście informacji dotyczącej funkcjonowania zakładów ubezpieczeń najistotniejszym elementem, warunkującym efektywność nadzoru jest możliwość niezależnego wyboru zatrudnianych osób. Warunkiem wstępnym przejrzystości i odpowiedzialności działań organów nadzoru jest ustanowienie przejrzystych procedur w zakresie mianowania i odwoływania członków organów zarządzających w instytucjach nadzoru państwowego¹⁵. Ważnym aspektem jest również niezależność w zakresie doboru pozostałych kadr, która powinna umożliwiać zatrudnianie osób zgodnie z koniecznymi kwalifikacjami (zdolność i umiejętność gromadzenia, analizowania i przetwarzania informacji, a także wyciągania na ich podstawie odpowiednich wniosków).

Zapewnienie odpowiednich środków (zasobów) do wypełnienia wyznaczonych celów umożliwia efektywne podejmowanie decyzji przez organy nadzoru. Konieczne w procesie sprawowania nadzoru zasoby można podzielić na zasoby ludzkie, finansowe, techniczne, informacyjne i proceduralne (procedury przetwarzania wykorzystywane do realizacji zadań)¹⁶. Zasoby ludzkie to specjaliści, znawcy rzeczy, eksperci, fachowcy reprezentujący bazę wiedzy zawodowej (wiedza specjalistyczna pracowników organów nadzoru), których przygotowanie, cechy twórcze, adaptacyjne i innowacyjne wykorzystywane są w procesie nadzorczym, warunkując prawidłowe funkcjonowanie i przesądzając o przydatności informacji w procesie jej przetwarzania. Zasoby informacyjne stanowią zbiór danych zgromadzonych w systemie informacyjnym przeznaczonych do przetwarzania oraz zbiór informacji uzyskiwanych w celu zaspokojenia potrzeb informacyjnych. Stanowią one bazy danych powiązane z zasobami technicznymi¹⁷. Konieczność przetwarzania przez nadzór dużej ilości informacji wymusza zastosowanie elektronicznych systemów przetwarzania danych, czyli uporządkowanych zbiorów informacji, przechowywanych na nośnikach komputerowych i wyposażonych w oprogramowanie umożliwiające między innymi szybkie wyszukiwanie, aktualizowanie, udostępnianie i wykorzystanie informacji, zarówno tych przekazanych przez zakłady ubezpieczeń, jak i pochodzących z otoczenia rynkowego. Istotnym elementem efektywności działania organów nadzoru są również procedury (zasoby proceduralne), stanowiące zbiór algorytmów przetwarzania, jakie można wykorzystać do realizacji zadań systemu, funkcjonujące na płaszczyźnie infologicznej (wyszukanie i dostarczenie informacji w postaci zaspokajającej potrzeby organu nadzoru) oraz płaszczyźnie technicznej (gromadzenie danych, komunikacja, prezentacja danych).

¹⁵ D. Walcerz, *Nadzór w krajach...*, op. cit., s. 251.

¹⁶ A. Nowicki (red.), *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2002, s. 59-61.

¹⁷ PWN, *Internetowa Encyklopedia PWN*, www.encyklopedia.wp.pl (23.08.2007).

Nadanie uprawnień do gromadzenia informacji zarówno w ramach inspekcji na miejscu, jak i poprzez nadzór analityczny oraz uprawnienie do wprowadzania w życie swoich decyzji to kolejny warunek efektywnego nadzoru. Uprawnienie do wdrażania w życie podejmowanych przez nadzór decyzji wiąże się z etapami procesu nadzorczego. Etap pierwszy – ocena działalności podmiotu – to ustalenie realizacji uregulowanych w przepisach norm prawnych¹⁸. Etap drugi to władcze oddziaływanie na oceniany podmiot.

Realizacja zadań na pierwszym etapie procesu nadzorczego możliwa jest w obszarze bieżącego nadzoru (*Ongoing supervision*), który obejmuje prawo do inspekcji na miejscu oraz nadzoru analitycznego, a także w obszarze rynków i klientów (*Markets and consumers*), gdzie sformułowany został wymóg publicznego ujawniania informacji (jawność i przejrzystość wobec rynku), umożliwiający wszystkim interesariuszom ocenę działalności zakładów ubezpieczeń. Publiczne ujawnianie informacji, jako wyniki oceny rynkowej, wykorzystywane jest również przez organy nadzoru w ramach dokonywanej przez nie oceny działalności.

Dla efektywności działań nadzorczych niezbędna jest informacja już na etapie licencjonowania, która dotyczy zakresu działalności i aktywności firm ubezpieczeniowych. Prawem narzucone ograniczenie działalności pozaubezpieczeniowej¹⁹ powoduje, że łatwiej jest pozyskiwać informacje na temat działalności firm, łatwiej jest je monitorować, kontrolować i oceniać. Wprawdzie ograniczenia dotyczące zakresu działalności powodują, że samym firmom trudniej jest osiągać korzyści skali a brak krępujących regulacji umożliwiałyby firmom ubezpieczeniowym dywersyfikację dochodów, co pozytywnie wpływałoby na ich konkurencyjność, to jednak z punktu widzenia możliwości osiągania przez nadzór efektywności działania zagadnienie to ma drugorzędne znaczenie. Regulacje prawne przewidują także, że zakłady ubezpieczeń zobowiązane są do przedkładania organowi nadzoru określonych informacji pozwalających na ustalenie stanu faktycznego. Ponadto na każdym etapie prowadzenia działalności organ nadzoru ma prawo żądania wszelkich danych i informacji dotyczących organizacji i funkcjonowania zakładu, niezbędnych do wykonywania przysługujących mu uprawnień nadzorczych. Związane z informacją i wypełnianiem obowiązków informacyjnych środki nadzorcze dotyczą: określania charakteru, formatu i zakresu żądanych informacji przekazywanej w ramach nałożonych na zakład ubezpieczeń obowiązków informacyjnych (sprawozdań, raportów) oraz ich przyjmowania, akceptacji, weryfikacji, wzajemnych uzgodnień i analiz informacji oraz możliwości nakazu przedkładania dodatkowych informacji²⁰.

¹⁸ Regulacje prawne nakładają na firmy ubezpieczeniowe m.in. obowiązek posiadania kapitałów gwarancyjnych adekwatnych do prowadzonej działalności i ponoszonego ryzyka, obowiązek zatrudniania kompetentnych zarządzających oraz zapewnienie przejrzystości działania itd.

¹⁹ Szeroka i zróżnicowana działalność zakładu ubezpieczeń mogłaby prowadzić do ewentualnego konfliktu interesów, zwiększenia ryzyka prowadzonej działalności, a ponadto firmy ubezpieczeniowe, które prowadzą działalność na szeroką skalę „rosną” ekonomicznie i politycznie w siłę i przez to trudniej jest je nadzorować i dyscyplinować.

²⁰ R. Kurek, *Prewencyjny charakter środków informacyjnych nadzoru państwowego a regulacyjna ocena działalności zakładów ubezpieczeń*, w: *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, OECONOMIA*, red. Węclawski J., Karpuś P., Wydawnictwo UMCS, Lublin, 2010, s. 951.

Efektywny nadzór ubezpieczeniowy wymaga oceny profilu ryzyka ponoszonego przez poszczególne firmy ubezpieczeniowe oraz oceny odpowiedniego zabezpieczenia podejmowanego ryzyka. W tym celu ustanawiane są limity ostrożnościowe ograniczające narażenie na ryzyko, a konieczna do oceny nadzorczej informacja obejmuje m.in. prawidłowość wyliczenia wymogów kapitałowych, posiadanie przez zakłady ubezpieczeń odpowiednich kapitałów i rezerw wystarczających do udźwignięcia ryzyka. Istotna jest również informacja o osobach zarządzających, o systemach kontroli wewnętrznej, o metodach zarządzania ryzykiem itd. Uprawnienia nadzorcze w zakresie gromadzenia informacji rozciągają się również na działalność, która jest przedmiotem outsourcingu i suboutsourcingu.

Etap drugi to prawo władczego oddziaływania na oceniany zakład ubezpieczeń. Obejmuje możliwość podejmowania przez podmiot nadzorujący decyzji korygujących, jako następstwo uprzednio dokonanej oceny. Korygowanie działalności i oddziaływanie na decyzje organów zarządzających nadzorowanego podmiotu obejmuje uprawnienia zarówno o charakterze prewencyjnym, jak i interwencyjnym (bezpośrednie narzędzia oddziaływania: zalecenia, upomnienia, decyzje, kary, zakazy lub nakazy itp.²¹) i wynika z faktu, że podmiot nadzorujący odpowiada nie tylko za kwestie proceduralne, ale i działania podmiotu nadzorowanego. W przypadku nadzoru ubezpieczeniowego mogą to być konkretnie: ustanowienie kuratora, zarządzenie likwidacji przymusowej, cofnięcie zezwolenia na prowadzenie działalności ubezpieczeniowej, itd.²², przy czym znacząca część tych instrumentów nie wiąże się represyjnym oddziaływaniem (zakazy i kary), ale wymaga przede wszystkim posiadania i gromadzenia przez organ nadzoru stosownych informacji (np. podstawowej informacji o podjęciu lub zaprzestaniu działalności)²³.

Konieczność współpracy z innymi krajowymi i zagranicznymi organami nadzoru działającymi w sektorze ubezpieczeniowym i finansowym oraz wymiany informacji między nimi wynika z tradycyjnej segmentacji rynku finansowego, oznaczającej jego funkcjonalny podział na bankowość, ubezpieczenia, oraz rynki kapitałowe²⁴. W efekcie każdy z wymienionych sektorów ma w wielu krajach swój własny organ nadzoru, o różnych kompetencjach, usytuowaniu, oraz o różnym stopniu niezależności od struktur rządowych. Wymiana informacji pomiędzy nadzorami i wzajemna współpraca między nimi jest również konieczna ze względu na istnienie grup ubezpieczenio-

²¹ L. Góral, M. Karlikowska, K. Koperkiewicz-Mordel, *Polskie prawo bankowe*, Wyd. Lexis Nexis, Warszawa 2003, s. 284.

²² J. Monkiewicz, *Nadzór ubezpieczeniowy w Polsce w latach 1990-2005. Wybrane aspekty – część II*, za: http://www.polbrokers.pl/navigation/prasa/nadzor_ubezpieczeniowy.html (12.10.2010).

²³ Z. Ofiarski, *Prawo Bankowe*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 412.

²⁴ Podział taki jest również obecny w strukturach regulacyjno-nadzorczych Unii Europejskiej od 01.01.2011 r. Oprócz nadzoru makroostrożnościowego w postaci Europejskiej Rady Ryzyka Systemowego (European Systemic Risk Council – ESRC) utworzony został także nadzór mikroostrożnościowy w postaci Europejskich Urzędów Nadzoru (ESA – European Supervisory Authorities), które odpowiadają za poszczególne sektory: Europejski Organ Nadzoru Bankowego (EBA), Europejski Organ Nadzoru Ubezpieczeń i Pracowniczych Programów Emerytalnych (EIOPA) oraz Europejski Organ Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych (ESMA).

wych i konglomeratów finansowych, bowiem w pojedynczych przypadkach cele nadzoru mogą nie być osiągnięte (brak efektywności) właśnie przez brak stosownej informacji²⁵. Szczególne znaczenie ma międzynarodowa i międzysektorowa współpraca organów nadzoru, która zakłada, że aby organ nadzoru mógł efektywnie sprawować nadzór i mógł modelować odpowiednie zachowania podmiotów nadzorowanych konieczne jest powiązanie czynności nadzorczo-regulacyjnych z podejmowaniem decyzji kształtujących zachowania uczestników rynku zarówno w odniesieniu do rynków narodowych, jak i całej przestrzeni ubezpieczeniowej²⁶.

INFORMACJA O DZIAŁALNOŚCI ZAKŁADÓW UBEZPIECZEŃ W KONTEKŚCIE WARUNKÓW EFEKTYWNEGO NADZORU

Z punktu widzenia organów nadzoru podstawowym warunkiem efektywnego działania jest ocena działalności zakładów ubezpieczeń i podejmowanie stosownych decyzji na podstawie dostępnych informacji. Wykorzystywane w procesie nadzorczym źródła informacji mają charakter informacji publicznie dostępnych, jak i takich, które mają charakter poufny. Uprawnieniem organu nadzoru jest również swoboda w określaniu charakteru, zakresu i formatu niezbędnych informacji pozyskiwanych od samych zakładów ubezpieczeń a także prawo uzyskania wszelkich informacji dotyczących umów zawartych przez pośredników lub umów zawartych z osobami trzecimi lub nawet żądania informacji od ekspertów zewnętrznych (biegli rewidenci i aktuariusze). Żądane informacje mogą dotyczyć zarówno przeszłości, teraźniejszości, jak i przyszłości, zawierać elementy jakościowe i ilościowe a obejmowane informacją dane mogą pochodzić ze źródeł wewnętrznych lub zewnętrznych²⁷.

Jak już wspomniane zostało powyżej system regulacyjny i ustalone przez państwo normy prawne warunkują efektywne sprawowanie efektywnego nadzoru ubezpieczeniowego. Podkreślenia wymaga jednak fakt, że przewidziany w regulacjach sposób ujęcia informacji w kontekście jej gromadzenia, przetwarzania i wykorzystania umożliwia efektywność realizowanego procesu nadzorczego poprzez:

²⁵ A. Zens, Die Zusammenarbeit der Versicherungsaufsichtsbehörden in der Europäischen Gemeinschaft, VVW, Karlsruhe 2005, s. 247.

²⁶ Współpraca pomiędzy nadzorcami w celu sprawowania efektywnego nadzoru (w wyniku sprawowania skonsolidowanego nadzoru) może polegać m.in. na rekomendacji przez jeden organ nadzoru drugiemu stosowanie odpowiednich modeli, czy też metod obliczania wymogów kapitałowych do zastosowania przez lokalny podmiot nadzorowany. Nie powinna mieć miejsce sytuacja, w której zezwolenie w odniesieniu do wymogów regulacyjnych wydaje jeden organ nadzoru (wiodący), a konsekwencje jego decyzji odnoszone są do nadzorca lokalnego.

²⁷ CEIOPS, *Advice to the European Commission on Supervisory Reporting and Public Disclosure in the Framework of the Solvency II Project*, CEIOPS-DOC-03/07, 20 marzec 2007 r.) za: <http://www.ceiops.eu/media/files/publications/submissiontotheec/CEIOPS-DOC-03-07AdviceonSupervisoryReportingandPublicDisclosure.pdf> (22.09.2009).

- niewrażliwość na szybko zmieniające się warunki otoczenia w zakresie oceny i podejmowanych działań (aktualność informacji, sprawozdań i raportów),
- możliwość uzyskania przez organ nadzoru tej informacji, której potrzebuje w określonym (czasie elastyczne i selektywne pozyskiwanie danych),
- dostępność i różnorodność źródeł informacji, która umożliwia dostrzeganie zmian, niekorzystnych trendów i identyfikację zagrożeń zachodzących w samych zakładach ubezpieczeń, jak i zachodzących na rynku ubezpieczeniowym,
- wykorzystanie wielu źródeł informacji w tym samym czasie,
- testowanie alternatywnych decyzji i strategii postępowania wobec zakładów ubezpieczeń, przy wykorzystaniu modeli symulacyjnych,
- podejmowanie decyzji na podstawie informacji bezpośrednich (sprawozdawczość na rzecz organu nadzoru) oraz pośrednich (na podstawie wyników oceny rynkowej – dyscyplina rynkowa),
- zapobieganie tłumieniu informacji, ułatwiające podejmowanie trudnych decyzji w stosunku do nadzorowanych podmiotów (np. decyzja o cofnięciu licencji, konieczności podwyższenia wymogów wypłacalności, zakazie sprzedaży określonych produktów itp.),
- interpretację informacji nieodbiegającą od zamierzeń i intencji nadawcy, dzięki odpowiednim kwalifikacjom pracowników organu nadzoru,
- stworzenie dokładnych podstaw odnoszenia podjętych decyzji do działalności zakładów ubezpieczeń, pozwalające poprawnie ocenić wcześniej podejmowane decyzje (ich efektywność).

Nawiązując do dwuetapowego przebiegu procesu nadzorczego (ocena działalności, władcze oddziaływanie na nadzorowany podmiot) w kontekście informacji warunkującej efektywne nadzorowanie konieczne jest podjęcie jeszcze jednego zagadnienia. Potrzeba zapewnienia organowi nadzoru odpowiednich środków do wypełnienia wyznaczonych celów może być realizowana przy założeniu dwóch orientacji: nadzór prewencyjny lub represyjny. Powszechnie znaną regułą jest, że mechanizmy oparte na prewencyjnym oddziaływaniu są prostsze i korzystniejsze, niż działania represyjne²⁸. Nadzór prewencyjny zakłada wykorzystanie pełnej gamy środków informacyjnych (analizowanie przedkładanych informacji, monitorowanie rozwoju rynku, ocena przyjmowanego przez zakłady ubezpieczeń ryzyka, analiza poziomu wypłacalności itd.), gwarantując znacznie większą skuteczność i efektywność realizowanego procesu nadzorczego, a co najistotniejsze pozwala uniknąć lub zminimalizować konieczność użycia represyjnych środków nadzoru.

²⁸ „Lepiej zapobiegać niż karać” – Cesare Beccaria 1738-1794.

PODSUMOWANIE

Kluczowym celem działań państwowego nadzoru ubezpieczeniowego jest ochrona konsumentów usług ubezpieczeniowych i dbałość o prawidłowe funkcjonowanie rynku ubezpieczeniowego. Tak sformułowana filozofia nadzorowania oznacza konieczność permanentnego pozyskiwania informacji od samych zakładów ubezpieczeń, od ich klientów i o procesach rynkowych. Informacja, jako element podejmowania racjonalnych decyzji w realizowanym procesie nadzorczym jest również warunkiem efektywności funkcjonowania organów nadzoru. Wykorzystanie wszelkich dostępnych źródeł informacji – tych, które są adresowane wyłącznie do organu nadzoru, jak i tych pochodzących z otoczenia danej firmy ubezpieczeniowej umożliwia właściwą ocenę, z uwzględnieniem bieżącej, jak i przewidywanej sytuacji finansowej w kontekście zarówno podejmowanego profilu ryzyka, jak i adekwatności jego zabezpieczeń. Realizacja i wypełnianie zadań nadzorczych uwarunkowane jest posiadaniem niezależności operacyjnej, środków i uprawnień do gromadzenia informacji zarówno w ramach inspekcji na miejscu, jak i poprzez nadzór analityczny oraz uprawnień do wprowadzania w życie swoich decyzji. Właściwa organizacja działalności organów nadzoru wymaga również odpowiednich zasobów: ludzkich, technicznych, finansowych i informacyjnych. Istotna jest także wymiana informacji i ścisła współpraca pomiędzy różnymi organami nadzoru, a zwłaszcza tam, gdzie operacje firm ubezpieczeniowych obejmują pokrewne sektory rynku finansowego i przekraczają granice państw.

Państwo kreując normy regulujące funkcjonowanie określonych sfer życia gospodarczego – w tym działanie rynku ubezpieczeniowego – stworzyło takie mechanizmy prawne, które umożliwiają organom nadzoru osiąganie założonych celów przy odpowiedniej alokacji środków nadzorczych. Efektywne wykonywanie funkcji nadzoru uwarunkowane jest dostępem do informacji o sytuacji w nadzorowanych zakładach ubezpieczeń, a dostępna informacja jest jednym z podstawowych elementów procesów decyzyjnych, który rozstrzyga o trafności podejmowanych wyborów.

Przeanalizowanie warunków efektywności działania organów nadzoru z uwzględnieniem aspektu informacji, pozwala na stwierdzenie, że informacja jest niezbędnym elementem sprawnego działania i warunkiem efektywnego funkcjonowania organów nadzoru. Przekłada się to pośrednio także na efektywność funkcjonowania samych zakładów ubezpieczeń i całego rynku ubezpieczeniowego i choć teza ta jest daleko idąca (nie uwzględnia innych aspektów działania), to znaczących związków i zależności między informacją i efektywnością nie należy nie doceniać.

LITERATURA:

- [1] CEIOPS, *Advice to the European Commission on Supervisory Reporting and Public Disclosure in the Framework of the Solvency II Project*, CEIOPS-DOC-03/07, 20 marzec 2007 r.) za: <http://www.ceiops.eu/media/files/publications/submissionstotheec/CEIOPS-DOC-03-07AdviceonSupervisoryReportingandPublicDisclosure.pdf> (22.09.2009).
- [2] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (2009/138/WE) – Solvency II.
- [3] Góral L., Karlikowska M., Koperkiewicz-Mordel K., *Polskie prawo bankowe*, Wyd. Lexis Nexis, Warszawa 2003.
- [4] IAIS, *Insurance Core Principles and Methodology* (Główne Zasady Ubezpieczeń i Metodologii), marzec 2007 r., IAIS: www.iaisweb.org.
- [5] KNF, *Solvency II – Historia i założenia projektu*, http://www.knf.gov.pl/o_na_s/wspolpraca_miedzynarodowa/unia/regulacje_i_dokumenty_powiazane/historia_zalozenia_projektu.html (23.12.2011).
- [6] Komitet Bazylejski ds. Nadzoru Bankowego, *Metodologia podstawowych zasad efektywnego nadzoru bankowego* (Core Principles Methodology, No. 61), Bazylea 1999, wyd. NBP – GINB.
- [7] Komitet Bazylejski ds. Nadzoru Bankowego, *Podstawowe zasady efektywnego nadzoru bankowego* (Core Principles for Effective Banking Supervision, No.30), Bazylea 1997, wyd. NBP – GINB.
- [8] Kurek R., *Prewencyjny charakter środków informacyjnych nadzoru państwowego a regulacyjna ocena działalności zakładów ubezpieczeń*, w: *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, OECONOMIA*, red. Węclawski J., Karpus P., Wydawnictwo UMCS, Lublin, 2010.
- [9] Monkiewicz J., *Nadzór ubezpieczeniowy w Polsce w latach 1990-2005. Wybrane aspekty – część II*, za: http://www.polbrokers.pl/navigation/prasa/nadzor_ubezpieczeniowy.html (12.10.2010).
- [10] Nowelizacja z dnia 5 lipca 2011 r. dyrektyw Parlamentu Europejskiego i Rady: 98/78/WE, 2002/87/WE, 2006/48/WE i 2009/138/WE – o konglomeratach finansowych (Financial Conglomerates Directive – FICOD 1).
- [11] Nowicki A. (red.), *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2002.
- [12] Ofiarski Z., *Prawo Bankowe*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- [13] PWN, *Internetowa Encyklopedia PWN*, www.encyklopedia.wp.pl (23.08.2007).
- [14] Rozporządzenie (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 19 lipca 2002 r. w sprawie Międzynarodowych Standar-

dów Rachunkowości i Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej.

- [15] Walcerz D., *Nadzór w krajach Unii Europejskiej*, w: *Ubezpieczenia w Unii Europejskiej*, praca zbior. pod red. J. Monkiewicza, Poltext, Warszawa 2002.
- [16] Wilson M.J., *A Dictionary of Social Science Methods*, New York 1983.
- [17] Zens A., *Die Zusammenarbeit der Versicherungsaufsichtsbehörden in der Europäischen Gemeinschaft*, VVW, Karlsruhe 2005.

STRESZCZENIE

Warunki efektywności państwowego nadzoru ubezpieczeniowego a informacja o działalności zakładów ubezpieczeń

W opracowaniu scharakteryzowane zostały podstawowe warunki umożliwiające sprawowanie efektywnego nadzoru państwowego: posiadanie niezależności operacyjnej i odpowiednich środków (zasobów), prawo gromadzenia informacji i kontroli przestrzegania ustalonych norm prawnych oraz prawo do wprowadzania w życie swoich decyzji (wykorzystanie środków nadzorczych). Konieczna jest także współpraca z innymi organami nadzoru i wymiana informacji między nimi. Informacja pojawia się w każdym z warunkowań efektywnego nadzoru, a realizacja zadań nadzorczych i odpowiednia alokacja środków nadzorczych zagwarantowana jest regulacjami prawnymi, które umożliwiają zbieranie, gromadzenie, przetwarzanie, przechowywanie i wykorzystanie informacji przez organy nadzoru, służąc podejmowaniu racjonalnych decyzji.

SUMMARY

Conditions for state insurance supervision efficiency vs. information about insurance institutions operations

The study presents characteristics of basic conditions facilitating the functioning of effective state supervision, such as: operational independence and adequate means (resources), the right for collecting information and controlling whether the legal regulations in force are duly followed as well as the right to make the decisions taken effective (implementation of supervision means). It is also indispensable to enter into cooperation with other supervision authorities and exchange information between them. Information occurs within each of the determinants for effective supervision, while carrying out supervision tasks and proper allocation of supervision means is guaranteed by legal regulations which facilitate collecting and gathering information, their processing, storage and implementation by supervision authorities which should result in undertaking rational decisions.



Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Lokalne społeczności górnicze w procesie zmian. Teoretyczne podstawy analiz¹

WPROWADZENIE

Świat starych społeczności górniczych zaczyna powoli odchodzić w przeszłość. Skupione wokół kopalnianych szybów osady stają się dzielnicami miast lub pozostają samodzielne, ale tracą swój górniczy charakter. Kopalnie przestają spełniać funkcję strukturyzującą dotychczasowe życie społeczne. Zmieniają się lub znikają osiedla górnicze, w których przez lata życie toczyło się wokół wydobywania węgla. Przemiana ich funkcji i struktury, choć pociąga za sobą konieczność zmian w świadomości i praktykach społecznych społeczności górniczych, nie zachodzi jednak równolegle. Wytwarzają się rozmaite społeczne, kulturowe i ekonomiczne dysproporcje i dystanse. Świat tych społeczności zmienia się bowiem szybciej niż jego mieszkańcy.

Próby opisu zmian zachodzących wewnątrz społeczności górniczych nie są prowadzone często, a dominującą formą tych powstających jest raczej fragmentaryczność niż całościowość analiz. Podejmowane z różnych powodów, wyznaczane są przez różne teoretyczne konwencje i badawcze trendy. Poprzez to stają się raczej egzemplifikacją szczegółowych problemów w ramach studium przypadku niż monograficzną opowieścią o procesach trwania i zmiany. W ich opisach widoczny jest brak kompleksowego modelu, który uwzględniłby całościowe spojrzenie na przyczyny, charakter i konsekwencje zmian zachodzących w ich obrębie. Z tych powodów prezentowany

¹ Artykuł ten jest zmodyfikowaną wersją niepublikowanej rozprawy doktorskiej pt.: „Biedaszybnicy Zagłębia Wałbrzyskiego. Studium socjologiczne”.

artykuł jest próbą konstrukcji teoretycznego modelu analizy lokalnych społeczności górniczych w procesie zmian.

BRYTYJSKIE TRADYCJE BADAŃ LOKALNYCH SPOŁECZNOŚCI GÓRNICZYCH

Na gruncie polskim problematyka lokalnych społeczności górniczych poruszana zazwyczaj była przy okazji studiów poświęconych innym zagadnieniom- funkcjonowaniu rodziny górniczej, obrazom starych robotniczych dzielnic śląskich miast czy też problemom związanym z restrukturyzacją gospodarczą regionów tradycyjnie związanych z przemysłem wydobywczym. Na gruncie zachodnioeuropejskich analiz znacznie częściej powstawały studia koncentrujące się na samym zagadnieniu kształtowania się, funkcjonowania i przemian lokalnych społeczności górniczych. Szczególnie widoczne jest to w przypadku socjologii brytyjskiej, w ramach której studia nad *mining communities* rozwijały się dynamicznie. Zajmowano się w ich ramach nie tylko badaniem trwania i zmian społeczności górniczych, lecz podejmowano próby sformułowania teoretycznych podstaw analizy tych społeczności, sięgając do różnorodnych inspiracji teoretycznych: od klasycznych teorii społeczności lokalnych, poprzez nawiązania do Thomasa i Znanieckiego, prace teoretyków postmarksistowskich i koncepcje sieci społecznych². Formułowano modele społeczności górniczych i ich funkcjonowania, starając się jednocześnie pokazać dynamikę zmian zachodzących w ich obrębie. Prowadząc rozważania dotyczące funkcjonowania i przemian rodzimych społeczności górniczych warto zatem nawiązać do pewnych elementów tego różnorodnego dorobku, mogącego dostarczyć nowych perspektyw i kierunków badawczych.

„WĘGIEL JEST NASZYM ŻYCIEM” – INSPIRACJE KLASYCZNE

Za klasyczną pozycję studiów nad brytyjskimi społecznościami górniczymi uchodzi wydana w 1956 roku praca Dennisa, Henriquesa i Slaugntera³. Analiza ta, wielokrotnie krytykowana, do dziś stanowi układ odniesienia dla późniejszych badań. Niemal każdy, kto podejmuje próbę ukazania funkcjonowania i zmiany społeczności ukształtowanych wokół pracy w kopalni, powraca do opisu „górnictwej społeczności o silnych więziach, zawodowej homogeniczności i rozwiniętej świadomości klasowej”⁴. Choć brak w niej odniesień teoretycznych, czy choćby próby jednoznacznego zdefinio-

² Zob. T. Nawrocki, *Trwanie i zmiana lokalnej społeczności górniczej na Górnym Śląsku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 2006.

³ N. Dennis, F. Henriques, C. Slaugnter, *Coal is our Live. An analysis of Yorkshire mining community*, Tavistock Publications, London, 1974.

⁴ M. Blumer, *Sociological models of the mining community*, „The Sociological Review”, vol. 23, no. 1, 1975 s. 235; za: T. Nawrocki, *Trwanie i zmiana lokalnej społeczności górniczej na Górnym Śląsku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 2006, s. 52).

wania pojęcia społeczność górnicza, to stanowi ona swoistą monografię świata społecznego angielskiej osady górniczej z końca lat pięćdziesiątych. Z jednej strony, obrazuje funkcjonowanie tradycyjnej społeczności górniczej. Z drugiej, ukazuje pierwsze symptomy zachodzących w jej obrębie zmian.

W „Coal is our Life” pojawiają się wątki ukazujące znaczenie pracy górniczej dla wytwarzania się specyficznego modelu społeczności. Uchwycenie istoty jej funkcjonowania zakłada skoncentrowanie się na czterech wiodących problemach: specyfice pracy i zawodu górnika, funkcjonowaniu i znaczeniu związków zawodowych, formach spędzania czasu wolnego oraz strukturze rodziny górniczej. Wpływ miejsca pracy na wspólnotę losów rodzin górniczych, oraz nakładanie się miejsca pracy i zamieszkania wzmacniają więzi społeczne, co skutkuje wysokim stopniem integracji społeczności. Specyfika pracy górniczej określa wzory społecznej lojalności i zaufania, kształtując specyficzną formę świadomości klasowej opartej na identyfikacji z wykonywanym zawodem.

Choć od pierwszego wydania „Coal is our Life” upłynęło ponad pięćdziesiąt lat, poczynione przez Dennisa, i jego współpracowników ustalenia nadal zachowują pewne walory poznawcze. Dokumentują świat tradycyjnej społeczności górniczej w przededniu zmian. Pokazują, jak różne sfery życia wzajemnie się przenikają, warunkując jej specyfikę. Analizowane wymiary życia społeczności: zawód, praca, rodzina, związki zawodowe i czas wolny przedstawiane są jako ściśle zintegrowane ze sobą sfery, które w coraz większym stopniu poddają się oddziaływaniom czynników zewnętrznych, w czym, zgodnie z konkluzją badaczy, upatrywać należy głównego źródła obecnych i przyszłych zmian struktury, charakteru i funkcjonowania tradycyjnych społeczności górniczych.

TYP IDEALNY TRADYCYJNEJ SPOŁECZNOŚCI GÓRNICZEJ – KONCEPCJA MARTINA BLUMERA

O ile praca „Coal is our Life” uważana jest za klasyczny punkt odniesienia dla wszystkich późniejszych badań, o tyle artykuł Martina Blumera⁵ stanowi wzorzec dla wszystkich prób uogólnienia wniosków badawczych z badań nad brytyjskimi społecznościami górniczymi. Blumer, analizując dotychczasowe dokonania badawcze, zaproponował typ idealny tradycyjnej społeczności górniczej, który, zgodnie z wskazaniem Maxa Webera, ukazywać miał pewne „generalne reguły zjawisk”⁶, nie będące hipotezami, lecz wyznaczające kierunek ich stawiania. Model ten, wyrastający z dotychczasowych ustaleń, miał stać się użytecznym narzędziem przyszłych analiz. Zauważył on, iż socjologowie, dotychczas zajmujący się problemami społeczności górniczych, różnili się w zakresie wskazań źródła, jak i w poziomie socjologicznej analizy. Niektórzy dostrzegali przyczyny zmian, jako istnieją-

⁵ M. Blumer, *Sociological models of the mining community*, „The Sociological Review”, vol. 23, no. 1, 1975.

⁶ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa, 2002, s. 15.

ce poza społecznością. Inni zaś identyfikowali je wewnątrz niej. Jedni opierali analizę na poziomie struktur społecznych. Pozostali koncentrowali się głównie na społecznym wymiarze interakcji zachodzących między członkami społeczności.

Holistyczne spojrzenie na dotychczasowe dokonania i dostrzeżenie trudności, z jakimi zmagali się badacze interpretujący materiał empiryczny, pozwoliło Blumerowi na sformułowanie typu idealnego, mającego służyć pomocą w określaniu przebiegu i kierunku zmian tradycyjnych społeczności. Konstruując go skoncentrował się przede wszystkim na zależności stosunków społecznych od dominujących uwarunkowań zewnętrznych (głównie ekonomicznych i technologicznych), egemplifikując je w odniesieniu do następujących elementów:

1. Izolacji przestrzennej, wynikającej z sytuowania osiedli górniczych wokół zlokalizowanych pokładów węgla, co powodowało ich rozproszenie i redukcję kontaktów z szerszym otoczeniem społecznym;
2. Przewagi górnictwa, odnoszącej się do monopolu w postaci oferowania pracy pozwalającej na uzyskiwanie dochodu oraz przejawiającej się w stosunku własności wielu obiektów użyteczności społecznej;
3. Natury pracy górniczej, definiowanej poprzez kategorie trudności oraz zagrożenia, warunkujące wysoką pozycję społeczną i zarobki;
4. Społecznych konsekwencji zawodowej homogeniczności i izolacji, będących efektem niewielkiego zróżnicowania społecznego mieszkańców osiedli górniczych, skutkujących ograniczoną możliwością mobilności społecznej i przestrzennej;
5. Spędzania czasu wolnego, którego wzory służyć mają odreagowaniu napięć związanych z pracą, i stanowią odzwierciedlanie struktury pracy- osoby razem pracujące razem spędzają czas wolny;
6. Rodziny, której zasadniczą charakterystyką jest rozdzielenie ról społecznych i pól aktywności żony i męża. Dzieci socjalizowane są do reprodukcji modeli ról rodzinnych i zawodowych;
7. Ekonomicznemu i politycznemu konfliktowi, którego podłożem jest różnica interesów pomiędzy właścicielem kopalni i górnikami, wpływająca na wszystkie sfery życia społeczności;
8. „Całościowości”, rozumianej jako nakładanie się i powiązanie stosunków pracy, sąsiedzkich, przyjacielskich i czasu wolnego, wzmacnianej wspólną historią zamieszkiwania i pracy w jednym miejscu przez długi okres czasu. Skutkiem tego jest społeczna i zawodowa homogeniczność oraz przestrzenne izolowanie, powodujące zamykanie się społeczności i nadmierne koncentrowanie na sprawach lokalnych⁷.

⁷ Por. M. Blumer, *Sociological models of the mining community*, „The Sociological Review”, vol. 23, no. 1, 1975 za: T. Nawrocki, *Trwanie i zmiana lokalnej społeczności górniczej na Górnym Śląsku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 2006.

Zidentyfikowanie, jako istotnych, tych elementów modelu wielokrotnie poddawane było dyskusji. Jednakże uzyskano dzięki temu swoiste narzędzie do badań zmian zachodzących w ramach tradycyjnych społeczności górniczych, którego sam autor sugerował weryfikowanie i traktowanie w kategoriach odchodzenia od typu idealnego.

PRZEMIANY TRADYCYJNYCH SPOŁECZNOŚCI GÓRNICZYCH

Problemy związane z narastaniem zmian w brytyjskich społecznościach górniczych sygnalizowane były między innymi w pracy „Mining and Social Change. Durham Country in the Twentieth Century”⁸, będącej podsumowaniem wieloletnich badań zespołu naukowców z uniwersytetu w Druham. Choć jej celem była głównie opisowa charakterystyka, to zawarte w niej analizy dały możliwość przyjrzenia się zmianom zachodzącym w ramach różnych społeczności górniczych regionu, których głównym czynnikiem było rozpoczęcie procesu restrukturyzacji górnictwa.

Ujęte w pracy procesy: restrukturyzacji i modernizacji sektora wydobywczego, pociągające za sobą likwidację kopalń i górniczych stanowisk pracy, wyznaczyły nowe ramy funkcjonowania społeczności górniczych. Z konieczności niejako byli pracownicy kopalń zmuszeni zostali do poszukiwania pracy poza własną miejscowością. Znaczna ich część nie chciała jednak zrywać więzi z miejscem zamieszkania. Mimo to, nastąpiło rozbitcie struktury tradycyjnych społeczności. Skończył się czas zawodowej homogeniczności, pokrywania się miejsca pracy z miejscem zamieszkania. Problemy ze znalezieniem zatrudnienia, następstwa działania systemu edukacji oraz wzrostu znaczenia wykształcenia – wyrażające się między innymi w prawidłowości, iż im dłużej ktoś się uczy, tym większe prawdopodobieństwo, że opuści swoją osadę – zaczęły stopniowo przełamywać przestrzenną i społeczną izolację społeczności.

Pomimo nasuwającej się oczywistości i uniwersalności analiz procesów związanych ze zmianą społeczną, niektóre z zgromadzonych w „Mining and Social Change” przykładów pokazują, iż rezultaty zachodzących zmian nie muszą być jednoznaczne. Dowodzi tego między innymi przykład Spennymoor (badania C. Tylora i A. Townsenda z 1973 roku), miejscowości, która przetrwała upadek górnictwa, zachowując właściwości tradycyjnej miejscowości górniczej⁹. Istotną rolę w łagodzeniu procesów modernizacyjnych odegrała w tym przypadku polityka władz lokalnych, wspierająca lokalną kulturę i dążąca do podtrzymania dotychczasowych więzi łączących mieszkańców. Relatywnie niewielkie nasilenie procesów migracyjnych nie sprzyjało dyfuzji nowoczesnych wzorów kulturowych i strategii działania. Prowadzący w tej samej miejscowości badania Blumer¹⁰ identyfikował problemy związane z trudnościami, jakie sprawiała byłym górnikom adaptacja do

⁸ M. Blumer M.(ed.), *Mining and Social Change. Durham Country in the Twentieth Century*, 1978.

⁹ Zob. T. Nawrocki, *Trwanie i zmiana lokalnej społeczności górniczej na Górnym Śląsku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 2006.

¹⁰ Zob. M. Blumer M.(ed.), *Mining and Social Change. Durham Country in the Twentieth Century*, 1978.

nowych warunków społecznych, przypisując im coraz większe znaczenie w procesie dostosowywania się do zachodzących zmian niż podobnym problemom osób zatrudnionych w innych gałęziach przemysłu.

PROCESY DEZINTEGRACJI GÓRNICZEGO ŚWIATA

O ile dzięki analizom zawartym w „Coal is Our Life”¹¹ przyjrzeć się możemy funkcjonowaniu tradycyjnej społeczności górniczej, o tyle zachodzące w jej obrębie przemiany możemy obserwować dzięki pracy „Coal, Capital and Culture. A Sociological Analysis of Mining Communities in West Yorkshire”¹². Socjologom z Uniwersytetu w Leeds udało się udokumentować transformację społeczności górniczej dokonującą się w przełomowych dla brytyjskiego górnictwa latach osiemdziesiątych- kluczowych z powodu skali restrukturyzacji i zmniejszania wydobycia. Z tego powodu, centralnym punktem zainteresowania badaczy stał się problem funkcjonowania społeczności górniczych w zdeindustrializowanym społeczeństwie. Za istotną uznano analizę problemów związanych z trudnościami w akceptacji norm nowego porządku społecznego.

Atutem owej pracy jest nie tylko ilość prezentowanego w niej materiału empirycznego, stanowiącego efekt prawie dziesięcioletnich badań, lecz także odnoszenie prowadzonych analiz do szerszego spektrum koncepcji socjologicznych (Bourdieu, Castellsa, Touraina), co pozwoliło na uniknięcie mitologizacji społeczności górniczej. Efektem tego było zdefiniowanie pojęcia w kategoriach dynamicznego procesu wyznaczanego przez jednostki zamieszkujące pewne wspólne terytorium, powiązane siecią stosunków społecznych, deklarujących poczucie przynależności do owej społeczności, której trwaniu sprzyja wspólnota wartości i tradycja, składające się na lokalny kapitał kulturowy. Podejście to pozwoliło na weryfikację modelu społeczności górniczej zaproponowanego przez Blumera¹³ i wzbogaciło go o nowe elementy. Przede wszystkim odrzucono obecne w większości wcześniejszych analiz założenie o homogeniczności górniczych osad. Analizy empiryczne ukazały heterogeniczność badanych społeczności. Mieszkańcy różnili się między sobą przynależnością do klas społecznych i stopniem identyfikacji ze społecznością lokalną. Weryfikując blumerowski model zwrócili oni uwagę na zamknięty charakter społeczności i jej kulturę, która ich zdaniem uformowała się pod wpływem działania kodów zamknięcia stosunków społecznych, które w przypadku społeczności istniejących w społeczeństwie kapitalistycznym opierają się na własności, sąsiedztwie i pokrewieństwie oraz bliskości w czasie i przestrzeni. Zdaniem Warwicka i Littlejohna osady górnicze stanowiły typowy przykład zamkniętych – w weberowskim rozumieniu – od wewnątrz społeczności. Zamknięcie to podtrzymywane było,

¹¹ N. Dennis, F. Henriques, C. Slaugnter, *Coal is our Live. An analysis of Yorkshire mining community*, Tavistock Publications, London, 1974.

¹² D. Warwick D., G. Littlejohn, *Coal, Capital and Culture. A Sociological Analysis of Mining Communities in West Yorkshire*, London, 1992.

¹³ Zob. M. Blumer, *Sociological models of the mining community*, „The Sociological Rewiev”, vol. 23, no. 1, 1975.

pomimo malejącej, w wyniku zachodzących zmian społeczno-ekonomicznych, izolacji przestrzennej oraz działalności instytucji lokalnej kultury, które w znacznym stopniu podtrzymywały pozytywny obraz świata własnej społeczności, przeciwstawiając go negatywnym opisom świata zewnętrznego. Badania Warwicka i Littlejohna pokazały także, iż w latach osiemdziesiątych oczywistym przestał być kolejny z elementów blumerowskiego modelu – struktura i funkcjonowanie rodziny górniczej. Przyjrzenie się stosunkom rodzinnym pokazało, iż tradycyjny model odchodzi do przeszłości, a rodzina górnicza traci swą specyfikę. Nie potwierdziły się hipotezy mówiące o zdominowaniu kobiet przez mężczyzn w kwestii podejmowania decyzji i zakładające brak aktywności zawodowej kobiet. Podział pracy w rodzinach górniczych nie różnił się znacząco od podziału pracy panującego w rodzinach nie-górniczych, a obserwowana przez Blumera dwudzielności sieci społecznych, w ramach których funkcjonowali kobiety i mężczyźni pozostawała w większości tylko w pamięci zbiorowej badanych.

Praca ta stanowi dokumentację zmian zachodzących w górnictwie brytyjskim. Pokazuje społeczne konsekwencje transformacji, która prowadzi do ujawniania się podziałów społecznych, pogarszania się warunków życia, zwiększania się liczby osób i grup społecznych degradowanych społecznie. Ta rosnąca polaryzacja zyskuje dzięki niej wymiar przestrzenny. Towarzyszy jej erozja lokalnego kapitału kulturowego. Członkowie społeczności górniczych doświadczają zmierzchu otaczającego ich świata społecznego, w niewielkim stopniu partycypując w procesach restrukturyzacji. Czują się wyalienowani z tego, co dzieje się wokół nich. Podejmowane na ich rzecz działania – jak chociażby reforma systemu edukacji, mająca pomóc im w dostosowaniu się do wymagań nowoczesnego rynku pracy – tylko w niewielkim stopniu zdają się rekompensować to, co utracili, i raczej nie wpłyną na szybkie poprawę ich sytuacji, zarówno w wymiarze społecznym, jak i ekonomicznym.

WOKÓŁ SOLIDARNOŚCI W SPOŁECZNOŚCIACH GÓRNICZYCH

Najnowsze ze studiów poświęconych między innymi brytyjskim społecznościom górniczym stanowi kolejną próbę podsumowania. Graham Crow¹⁴ podjął się analizy społeczności górniczych w odniesieniu do istoty i mechanizmów funkcjonowania więzi społecznych. Przykopalniane osiedla stanowiły dla niego najlepszy przykład społeczności, w której wyraźnie zdefiniowana jest kategoria „my” – jako razem pracujących i razem mieszkających, połączonych wspólnotą miejsca, interesu ekonomicznego, dysponujący wspólną tożsamością, i kategoria „ich” – odnosząca się do oznaczania wszystkich z zewnątrz. Doceniając siłę więzi społecznej łączącej członków społeczności górniczej, nie uległ tendencji do jej mitologizowania. Prowadzone przez niego badania odsłaniają kulturowy konserwatyzm społeczności, rytualizm życia codziennego, dystans do innowacji. Crow konsekwent-

¹⁴ G. Crow, *Social Solidarities. Theories, Identities and Social Change*, Buckingham – Philadelphia, 2002.

nie ukazuje dynamikę przeobrażeń społeczności górniczych. Docenia i pokazuje znaczenie sił „dośrodkowych” sprzyjających ich trwaniu, odwołując się jednocześnie do badań – licznie prowadzonych po wielkim strajku, jak np. studium Waddingtona i jego współpracowników¹⁵, które dowodzą, że stosunki społeczne w osiedlach górniczych nie są już reprodukowane w sposób automatyczny. Nie mają charakteru naturalnego właściwego społecznościom górniczym niezależnie od upływu czasu.

Dla Crowa zrozumienie mechanizmów tych zmian możliwe jest tylko w przypadku, gdy rozpatruje się społeczności górnicze w kontekście procesów dokonujących się w ich szerszym otoczeniu. Przyjmuje on, iż abstrahowanie od zmian zachodzących w całym społeczeństwie pozwala ulec złudzeniu, że lokalne społeczności trwają poza czasem i nie ulegają przekształceniom. Z tego powodu istotne jest by przy analizach dotyczących ich funkcjonowania odnosić się zarówno do sytuacji panującej w danym momencie w sektorach gospodarki powiązanych z górnictwem i całej gospodarce, do procesów przebiegających w społeczeństwie, jak i w globalnym świecie. Spojrzenie z tej perspektywy pozwala na zrozumienie zmian, jakie zachodzą obecnie w społecznościach górniczych: „postępującej dezorganizacji części z nich, inercji charakteryzującej wiele z takich osad, funkcjonowania podziału na wygranych i przegranych”¹⁶. Co charakterystyczne akcentuje on także szkodliwość absolutyzowania cech wspólnych społecznościom górniczym, przy jednoczesnym lekceważeniu istniejących odrębności. W efekcie takich działań niemożliwą staje się odpowiedź na pytanie o to, dlaczego w podobnych społecznościach zmiany ewaluowały w całkowicie innym kierunku. Autor „*Social Solidarities*” sięgnął do prac pokazujących jak istotne jest uchwycenie subtelnych różnic: sposobu powstawania społeczności, pochodzenia jej mieszkańców, kształtu i zasobów lokalnego kapitału kulturowego, proporcji osób utrzymujących się z pracy w kopalni do osób pracujących poza nią, zasobów pamięci zbiorowej, miejsca religii w społeczności i wielu innych czynników różnicujących społeczności górnicze i więź łączącą ich członków. Uchwycenie tych różnic pozwala dostrzec, że każda ze społeczności charakteryzuje się odmienną strukturą społeczną. Poprzez co w różny sposób podatna jest na oddziaływanie sił odśrodkowych i zewnętrznych. Według Crowa tak identyfikowany, różniący się, system społeczny poszczególnych społeczności sprawił, iż po zamknięciu kopalń pewne z nich odchodziły od swej górniczej przeszłości, inne zaś nadal pielegnowały tradycje, przypominając, mimo upływu czasu, tradycyjne społeczności górnicze z przed lat.

Crowa zwraca również uwagę na konieczność prowadzenia studiów porównawczych. Stanowi to istotny element warunkujący uniknięcie mitologizowania społeczności górniczych. Nie uległ on przekonaniu, że lokalne światy brytyjskich górników są czymś niepowtarzalnym i unikalnym. Przedstawił je w kontekście studiów uwzględniających badania z innych kręgów kulturowych oraz studiów poświęconych innym grupom zawodowym.

¹⁵ D. Waddington, M. Wykes, C. Critcher, *Split and the Seams? Community, Continuity and Change after the 1984-1985 Coal Dispute*, Buckingham, 1991.

¹⁶ G. Crow, *Social Solidarities. Theories, Identities and Social Change*, Buckingham – Philadelphia, 2002, s. 87-88.

To porównywanie pozwala zauważyć znaczenie specyfiki pracy dla charakteru więzi w zawodowej społeczności. „Praca w małych zespołach, w trudnych i niebezpiecznych warunkach sprzyja świadomości grupowej i wytwarzaniu silnej więzi u górników, rybaków czy strażaków”¹⁷.

POLARYZACJA PRZESTRZENNA I DEGRADACJA KULTUROWA STARYCH REGIONÓW PRZEMYSŁOWYCH

Powyższe analizy odnoszą się wyłącznie do doświadczeń brytyjskich. Artykuł Davida Byrnea i Kazimierzy Wódz¹⁸ dotyczy sytuacji społecznej dwóch starych regionów przemysłowych – Górnośląskiego Regionu Przemysłowego i Północno-Wschodniej Anglii, a przede wszystkim kulturowych i socjoprzestrzennych implikacji związanych z transformacją gospodarczą i przekształceniami rynków pracy charakterystycznymi dla epoki zdeindustrializowanej. Najistotniejszym jest poczynione przez autorów spostrzeżenie, iż „istnieje wiele powodów by sądzić, że procesy które dokonały się w ciągu kilkudziesięciu lat w Północno-Wschodniej Anglii, będą miały podobny przebieg w regionie katowickim”¹⁹. Wynika to, między innymi, z podobieństwa procesów kształtowania się tożsamości w obu regionach, w których centralną rolę odegrała tradycja przemysłowa związana z górnictwem. Efektem tego było ukształtowanie się specyficznych systemów społeczno-kulturowych – regionalnych kultur klasowych, których główną cechą jest zdolność do współistnienia z nowymi formami społeczno-przestrzennymi, będącymi pochodną odchodzenia od industrializmu.

Rozpoczęta, w latach siedemdziesiątych w Wielkiej Brytanii, modernizacja górnictwa z jednej strony, uruchomiła procesy przekształcania się przestrzeni społecznych i form kulturowych związanych tradycyjnie z przemysłem wydobywczym. Z drugiej, doprowadziła do zmian w strukturze zatrudnienia. Nastąpiło wydziedziczenie klasy robotniczej z część terenów, które powstały jako zaplecze mieszkaniowe i socjalne dla pracowników kopalń i ich rodzin. W ich miejscu powstały nowoczesne centra o charakterze administracyjno-biurowym i konsumpcyjno-rozrywkowym. Przyczyniło się to do narastania segregacji przestrzennej. Duża część trwale lub częściowo bezrobotnych została wypchnięta do mieszkań komunalnych i dawnych osiedli górniczych usytuowanych głównie na obrzeżach rozrastających się konurbacji. Położenie tak dużego nacisku na zagospodarowywanie terenów poprzemysłowych oznaczało w rzeczywistości, iż tworzenie miejsc pracy w celu łagodzenia procesów degradacji ekonomicznej społeczności górniczych zostało zepchnięte na dalszy plan w strategicznych planach regionalnego rozwoju.

¹⁷ T. Nawrocki, *Trwanie i zmiana lokalnej społeczności górniczej na Górnym Śląsku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 2006, s. 68.

¹⁸ D. Byrne, K. Wódz, *Polaryzacja przestrzenna i degradacja kulturowa – stare regiony przemysłowe w epoce postindustrialnej* [w:] M. Szczepański (red.), *Jaki region? Jaka Polska? Jaka Europa?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 2001.

¹⁹ Tamże, s. 116.

W wyniku tych przekształceń społeczności robotnicze i górnicze zostały podzielone i zaczęły się różnicować. Podobnemu rozszczepieniu uległa także kulturowa tożsamość młodszego i starszego pokolenia. Jednostki powyżej trzydziestego piątego roku życia, wchodzące na rynek pracy jeszcze u schyłku epoki industrialnej, zwykle, jak pokazują ustalenia autorów, preferują taki sam rodzaj kultury pracy i praktyk społecznych związanych z życiem codziennym, jaki był charakterystyczny dla nich wcześniej. Młodzi wydają się natomiast być podzieleni, na tych którym udało się wejść w erę zdeindustrializowaną, i dla których przemysłowa przeszłość nie ma znaczenia, i tych, dla których epoka industrialna stanowi rodzaj punktu odniesienia i „utraconego ideału”²⁰.

Czerpanie z doświadczeń związanych z restrukturyzacją górnictwa w regionie Północno-Wschodnie Anglii, zdaniem Byrnea i Wódcz wydaje się zasadne i interesujące przede wszystkim dlatego, iż region Północno-Wschodniej Anglii jest obecnie przykładem regionu zdeindustrializowanego. Natomiast przemysłowa część Górnego Śląska stanowi taki region w procesie kształtowania się, co uzasadnia stosowanie porównań i odniesień, i co szczególnie przydatne może być przy tworzeniu alternatywnych scenariuszy przyszłego rozwoju.

PODSUMOWANIE

Wnioski płynące z brytyjskich badań społeczności górniczych pozwalają na wyodrębnienie zbioru zasad, wokół których rekonstruować można socjologiczne portrety tych zbiorowości wraz z analizą projektowanych przez ich członków strategii adaptacyjnych. Szczególnie przydatny jest tu zaproponowany przez Martina Blumera typ idealny społeczności górniczej, przy uwzględnieniu jego rewizji spowodowanej zmianami społecznymi oraz odmiennym kontekstem społecznym, kulturowym i politycznym. Koncentracja na zależnościach stosunków społecznych od dominujących uwarunkowań zewnętrznych pozwoliła mu na wyodrębnienie, jako charakterystycznych dla społeczności górniczych, następujących cech:

1. Izolacji przestrzennej, wynikającej z sytuowania osiedli górniczych wokół kopalń, co powodowało ich rozproszenie i redukcję kontaktów z szerszym otoczeniem społecznym.

Podkreślenie przestrzennego wymiaru sytuowania społeczności górniczych, widoczne jest we wszystkich ich opisach. Stanowi jedną z podstawowych ich charakterystyk. Niezależną od kontekstów: społecznego, kulturowego, politycznego czy ekonomicznego. Wpływająca na sposób ich funkcjonowania oraz jakość i treść kontaktów z szerszym otoczeniem społecznym. Swoiste zamknięcie zbiorowości górniczych w wymiarach społeczno-kulturowym i przestrzenno-strukturalnym skutkuje, poza ograniczoną pulą kontaktów, postrzeganiem rzeczywistości społecznej w kategoriach prostej dychotomii

²⁰ Tamże, s.122

„my” – „oni”. Prowadzi do konstruowania pozytywnego obrazu własnej grupy, przy jednoczesnym negatywnym wartościowaniu grup obcych. Polaryzacja przestrzenna przekłada się zatem w znacznej mierze na polaryzację społeczną. W przypadku do społeczności polskich górników dodatkowo wzmacniana, zinternalizowanym w ramach poprzedniego systemu, przekonaniem o nadzwyczajnym znaczeniu pracy górniczej i klasy robotniczej, jako całości.

2. Przewagi górnictwa, jako systemu gospodarowania i redystrybucji zasobów, odnoszącej się do monopolu w postaci oferowania pracy pozwalającej na uzyskiwanie dochodu oraz przejawiającej się w stosunku własności do wielu obiektów użyteczności publicznej.

Członkowie społeczności górniczych, niezależnie od charakterystycznych dla nich mechanizmów reprodukcji pozycji społecznej i zawodowej, z uwagi na względną homogeniczność dostępnego im rynku pracy, niejako „predestynowani” byli do wykonywania zawodu górnika. Stabilny model kariery zawodowej, satysfakcjonujące zarobki oraz pozapłacowe przywileje znacząco podwyższały atrakcyjność zawodu. Nadając mu, wraz z ideologicznym wartościowaniem, rangę symboliczną. Skutkowało to przewagą wąskospecjalistycznych kwalifikacji zawodowych, tracących na znaczeniu w wyniku procesów restrukturyzacji i modernizacji przemysłu.

W przedstawionych opisach społeczności górniczych, kopalnia zawsze, w większym lub mniejszym stopniu, stanowiła centrum życia społeczności. Organizowała, zatrudnionym tam jednostkom, ich rodzinom i całym społecznościom, infrastrukturę społeczną, kulturalną, sportową, zdrowotną, edukacyjną oraz mieszkalną. Restrukturyzacja przemysłu wydobywczego, powodowana koniecznością jego dostosowania się do wymagań nowych reguł gospodarowania, skutkowało wycofywaniem się kopalń z tych form aktywności. Powodowało to ujawnienie się „pustki instytucjonalnej”, odnoszącej się do najważniejszych sfer funkcjonowania i rozwoju górniczych zbiorowości oraz odsłonięcie negatywnych konsekwencji dotychczasowej przewagi i dominacji górnictwa.

3. Natury pracy górniczej, definiowanej poprzez kategorie trudności oraz zagrożenia, warunkujące wysoką pozycję społeczną i zarobki. Specyfika zawodu górnika w ramach opisów tradycyjnych społeczności górniczych stanowi jeden z głównych argumentów pozwalających wnioskować o odrębności tych społeczności. Podkreślanie znaczenia reprodukcji ról zawodowych, kultywowania tradycji czy etosu pracy ma na celu uzasadnianie tej tezy. Cecha ta zdaje się być jednak absolutyzowaną. Crow zauważył, iż praca w małych zespołach, trudnych i niesprzyjających warunkach sprzyja rozwojowi świadomości i solidarności grupowej, wytwarzaniu się silnej więzi społecznej. W podobnej mierze dotyczy to jednak górników, jak i chociażby rybaków czy strażaków. Natura pracy górniczej, w jej społecznym wymiarze, akcentowana jest przede wszystkim przez wyraźnie zdefiniowaną kategorię „my”, identyfikowaną poprzez nakładanie się

miejsca zarobkowania i zamieszkania. To „nadznaczenie” pracy górniczej w znacznej mierze odpowiedzialne jest za mitologizację górniczych społeczności oraz obecne w świadomości samych górników przekonanie o jej znaczeniu i doniosłości. Nie podważa to faktu, iż społeczności górnicze, ze względu na specyfikę zawodu, charakteryzuje silna więź społeczna, ugruntowana na bazie wspólnoty miejsca pracy, solidarności zawodowej, oraz identyfikacji grupowej. Ma ona jednak charakter elementu – jako konstytuującego tę społeczność – koniecznego, lecz nie wystarczającego. Specyfika społeczności zawodowych skoncentrowanych wokół jednego zakładu pracy (a zatem nie tylko społeczności górniczych), wyraża się przede wszystkim w nakładaniu się różnych wymiarów funkcjonowania i uczestnictwa w świecie. Zdeterminowanych w znacznej mierze nakładaniem się możliwości i ograniczeń strukturalnych.

4. Społecznych konsekwencji zawodowej homogeniczności i izolacji, będących efektem niewielkiego zróżnicowania społecznego mieszkańców osiedli górniczych, skutkujących ograniczoną możliwością mobilności społecznej i przestrzennej.
Homogeniczność zawodowa i niewielkie zróżnicowanie społeczne mieszkańców osiedli górniczych obecnie wydają się być cechą względną, choć obecną w tradycyjnych ich opisach. Mimo to, do dziś traktowaną przez wielu badaczy, jako zmienne wyjaśniające ich odrębność i specyfikę. Mając swe źródło w ekonomicznej przewadze górnictwa i podobnym usytuowaniu strukturalnym, są jednak elementami charakterystycznymi o tyle, o ile obserwowane są w strukturze wszystkich monokulturowych zbiorowości, nie tylko górniczych. W ich opisach zazwyczaj pomijany jest fakt zależności pomiędzy homogenicznością zawodową i niewielkim zróżnicowaniem strukturalnym a pochodzeniem klasowym i identyfikacją górników jako robotników. Klasy społeczne niezależnie od wewnętrznego zróżnicowania, w ujęciu holistycznym stanowią struktury względnie jednorodne. Niedostrzeganie zróżnicowania społeczności górniczych, abstrahowanie od zmian zachodzących wewnątrz ich, pozwala jednak ulec złudzeniu, iż trwają one niejako poza czasem i nie ulegają przekształceniom. Przedstawione ich opisy pozwalają jednak wyodrębnić pewien zespół cech charakterystycznych i niezależnych, jak pokazują analizy polskich i brytyjskich socjologów, od kontekstu lokalnego. Należą do nich: inercyjność, ograniczona orientacja na alternatywne grupy odniesienia, kulturowy konserwatyzm, silna identyfikacja zawodowa i środowiskowa, reprodukowanie ról zawodowych i społecznych, ograniczone myślenie perspektywne oraz mobilność społeczna i przestrzenna. Niezależnie od nich, uchwycenie subtelnych różnic pomiędzy społecznościami, wyrażających się chociażby w sposobach ich powstawania, pochodzeniu mieszkańców, zasobach lokalnego kapitału, proporcji osób utrzymujących się z pracy w górnictwie do osób zatrudnionych poza nim, pamięci zbiorowej, pozwala dostrzec, iż każda ze społeczności górniczych charak-

teryzuje się odmienną strukturą społeczną. Poprzez co w różnym stopniu jest podatna na oddziaływanie sił wewnętrznych i zewnętrznych. Owe różnice w systemach społecznych zbiorowości pozwalają dostrzec i zrozumieć odmienne sposoby radzenia sobie ze zachodzącymi zmianami. Umożliwiają też odpowiedź na pytanie o genezę i skuteczność podejmowanych przez ich członków praktyk adaptacyjnych.

5. Spędzania czasu wolnego, którego wzory służyć mają odreagowaniu napięć związanych z pracą i stanowią odzwierciedlenie struktury pracy – osoby razem pracujące razem spędzają czas wolny.

Aktualne wzory zachowań w czasie wolnym zdeterminowane są, w znacznej mierze, dostępnymi jednostkom zasobami ekonomicznymi. Wydają się być względnie jednorodne i podobne wśród przedstawicieli różnych społeczności lokalnych i zawodowych, szczególnie tych podobnie ulokowanych w strukturze społecznej. Społeczne zamknięcie zbiorowości górniczych wzmacniane zamieszkiwaniem społecznie nieodróżnionych osiedli, w ramach których stosunki pracy przenoszone są do świata poza nią, sprzyja wzajemnemu powiązaniu miejsca zarobkowania i czasu wolnego oraz tworzących je społecznych relacji. Powiązanie to jest jednak w znacznej mierze zdeterminowane strukturalnie i funkcjonalnie. Problematicznym jest zatem traktowanie tego z elementów, zaproponowanego przez Blumera typu idealnej społeczności górniczej, w kategoriach cechy wyróżniającej. Charakterystyki współczesnych społeczności górniczych pokazują, iż czas wolny od pracy górnicy spędzają w typowy dla ogółu społeczeństwa w osób. W gronie rodziny, najbliższych przyjaciół, znajomych, sąsiadów, a istnienie na terenie zamieszkiwanym przez społeczność największego pracodawcy, jakim jest kopalnia, sprawia, że na te powiązania nakładają się często relacje współzarobkowania.

6. Rodziny, której zasadniczą charakterystyką jest rozdzielenie ról społecznych i pól aktywności żony i męża. Dzieci socjalizowane są do reprodukcji modeli ról rodzinnych i zawodowych.

Ten obszar funkcjonowania tradycyjnych społeczności górniczych w najbardziej wyrazisty sposób pokazuje zakres i charakter zmian, jakie stały się ich udziałem. W tradycyjnych ich formach istniał wyraźny podział zadań wynikających z zasadniczej funkcji rodziny: ekonomicznej i opiekuńczo-wychowawczej. W pierwszej partycypował mężczyzna, pełniąc rolę „zewnątrzno-instrumentalną”. Druga odpowiadała aktywności kobiet i wyrażana była w roli „wewnętrzno-ekspresyjnej”²¹. Autorytarno-hierarchiczny model rodziny sprzyjał reprodukcji ról rodzinnych i zawodowych. Jednak wraz ze wzrostem wykształcenia, aktywizacją zawodową kobiet, fluktuacją załóg górniczych, zmianom uległy: powiązanie na płaszczyźnie pokrewieństwa, odnoszenie się do tradycji społeczno-kulturowej, dietność oraz zna-

²¹ Zob. E. Górnikowska-Zwolak, *Szkic do portretu Ślązaczki. Refleksja feministyczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 2004.

czenie rodziny wielopokoleniowej. Restrukturyzacja przemysłu i likwidacja części z górniczych stanowisk pracy podważyła oczywistą ekonomiczną odpowiedzialność mężczyzn i reprodukcję ról pracowniczych. Ocena zawodu i gratyfikacji związanych z jego wykonywaniem poddana została refleksji. Duże znaczenie zaczęto przypisywać działaniom mających zapewnić podniesienie pozycji społecznej dzieci i ich rodzin. W świadomości społeczności górniczych wzrosło znaczenie wykształcenia i formalnych kompetencji. Obok tradycyjnych elementów modelu rodziny górniczej, pojawiły się, stopniowo używając przewagę, elementy nowoczesne. W efekcie, istotne różnice pomiędzy rodzinami górniczymi a rodzinami niezwiązanymi z tą kulturą uległy zatarciu i polegają obecnie bardziej na jakościowym niż ilościowym układzie elementów charakterystycznych dla ogółu gospodarstw domowych.

7. Ekonomicznego i politycznego konflikt, którego podłożem jest różnica interesów pomiędzy właścicielem kopalni i górnikami, wpływającego na wszystkie sfery życia społeczności.

Podnoszenie ekonomicznego i politycznego konfliktu odsłania istotę znaczenia lokalnych kontekstów (społecznego, ekonomicznego, politycznego, historycznego i kulturowego) dla opisów funkcjonowania i przemian społeczności górniczych. Jeśli bowiem przyjąć za Davidem Ostem²² tezę, iż podziały klasowe charakterystyczne są dla społeczeństw wolnorynkowych, odmienne znaczenie przyjmują te konflikty w brytyjskich i polskich społecznościach górniczych. Dodatkowo, procesy restrukturyzacji i modernizacji przemysłu sprawiają, iż w ramach kontekstów lokalnych następuje wyraźne zróżnicowanie problemów i interesów wpływających na życie społeczności. Odmienne są bowiem dążenia górników związane z rozdziałem dóbr ekonomicznych, poprawą warunków i bezpieczeństwa pracy, organizacją zarządzania i partycypacją w tym zakresie, od żądań zapewnienia bezpieczeństwa ekonomicznego w sytuacji likwidacji kopalń. Różna jest też sytuacja adresatów tych postulatów. W przypadku kopalń sprywatyzowanych lub będących spółkami akcyjnymi pod kuratelą Skarbu Państwa stosunkowo łatwo jest zidentyfikować właściciela. Jednak w kontekście kopalń postawionych w stan upadłości, likwidacji lub już zlikwidowanych jedna ze stron konfliktu jest niejako nieobecna. Nie zawiesza to jednak artikulacji potrzeb i interesów ze strony górników. Rodzaj dialogu prowadzonego przez właścicieli kopalń (czy też podmioty identyfikowane jako odpowiedzialne za ich funkcjonowanie) z pracownikami przemysłu wydobywczego wpływa bowiem na jakość życia społeczności górniczych i jakość samego konfliktu społecznego. Dodatkowo, zinternalizowane w ramach systemu realno-socjalistycznego, ideologiczne „naznaczenie” klasy robotniczej, w tym w szczególności górników, uzasadnia, w ich interpretacji, ich silną pozycję jako strony konfliktu

²² Zob. D. Ost, *Kłeska „Solidarności”. Gniew i polityka w postkomunistycznej Europie*, Wydawnictwo „Muza”, Warszawa, 2007.

tu. Z tego powodu, zinstytucjonalizowany dialog ma potencjał przekształcania się w protest, akcję demonstracyjną czy strajk. Realizowane prywatne strategie przetrwania, mające na celu podwyższenie bądź utrzymanie własnej pozycji społecznej, wzmacniane są zbiorowymi działaniami, zorientowanymi na poprawę warunków życia całych społeczności.

Podkreślenie ekonomicznego i politycznego znaczenia konfliktu dla funkcjonowania społeczności górniczych w kontekście całościowej ich charakterystyki jest istotne dla zrozumienia mechanizmów zmian zachodzących w ich obrębie. W tym też względzie inspiracją zgeneralizowanym przez Blumera modelem jest pomocna poznawczo. Najczęściej bowiem badacze koncentrują się na tych zagadnieniach w sposób wykluczający. Analizując usytuowanie górników w strukturze społecznej, w marginalny sposób odnoszą się właściwości przynależnych tym społecznościom, podczas gdy za cel przyjmując monograficzny opis, abstrahują od ich umiejscowienia w strukturze społecznej.

8. „Całościowości” rozumianej jako nakładanie się i powiązanie stosunków pracy, sąsiedzkich, przyjacielskich, czasu wolnego, wzmacnianej wspólną historią zamieszkiwania i pracy w jednym miejscu pracy przez długi okres czasu. Skutkiem tego jest społeczna i zawodowa homogeniczność oraz izolacja przestrzenna, powodująca zamknięcie się społeczności i nadmierną koncentrację na sprawach lokalnych.

Z dostępnych opisów społeczności górniczych, wnioskować można, iż „całościowość” stosunków społecznych jest cechą specyficzną, pozwalającą na jakościowe ich wyodrębnienie. W przyjętym przez Blumera modelu traktowana jest ona jako pochodna wpływających na funkcjonowanie społeczności czynników, których nie z można zredukować do prostej ich sumy. Nakładanie stosunków pracy, rodzinno-sąsiedzkich i czasu wolnego sprawiało, iż kopalnia była obecna w niemal wszystkich obszarach życia społeczności górniczych. Wspólnotowe funkcjonowanie, oparte na stycznościach bezpośrednich, silnie wiązało rodzinę górniczą ze środowiskiem lokalnym. Wzmogona ruchliwość przestrzenna, zmiany w obrębie struktury i dominującego modelu rodziny, wpłynęły na zmianę charakteru górniczych zbiorowości. Dawne społeczności, powiązane głównie stosunkami i zależnościami pierwotnymi, przekształcać zaczęły się w luźniejsze, słabiej zintegrowane skupiska mieszkańców. Przemiana jakościowego charakteru oraz utrata determinizmu wieloczynnikowych więzi doprowadziły do zmian charakteru społeczności. W tym kontekście zasadnicze pytanie dotyczy problemu ich obecnego opisu, w kontekście przyznawanej im definicji. Niektórzy z badaczy²³ skłaniają się ku przekonaniu, iż społeczności górniczych nie można charakteryzować już jako grup w socjologicznym rozumieniu,

²³ Zob. m.in.: W. Mrozek, *Górnicy – od grupy społecznej do kategorii zawodowej* [w:] W. Jacher (red.), *Eseje socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 2001.

a jedynie jako specyficzne kategorie zawodowe. Problem podobnych generalizacji związany jest jednak z trudnościami w rozdzieleniu obu tych kategorii i identyfikacji ich granic. Tradycyjne społeczności górnicze nie stanowiły bytów jednorodnych. Różny jest więc stopień i zakres zachodzących z nich zmian. Ich strukturalizowanie, warunkowane kontekstem lokalnym, zmienia się także w zależności od jego zmian i potencjału wyrażanego w możliwych do kapitalizacji zasobach. Jak pokazują wyniki badań Tylora i Townsenda, likwidacja kopalni nie jest jednoznacznie związana z utratą właściwości tradycyjnej społeczności górniczej. Wiele w tym przypadku zależy od dotychczasowego charakteru społeczności, polityki władz lokalnych i orientacji na podtrzymanie tradycji bądź wspieranie reorganizacji zbiorowości.

Podkreślanie znaczenia „całościowości” stosunków charakteryzujących górnicze społeczności stanowi cechę uwidaczniającą brak rozłączności czynników warunkujących ich specyfikę. Jednak nadmierna koncentracja na tym wymiarze opisu niesie za sobą dwójki rodzaju zagrożenia. Po pierwsze, w łatwy sposób sprzyjać może mitologizowaniu zbiorowości górniczych poprzez brak równomiernego rozłożenia akcentu na czynniki warunkujące ich strukturę i kształt. Po drugie, prowadzić może do nadmiernych uproszczeń w diagnozowaniu ich końca lub rozpadu, poprzez podkreślanie znaczenia tych wymiarów, w obrębie których najbardziej widoczny jest zakres zachodzących zmian. Dlatego też posługując się tym modelem opisu pamiętać należy, iż nie funkcjonują one w społecznej próżni. Osadzone są zarówno w kontekście lokalnym, jak i szerszym – ogólnospołecznym, dla których zmienność jest immanentną cechą.

Zaproponowany przez Blumera model stanowi kompletne narzędzie umożliwiające usystematyzowany opis, uwzględniający analizę zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, uwarunkowań trwania i zmiany społeczności usytuowanych wokół kopalń. Jest on swoistą wskazówką dla analizy empirycznej i weryfikacji hipotez, lecz nie dogmatyczną, a oferującą ogólne ramy. Ze względu na znaczącą odmienność kontekstów: historycznego, społeczno-kulturowego, politycznego i ekonomicznego istotnym jest uzupełnianie go o cechy specyficzne dla opisu konkretnej społeczności. Należy traktować go jako swoistą socjologiczną intuicję, pomocną, lecz poddającą się refleksji i modyfikacji. Z uwagi na fakt, powszechnego wśród badaczy, podporządkowywania opisów społeczności górniczych charakterystyce konkretnego zagadnienia czy problemu społecznego, stanowi on jedyną próbę całościowego, holistycznego spojrzenia, niezbędnego przy rekonstrukcji socjologicznych ich portretów.

LITERATURA:

- [1] Blumer M. (1975), *Sociological models of the mining community*, „The Sociological Review”, vol.23, no. 1.
- [2] Blumer M.(ed.) (1978), *Mining and Social Change. Durham Country in the Twentieth Century*.
- [3] Byrne D., Wódz K. (2001), *Polaryzacja przestrzenna i degradacja kulturowa stare regiony przemysłowe w epoce postindustrialnej* [w:] Szczepański M. (red.), *Jaki region? Jaka Polska? Jaka Europa?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- [4] Crow G. (2002), *Social Solidarities. Theories, Identities and Social Change*, Buckingham – Philadelphia.
- [5] Dennis N., Henriques F., Slaughter C. (1974), *Coal is our Live. An analysis of Yorkshire mining community*, Tavistock Publications, London.
- [6] Faliszek K., Łęcki K., Wódz K. (2001), *Górnicy. Zbiorowości górnicze u progu zmian*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- [7] Górniewska-Zwolak E. (2004), *Szkic do portretu Ślązaczki. Refleksja feministyczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- [8] Mrozek W. (2001), *Górnicy – od grupy społecznej do kategorii zawodowej* [w:] Jacher W. (red.), *Eseje socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- [9] Nawrocki T. (2006), *Trwanie i zmiana lokalnej społeczności górniczej na Górnym Śląsku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- [10] Ost D. (2007), *Kłęska „Solidarności”. Gniew i polityka w postkomunistycznej Europie*, Wydawnictwo „Muza”, Warszawa.
- [11] Waddington D., Wykes M., Critcher C. (1991), *Split and the Seams? Community, Continuity and Change after the 1984-1985 Coal Dispute*, Buckingham.
- [12] Warwick D., Littlejohn G. (1992), *Coal, Capital and Culture. A Sociological Analysis of Mining Communities in West Yorkshire*, London.

STRESZCZENIE

Lokalne społeczności górnicze w procesie zmian. Teoretyczne podstawy analiz

Celem artykułu jest wypełnienie luki w zakresie teoretycznego opisu zmian zachodzących w lokalnych społecznościach górniczych. Stanowi to podstawę do wyodrębnienia całościowego modelu ich analizy. W związku z tym zadaniem zostały omówione najistotniejsze jego elementy: 1) izolacja przestrzenna, wynikająca z sytuowania osiedli górniczych wokół kopalń, 2) przewaga górnictwa jako systemu gospodarowania, 3) natura pracy górniczej, 4) społeczne konsekwencje zawodowej homogeniczności i izolacji, 5) sposoby spędzania wolnego czasu, 6) status i funkcje rodziny, 7) społeczny i ekonomiczny konflikt, 8) całościowość stosunków społecznych. Prezentowany model skonstruowany został na podstawie dorobku brytyjskich badań nad zmianami zachodzącymi w społecznościach górniczych, przy uwzględnieniu różnych kontekstów: społecznego, politycznego, ekonomicznego, historycznego i kulturowego.

Słowa kluczowe: górnicy, społeczność lokalna, zmiana społeczna

SUMMARY

Mining communities in the process of change. The theoretical basis for analysis

This article aims to fill a gap in the theoretical description of changes in local mining communities. This provides the basis to extract a comprehensive model of them analysis. In connection with this task have been discussed the most important elements: 1) spatial isolation, resulting from the mining settlements situating around the mines, 2) the predominance of mining as a economic system, 3) the nature of mining work, 4) the social consequences of occupational homogeneity and isolation, 5) ways leisure activities, 6) status and functions of the family, 7) social and economic conflict, 8) totality of social relations. This model was constructed based on the achievements of British research on the changes occurring in the mining communities, taking into account the different contexts: social, political, economic, historical and cultural.

Key words: miners, local community, social change



Paulina Olejniczak
Uniwersytet Wrocławski

Postawy wobec zdrowia i choroby wśród mieszkańców podjeleniogórskich wsi

WSTĘP

Przedstawiona praca odnosi się do dziedziny zwanej socjologią zdrowia. Ciało człowieka to nie tylko fizyczna forma, lecz również konstrukt, na którego silnie oddziałują społeczne normy i wartości grup. Z tego względu zdecydowałam się poruszyć temat wzajemnych powiązań między życiem społecznym a ludzkim ciałem. Nadrzędnym celem było skonfrontowanie teoretycznych rozważań w zakresie zdrowia i chorób z codziennymi zachowaniami mieszkańców podjeleniogórskich wsi. Do realizacji założonego celu posłużyły mi przedstawione w fragmentach wyniki z przeprowadzonych przeze mnie badań. Budując pracę wybrałam wspomnianą grupę respondentów, gdyż wydaje mi się, że osoby zamieszkujące tereny wiejskie mogą w szczególnie sposób charakteryzować się ciekawymi postawami związanymi ze zdrowiem oraz korespondującymi z nim zmianami społecznymi. W związku z tym zainteresowało mnie jak ankietowani rozumieją pojęcia zdrowia i choroby? Czy wcielają w swoje życie zasadę „Twoje zdrowie w Twoich rękach”? Na jakim miejscu w systemie hierarchii wartości lokują zdrowie? Poniższe analizy ukazują wnioski z przeprowadzonych badań.

1. KONCEPCJE ZDROWIA I CHOROBY

W koncepcji biofizycznej człowiek postrzegany jest jako organizm, który w pierwszej kolejności dąży do zaspokojenia swoich podstawowych potrzeb związanych z jego biologiczną naturą. Tylko wtedy, gdy spełniony zostanie ten podstawowy warunek, możliwe jest funkcjonowanie w sensie ponador-

ganicznym. Z medycznego punktu widzenia pojęcia zdrowia i choroby są najczęściej definiowane w odniesieniu do komórek, tkanek, narządów – sposobu ich funkcjonowania czy wzajemnych powiązaniach. W oparciu o te zależności zdrowie idealne w ujęciu biologicznym może być interpretowane jako „(...) stan, w którym każda komórka ciała funkcjonuje na optymalnym poziomie i w doskonałej harmonii z każdą inną komórką (...)”¹. Pomimo przytoczonego przykładu istnieje wiele wątpliwości co do tego, czy świat medycyny nie powinien w swoich analizach interpretacyjnych pojęć zdrowia i choroby uwzględniać również społecznego aspektu wspomnianych zjawisk. Wyraz tych niepewności stanowi przyjęta w 1948 roku przez Światową Organizację Zdrowia definicja zdrowia. Wynika z niej, że zdrowie jest stanem pełnego, fizycznego, umysłowego i społecznego dobrego samopoczucia, przy całkowitym braku choroby czy kalectwa. Analizując przedstawioną definicję można dojść do wniosku mówiącego, że „(...) każdy stan, który nie jest optymalnie dobrym samopoczuciem fizycznym, psychicznym i społecznym jednostek – jest stanem choroby”². Interpretacja ta (w odniesieniu do większości biologicznych definicji) wzbogacona jest o dwa aspekty – psychiczny i społeczny. Odtąd na gruncie biologii można powiedzieć, że został uprawnomożniony pogląd mówiący, że zdrowie jest pojmowane jako coś więcej niż tylko brak choroby.

Tradycyjnym sposobem rozumienia choroby przez nauki medyczne jest interpretacja tego pojęcia w ujęciu *diese*. Oznacza to, że choroba ujmowana jest w aspekcie biologicznym. Podlega ona ściśle określonym, mierzalnym, medycznym kryteriom za pomocą których lekarz jest w stanie stwierdzić jej obecność lub brak. Ponadto diagnoza choroby ustalana jest w oparciu o oznaki (bezpośrednio zauważalne objawy, np. gorączka) i symptomy (nie są one zawsze widoczne; o ich wystąpieniu pacjent informuje lekarza)³. W medycynie została stworzona przez Światową Organizację Zdrowia Międzynarodowa Klasyfikacja Chorób. Na jej podstawie lekarze są w stanie klasyfikować ludzi na zdrowych i chorych. Istnieje jednak pewien dualizm między zaproponowaną przez Światową Organizację Zdrowia w 1948 roku definicją zdrowia a podaną klasyfikacją chorób, w której nie uwzględniono czynników psychospołecznych oddziałujących na zdrowie. Niepewności te zostały poszerzone, gdy definicja zdrowia według Światowej Organizacji Zdrowia została dodatkowo wzbogacona o nowe elementy. Obecnie głosi ona, że: „zdrowie to stopień, w jakim – z jednej strony – jednostki lub grupy są zdolne do zaspokajania potrzeb, z drugiej zaś – są one zdolne zmieniać środowisko lub radzić sobie z jego wymogami.”⁴. Pomimo zaistniałych sprzeczności w środowisku lekarskim za podstawę wyznaczania diagnozy

¹ B. Uramowska-Żyto, *Socjologiczne koncepcje zdrowia i choroby*, [w:] A. Ostrowska (red.), *Socjologia medycyny*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2009, s. 66.

² J. Bejnarowicz, M. Sokółowska, *Socjolog a pojęcie stanu zdrowia*, [w:] M. Sokółowska, J. Hołowska, A. Ostrowska (red.), *Socjologia a zdrowie*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1976, s. 417.

³ B. Uramowska-Żyto, *op. cit.*, s. 67-68.

⁴ Health Promotion 1985, [za:] B. Uramowska-Żyto, *Socjologiczne koncepcje zdrowia i choroby*, [w:] A. Ostrowska (red.), *Socjologia medycyny*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2009, s. 69.

przyjmuje się kryteria zdrowia i choroby zawarte w Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób.

2. DEFINICJE ZDROWIA I CHOROBY OBECNE W ŚWIADOMOŚCI SPOŁECZNEJ

O wieloznaczności sposobów ujmowania zdrowia i choroby w świadomości społeczeństwa świadczyć może również to, że występuje wyraźny problem w rozróżnieniu między potocznymi a medycznymi kryteriami rozumienia tych pojęć. Odzwierciedleniem tego spostrzeżenia jest to, że pewna liczba (od 30% do 50%) pacjentów zgłaszających się po pomoc w niepsychiatrycznym leczeniu prywatnym stanowią osoby, u których lekarz nie odnajduje organicznych cech wskazujących na stan choroby⁵. Z medycznego punktu widzenia osoby te nie są klasyfikowane jako chorzy, wymagający opieki medycznej. Oni sami zaś stan swojego zdrowia interpretują jako wymagający interwencji specjalisty – lekarza. Rozmijanie się kryteriów profesjonalnych i potocznych zdrowia oraz choroby widoczne jest również w odmiennym kontekście. Niektórzy laicy pomimo, że obserwują u siebie występowanie objawów chorób, to nie interpretują swojego stanu jako ubytku na zdrowiu. Ponadto nie widzą oni również w związku z zaistniałą sytuacją potrzeby skorzystania z konsultacji medycznej. Przykładem ilustrującym opisane zjawisko są losy byłych polskich olimpijczyków. Z przeprowadzonych badań wynika, że większość sportowców, którzy zakończyli swą karierę zawodową, pomimo licznych (często poważnych) schorzeń nie interpretują swojego stanu jako choroby. Dopiero wówczas, gdy wspomniane urazy będą uniemożliwiały ich społeczne funkcjonowanie, badani będą postrzegać swoją kondycję fizyczną przez pryzmat choroby. Wspomniani sportowcy „brak zdrowia wiążą ściśle z wkroczeniem instytucji medycznych i koniecznością okresowego wyłączenia się z czynnego życia. Wszelkie niedomagania mieszczące się w sferze życia prywatnego nie mające wpływu na jego zewnętrzny, publiczny obszar nie są rozumiane (...) w kategorii braku zdrowia”⁶.

Na podstawie przeprowadzonych do tej pory analiz można dojść do wniosku, że większość przedstawionych społecznych definicji pod pojęciem zdrowia ujmuje takie czynniki jak: ogólnie pojęta sprawność (zarówno w kontekście fizycznym jak i psychospołecznym), oraz dobre samopoczucie, które związane by było raczej z innymi zjawiskami niż ogólnie przyjęty brak choroby. Przedstawione przeze mnie wnioski znajdują swoje rozwinięcie w jakościowych badaniach nad zagadnieniami zdrowia i choroby w świa-

⁵ M. Sokołowska, 1980, s. 125, [za:] K. Puchalski, *Zdrowie w świadomości społecznej*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera. Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejsku Pracy, Łódź 1997, s. 99.

⁶ A. Pawlak, 1985, [za:] K. Puchalski, *Zdrowie w świadomości społecznej*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera. Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejsku Pracy, Łódź 1997, s. 100.

domości francuskiej klasy społecznej przeprowadzonych przez C. Herzlich⁷. Autorka badań przedstawia wnioski z pracy formułując trzy sposoby potocznego rozumienia zdrowia. Pierwszy z nich nazwany jest „zdrowiem w próżni”. Zdrowie ujmowane jest tu jako stan naturalny, na który na co dzień nie zwracamy uwagi. Jego wartość ujawnia się dopiero w wyniku wystąpienia jakiś poważnych dolegliwości. Drugi aspekt pojęcia zdrowia („rezerwy zdrowia”) odnosi się do kontekstu organicznego, odporności organizmu na zewnętrzne czynniki chorobotwórcze. Ostatni wariant („równowaga”) przedstawia zdrowie jako stan psychiczny osoby – dobre samopoczucie, odczuwanie zadowolenia. Ważnym w tym kontekście jest to, że bycie w „stanie równowagi” nie jest sprzeczne z występowaniem choroby organicznej. Zaprezentowana przez C. Herzlich klasyfikacja zdrowia wskazuje na to, że laickie myślenie na temat zdrowia jest bogatsze niż definiowanie zdrowia zaledwie jako brak choroby, czy dobre samopoczucie.

Analizując mnogość interpretacyjną zjawisk choroby i zdrowia w ujęciu społecznym dochodzę do wniosku, że pewien konsensus w wyjaśnieniu tych pojęć podejmują T. Parsons oraz J. Sowa. Parsons interpretuje chorobę jako „stan ograniczający lub uniemożliwiający pełnienie przez jednostkę zwykłych, codziennych ról społecznych, z racji uczestnictwa w życiu społecznym i przynależności do różnych grup (rodziny, grupy zawodowej i innych)”⁸. J. Sowa w definicji zdrowia zwraca uwagę na to, że „zdrowie jest przeważnie wartością moralną – nie wstydzimy się jego pożądanego, a przeciwnie operujemy jego hasłem deklaratywnie, domagamy się go jako prawa ludzkiego”⁹. Granice między zdrowiem a chorobą są dość płynne i niejednoznaczne. Najczęściej zależą one od kontekstu społecznego w jakim występują.

3. WPŁYW SYSTEMU KULTUROWEGO

W podejściu tym interesujące z punktu widzenia badacza może być to, jakie czynniki pozabiologiczne mogą oddziaływać na człowieka, żeby z kategorii „osoby” przeszła ona do pozycji „pacjenta”. Niektórzy z naukowców twierdzą, że we wspomnianym procesie przejścia istotną rolę odgrywają czynniki kulturowe w tym proces socjalizacji, który wpływa na postawy jednostek wobec zdrowia i choroby.

Dowodem na te wnioski są przeprowadzone przez M. Zborowskiego badania na grupie Amerykanów pochodzenia żydowskiego, włoskiego anglosa-

⁷ C. Herzlich, *Health and illness. A social psychological analysis*. Academic Press, London 1973, s. 56– 63, [za:] K. Puchalski, *Zdrowie w świadomości społecznej*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera. Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, Łódź 1997, s. 113-121.

⁸ Promocja Zdrowia, dostępny w: <http://www.interklasa.pl/portal/dokumenty/zdrowie/3.html> [Serwis Promocji Zdrowia], [pobrano 12.12.2010].

⁹ J. Sowa, *Kulturowe założenia pojęcia normalności w psychiatrii*, Warszawa 1984, s. 18, [za:] I. Taranowicz, *Zdrowie i sposoby radzenia sobie z jego zagrożeniami*, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2010, s. 158.

skiego i irlandzkiego¹⁰. W analizie swych wyników zauważył, że zarówno Włosi jak i Żydzi bardzo emocjonalnie reagowali na ból. Anglosasi najczęściej reagowali ze stoicyzmem, zaś Irlandczycy próbowali ignorować odczuwany dyskomfort fizyczny. M. Zborowski podkreśla pewne różnice w zachowaniach Żydów i Włochów wobec odczuwanego bólu. Żydzi koncentrowali się na bólu – jego znaczeniu i konsekwencjach dla organizmu. Włosi natomiast szukali w nim ulgi.

Według mnie istotne z punktu widzenia kulturowego są również wyniki badań E. Schumana na temat wiedzy o chorobie oraz jej relacje z innymi cechami i postawami. Z przeprowadzonych badań można wywnioskować, że „(...) niska wiedza o chorobie łączy się z wysokim sceptycyzmem wobec instytucjonalnej opieki medycznej i wysoką zależnością od innych podczas chorowania”¹¹. Tego typu postawa charakterystyczna jest dla społeczności posiadających ludową orientację zwrotną. Jednostki będące jej członkami charakteryzowane będą przez takie zachowania jak: szukanie i korzystanie z niefachowej pomocy, unikanie leczenia, sięganie po ludowe sposoby walki z chorobą, silniejsze reagowanie na dolegliwości związane z bólem, skupianie się na łagodzeniu bezpośrednich dolegliwości w zastępstwie za długotrwałe leczenie choroby, trudności z dostosowaniem się do sytuacji porządku szpitalnego, niechętnie podejmowanie współpracy z grupą terapeutyczną oraz lekceważenie spraw odnoszących się do zdrowia i opieki medycznej¹².

4. ASPEKT STRATYFIKACYJNY

Analiza zmiennych stratyfikacyjnych w prowadzonych badaniach nad tematyką postaw związanych ze zdrowiem prowadzić może do poznania mechanizmów kształtujących zachowania jednostek. Wiele z tych analiz sugeruje wniosek mówiący, że na występujące między jednostkami zróżnicowania zachowań medycznych istotny wpływ może mieć zajmowana przez nie pozycja społeczno-ekonomiczna. Twierdzenie takie zasugerował jako pierwszy E. L. Koos, który swoje przypuszczenia formułował następująco: „im niższa klasa społeczna, tym gorsze wejście w różne układy społeczne (źródła informacji, świadczenia socjalne), tym większa tolerancja na objawy chorobowe, tym bardziej ograniczone korzystanie z instytucji medycznych”¹³. Przedstawiony pogląd stanowi jedną z nielicznych propozycji tłumaczenia, dlaczego ludzie o odmiennych pozycjach społecznych przedstawiają różne reakcje społeczne (nawet) w stosunku do tych samych jednostek chorobowych. Wydaje się, że istotną w tym znaczeniu rolę odgrywać

¹⁰ M. Zborowski, *Cultural Components in Response to Pain*, [w:] S. Jaco, *Patients, Physicians and Illness*, Free Press of Glencoe, Illinois, 1958, [za:] A. Titkow, *Zachowania i postawy wobec zdrowia i choroby*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983, s. 50-51.

¹¹ M. Ogryzko-Wiewiórowska, *Szkice socjologii medycyny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1998, s. 50.

¹² Ibidem.

¹³ A. Titkow, *Zachowania związane ze zdrowiem i chorobą jako element wiedzy o społeczeństwie*, [w:] A. Ostrowska (red.), *Socjologia medycyny*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2009, s. 97-98.

może zjawisko upośledzenia ekonomicznego, a ściślej ujmując – skutki tego, jaką pozycję w społeczeństwie zajmują jednostki¹⁴. Z perspektywy analizy zmiennych stratyfikacyjnych na postawy związane ze zdrowiem i chorobą wpływa nie tylko standard finansowy. Istnieją bowiem hipotezy według których wzrost poziomu dochodów tylko do pewnego stopnia oddziałuje na korzystanie ze świadczeń medycznych. Warto również zauważyć, że stosowanie w niektórych krajach bezpłatnych świadczeń zdrowotnych zmniejsza skutki zróżnicowań ekonomicznych, co może wpływać na kształt opisywanych relacji. Równie istotną rolę (co czynniki ekonomiczne) na postawy związane z chorobą i zdrowiem odgrywają układy społeczne. W tym aspekcie zaznaczyć należy oddziaływanie grup odniesienia. Przypuszcza się, że na to, jakie jednostki będą reprezentowały zachowania zdrowotne, wpływać będą postawy, sposoby myślenia oraz wzory zachowania grup, z którymi badani będą się identyfikować¹⁵.

5. KONTEKST PSYCHOLOGICZNY

Aspekt psychologiczny nawiązuje do mechanizmów psychologicznych, które oddziałują na dyspozycje i zachowania zdrowotne jednostek. Zjawisko to opisuje w swych pracach I. Rosentrock, gdzie podejmuje próbę analizy czynników wpływających na korzystanie z instytucji służby zdrowia¹⁶. W swoim modelu przedstawia on dwa rodzaje zmiennych – intelektualne (psychiczne predyspozycje do podejmowania działań na rzecz własnego zdrowia) oraz emocjonalne (obszar, w którym poszczególne zachowania są oceniane jako pozytywne dla zmniejszania zagrożeń). W przedstawionym modelu elementy intelektualne w zachowaniach zdrowotnych analizowane są z perspektywy użyteczności podejmowania tych działań. Prowadzi to niekiedy do konfliktu motywów. Jednostka widząc, że jakieś zachowanie jest korzystne w zwalczaniu choroby, zwraca również uwagę na efekty tych działań (np. ból, koszty ekonomiczne). W koncepcji swej I. Rosentrock opowiada się za zmniejszeniem wpływu (na postawy medyczne jednostek) czynników ekonomicznych i instytucjonalnych. Według badacza stanowią one łatwiejsze do pokonania bariery w odróżnieniu od czynników indywidualnych, które tkwią w samych jednostkach.

6. NIERÓWNOŚCI ORAZ RÓŻNICE W SFERZE ZDROWIA

Zróżnicowania oraz nierówności w sferze zdrowia mogą wynikać z wielorakich powodów. Ze względu na społeczną dystrybucję dóbr czy sprawie-

¹⁴ A. Titkow, *Zachowania i postawy wobec zdrowia i choroby*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983, s. 53-54.

¹⁵ *Ibidem.*, s. 53-61.

¹⁶ I. Rosenstock, *Why Pe ople Use Health Services*, Milbrank Memorial Found Quarterly, 1966, [za:] A. Titkow, *Zachowania i postawy wobec zdrowia i choroby*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983, s. 61-62.

dliwość społeczną istnieje inna diagnoza różnic wynikająca z biologicznego procesu starzenia się organizmu, a odmienna ze względu na różnice (albo raczej nierówności) w zdrowiu powiązane ze społecznym usytuowaniem jednostek w społeczeństwie¹⁷. Zróżnicowany status w obrębie społeczeństwa wpływa na dostępność do opieki medycznej oraz warunki życia jednostek. Spostrzeżenie to prowadzi do wniosku, że „(...) zdrowie jest produktem społecznym, wytworem społeczeństwa”¹⁸. Nierówności w sferze zdrowia występują najczęściej na poziomie społeczno-ekonomicznym. Oceniane są one zazwyczaj jako niesłuszne, niesprawiedliwe. Eliminacja wspomnianych nierówności odbywa się zazwyczaj na poziomie szerzenia hasła promującego „zdrowie dla wszystkich”. Rozważając ten aspekt, warto również zwrócić uwagę na pewną zależność. Otóż zdrowie nie jest przez wszystkich i na równi traktowane jako cel nadrzędny, do którego wszyscy niezmiennie dążą. Niekiedy ponad zdrowiem jednostki mogą przyjmować inne wartości, np. wysoką pozycję ekonomiczną. Dlatego, można powiedzieć, że każdy powinien mieć możliwość kształtowania postaw na indywidualny wzór swojego życia. Z przedstawionego punktu widzenia eliminacja nierówności w sferze zdrowia polegać będzie na zapewnieniu „(...) równości w szansach na bycie zdrowym”¹⁹ a nie na założeniu równości tego samego zdrowia dla każdego.

Ważnym aspektem w rozważaniach nad nierównościami w zdrowiu stanowi opublikowany w 1980 roku w Wielkiej Brytanii *The Black Report*²⁰. Wynika z niego, że nierówności w sferze zdrowia pomiędzy poszczególnymi klasami nie tylko występują, ale również, że ulegają one poszerzeniu. Z przedstawionej pracy można wyróżnić cztery rodzaje wyjaśnień odnoszących się do rozważanych nierówności. Pierwsze z nich odwołuje się do trudności związanych z pomiarem analizowanych zjawisk, które w konsekwencji mogą świadczyć o tym, że nierówności są w pewnym stopniu artefaktami. Drugie wyjaśnienie nawiązuje do hipotezy selekcji społecznej. Według niej nierówności zdrowotne wynikają z selekcji między klasami dokonywanej na skutek ruchliwości społecznej. W tłumaczeniu tym istnieje założenie, że przeciętny stan zdrowia wśród bogatej klasy jest lepszy w odróżnieniu od klas niższych. Pomimo, że istnieje zauważalny związek między pochodzeniem społecznym a stanem zdrowia, to nie można przyjąć tego czynnika za determinującego wszelkie nierówności w kontekście zdrowia. Zaprezentowany wniosek trzeba dodatkowo wzbogacić o elementy ekonomiczne i społeczne, które stanowią ostatni rodzaj wyjaśnień nierówności zdrowotnych opisywanych w *The Black Report* (ogólnie mogą być one opisane jako elementy składowe stylu życia). Zmienne ekonomiczne odnoszą się do takich czynników jak: gorsze warunki życiowe, mieszkaniowe, pracy i inne. Pod hasłem zmiennych społecznych rozumiane są: nawyki, osobiste preferencje, gorsze odżywianie, dostęp do opieki medycznej oraz wykształce-

¹⁷ A. Ostrowska, *Nierówności w sferze zdrowia*, „Kultura i społeczeństwo”, nr 2, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 1998.

¹⁸ *Ibidem*, s. 150.

¹⁹ *Ibidem*, s. 151.

²⁰ A. Ostrowska, *Styl życia a zdrowie*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1999, s. 124-127.

nie²¹. Spośród wymienionych czynników, wykształcenie jest uważane za jedno z najsilniejszych wskaźników stanu zdrowia. Dowodem na to mogą być przeprowadzone przez T. Valkonena badania, w których porównywał on wskaźniki umieralności odnotowane w Finlandii i sześciu innych krajach europejskich. Analizując wyniki, doszedł on do wniosku, że we wszystkich przebadanych krajach występuje wysoka korelacja między wykształceniem a umieralnością. Według Valkonena im wyższy poziom inteligencji, tym większa motywacja do przestrzegania reguł prozdrowotnego stylu życia oraz większe zdyscyplinowanie w ich realizacji²². Świadczy to o tym, że wykształcenie może niekiedy ułatwiać dokonywanie prozdrowotnych wyborów prowadzących do prozdrowotnego stylu życia.

7. ANALIZA DANYCH EMPIRYCZNYCH

Poniżej zostały zaprezentowane statystyki, na podstawie których podjęłam rozważania na temat postaw mieszkańców podjeleniogórskich wsi wobec zdrowia i choroby. Przy realizacji badań posłużyłam się sondażem diagnostycznym. W celu zebrania informacji zdecydowałam się wykorzystać ankietę bezpośrednią (rozdawaną). Dobór próby był celowy. Badania zostały przeprowadzone w dniach od 22 do 26 kwietnia 2011 roku na próbie 50 osób. Na podstawie liczby ankietowanych osób nie można orzekać o reprezentatywności próby. Jednakże wykonane pomiary oraz przedstawione wnioski wydają mi się być godną uwagi analizą obrazującą ogólne trendy.

Tabela 1. Ocena dobrego stanu zdrowia według płci [%]*

Rozumienie znaczenia pojęcia „dobry stan zdrowia”	Płeć respondenta		
	kobieta	mężczyzna	Ogółem
	% respondentów	% respondentów	% respondentów
odporność na choroby	82	88	84
radość i chęć do życia	74	69	72
sprawność fizyczna	82	69	78
zachowywanie spokoju	3		2
brak trudności w wykonywaniu codziennych zajęć	32	38	34
życzliwość wobec innych osób	3	13	6

* Odsetki nie sumują się do 100%

²¹ A. Ostrowska, *Nierówności w sferze zdrowia*, „Kultura i społeczeństwo”, nr 2, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 1998.

²² Ibidem.

Na podstawie danych zawartych w tabeli nr 1 wnioskuję, że kobiety w odróżnieniu od mężczyzn częściej wskazywały na czynniki społeczno-psychiczne dobrego stanu zdrowia. Być może wynika to z tego, że od kobiet oczekuje się empatii i opiekuńczości. Mężczyźni natomiast częściej są socjalizowani do „zadań męskich”, gdzie znaczny aspekt stanowi sprawność fizyczna. Dlatego w ich pojęciu osoba zdrowa postrzegana jest zazwyczaj przez pryzmat wskaźników fizycznych. Ponadto fizyczne wskaźniki najczęściej posiadają walor wizualny. W odróżnieniu od aspektów psychospołecznych rzadziej wymagają one dłuższych i bardziej bezpośrednich kontaktów z osobą, by móc wywnioskować, czy jest ona zdrowa lub chora. W potocznym rozumieniu możnaby powiedzieć, że wymagają one mniejszego zaangażowania poznawczego ze strony obserwatora. Ogólnie rzecz ujmując wszyscy badani częściej utożsamiali osobę o dobrym zdrowiu z czynnikami fizycznymi.

Tabela 2. Ocena złego stanu zdrowia według płci [%]*

Rozumienie znaczenia pojęcia „zły stan zdrowia”	Płeć respondenta		Ogółem
	kobieta	mężczyzna	% w kolumnie
	% w kolumnie	% w kolumnie	
złe samopoczucie	74	56	68
brak sprawności fizycznej	50	38	46
brak wiary we własne możliwości	12	25	16
poczucie zmęczenia	56	56	56
niechęć wobec innych	12	31	18
złe wyniki badań	68	69	68

* Odsetki nie sumują się do 100%

Z przedstawionych w tabeli nr 2 danych wynika, że kobiety, mężczyźni jak i respondenci ogółem najczęściej osobę o złym stanie zdrowia identyfikowali z czynnikami fizycznymi. Wydaje mi się, że o tego typu rozkładzie odpowiedzi może świadczyć to, że badani postrzegają osoby o złym stanie zdrowia zazwyczaj przez pryzmat widocznych (fizycznych) wskaźników. Dzięki nim bowiem możliwa jest niemalże natychmiastowa ocena czy mamy styczność z osobą chora, czy może nie. Warto również wspomnieć, że pojęcie osoby chorej łącone jest zazwyczaj z dysfunkcjami, które zaburzają „normalny” przebieg życia społecznego jednostki jak i społeczeństwa w ogóle. Ponieważ osoby chore niekiedy nie są w stanie odgrywać przypisanych im ról, zaburzone zostaje życie ludzi z ich otoczenia. Na przykład pewne choroby wymagają systematycznego leczenia i zabiegów, co może zakłócać porządek dnia codziennego chorego oraz jego bliskich. Wydaje mi się, że tego typu aspekty mogły wpłynąć na częstsze utożsamianie osoby chorej z czynnikami fizycznymi.

Podsumowując powyższy blok zagadnień wnioskuję, że respondenci najczęściej w definiowaniu pojęć „zdrowie” i „choroba” posługują się czyn-

nikami fizycznymi. Wyjątek stanowią jedynie kobiety, które opisując osobę o dobrym zdrowiu, częściej niż mężczyźni odwołują się do psychospołecznych wskaźników. Przedstawione wnioski wyprowadzam na podstawie analizy dwóch, powyżej omówionych zagadnień, które dotyczyły charakterystyki osoby o dobrym i o złym zdrowiu.

Tabela 3. Sposoby spędzania wolnego czasu według wykształcenia [%]*

Sposoby spędzania wolnego czasu	Wykształcenie respondenta		Ogółem
	gimnazjalne	wyższe	
	% w kolumnie	% w kolumnie	
oglądam telewizję	45	37	42
chodzę na spacer	68	42	58
czytam książki, gazety	26	42	32
pracuję na działce lub w ogrodzie	3	32	14
„leniuchuję” – wysypiam się	39	16	30
uprawiam sport	68	79	72

*Odsetki nie sumują się do 100%

W podejmowanej problematyce zostały uwzględnione dwa stopnie wykształcenia (gimnazjalne i wyższe). Działanie to ma na celu interpretację danych ze względu na dwa dość biegunowe poziomy wykształcenia. Poza tym sam rozkład próby przyczynił się do podjęcia tego typu zestawienia.

Analizując przedstawione w tabeli nr 3 wyniki dochodzę do wniosku, że respondenci o wykształceniu gimnazjalnym częściej decydują się na bierne formy spędzania czasu wolnego niż osoby o wyższym wykształceniu. Ogółem respondenci przeważnie zaznaczali odpowiedzi świadczące o aktywnych formach spędzania czasu wolnego. Na taki rozkład wyników mogłoby wpływać to, że osoby z wykształceniem gimnazjalnym (w badaniu jest to głównie młodzież) częściej decydują się tego typu formy spędzania czasu wolnego ze względu na własne środowisko społeczne. Prawdopodobnie preferują oni bardziej „osiadły” tryb życia (np. surfowanie po internecie itp.). Oznaczałoby to, iż pomimo, że gwałtownie zmieniający się świat niesie ze sobą nowe niebezpieczeństwa, które mogą negatywnie oddziaływać na nasze zdrowie, to nadal zauważamy postawę „wycofania” z prozdrowotnych zachowań. Wiązałoby się to z tym, że większość badanych z wykształceniem gimnazjalnym rezygnuje z możliwości podjęcia wyborów promujących zdrowie. Trudno oszacować na podstawie przedstawionych danych na ile jest to świadoma decyzja. Być może jest tak, że ludzie z wykształceniem gimnazjalnym nie dostrzegają, profitów jakie niosą aktywne formy spędzania czasu. Praktyka prozdrowotnego stylu życia nie tylko niweluje ryzyko zapadnięcia na różne choroby, lecz również przyczynia się do podwyższenia psychospołecznej wartości jednostki.

Tabela 4. Wiedza na temat czynników wpływających na zdrowie według wykształcenia [%]

Poziom wiedzy	Wykształcenie respondenta		Ogółem
	gimnazjalne	wyższe	
słaba wiedza	2	4	6
średnia wiedza	28	16	44
duża wiedza	32	18	50
Ogółem	62	38	100

Tabela nr 4 została skonstruowana w oparciu o pytania badające wiedzę respondentów. Suma punktów jaką można było uzyskać jest odzwierciedleniem poziomu wiedzy badanych na tematy związane ze zdrowiem i chorobą. Ogólnie zauważyć można, że większość respondentów posiada dość dużą wiedzę na temat zdrowia i jego determinantów. Ankietowani z wykształceniem gimnazjalnym w niewiele większym stopniu niż badani o wykształceniu wyższym udzielali prawidłowych odpowiedzi. Być może wynika to z tego, że respondenci o gimnazjalnym wykształceniu (w badaniu jest to głównie młodzież) posiadają większy zasób wiedzy teoretycznej na tematy związane ze zdrowiem i chorobą. Prawdopodobnie jest to rezultatem tego, że ta grupa badanych pozostaje pod większym wpływem socjalizacji w szkole, gdzie na licznych zajęciach przekazywane są informacje dotyczące tematyki funkcjonowania organizmu. Przedstawione wyniki nie mogą jednak stanowić potwierdzenia (lub zaprzeczenia) tego, że posiadanie większej wiedzy przyczynia się do częstszego stosowania zachowań prozdrowotnych. Do potwierdzenia tego typu hipotezy należałoby wzbogacić dodatkowo kanon pytań sprawdzających wiedzę oraz skorelować go na przykład z podejmowanymi działaniami anty- i prozdrowotnymi.

Tabela 5. Ocena ważności zdrowia względem innych wartości według wieku [%]

Stopień ważności zdrowia	Przedział wiekowy w jakim mieści się respondent [lata]					Ogółem
	poniżej 18 lat	od 18 do 25 lat	od 26 do 35 lat	od 36 do 45 lat	od 46 do 55 lat	
zdrowie bardzo ważne	8	4	4	6	8	30
zdrowie raczej ważne niż nieważne	20	12	10	6	4	52
zdrowie raczej nieważne niż ważne	10	6				16
zdrowie zdecydowanie nieważne			2			2
Ogółem	38	22	16	12	12	100

Tabela nr 5 powstała w wyniku analizy jednego z pytań kwestionariusza ankiety, gdzie zostały zestawione różnego rodzaju wartości (w tym zdrowie). Analizując udzielone odpowiedzi, zwracałam głównie uwagę na to, na jakiej pozycji względem pozostałych wartości respondenci umieszczali zdrowie. Dlatego również zaprezentowana w omówieniu badań tabela pomija pozostałe wartości.

Według przedstawionych danych najwięcej respondentów powyżej 36. roku życia wskazało, że zdrowie stanowi dla nich ważną wartość. Tego typu wyniki korespondują z wcześniejszymi odpowiedziami, jakie udzielali badani w tym wieku. Moim zdaniem wynikać to może z tego, że osoby w wieku powyżej 36. lat częściej myślą, że zdrowie w dużej mierze może determinować pozostałe wartości. Jako metafora tej postawy może posłużyć powiedzenie „Mieć zdrowie, to znaczy mieć wszystko”. Osoby w młodszym wieku (poniżej 36. roku życia) rzadziej mogą wskazywać na zdrowie jako na najwyższą wartość, gdyż prawdopodobnie uznają je za autoteliczny zasób, a nie jako środek do osiągnięcia innych celów. Ogólnie można podsumować, że zdrowie dla większości respondentów plasuje się na wysokim szczeblu w hierarchii wartości.

PODSUMOWANIE

Socjologia jako dyscyplina nauk zajmuje się między innymi wpływem czynników społecznych na ciało człowieka. Oddziaływania środowiskowe i społeczne wpływają na to, jakie postawy wobec problematyki zdrowia i choroby kształtują na co dzień jednostki. W podjętej pracy przeanalizowałam postawy mieszkańców podjeleniogórskich wsi wobec zdrowia i choroby. Na skutek podjętych badań dochodzę do wniosku, że przedstawione w pierwszej części założenia teoretyczne korespondują z zachowaniami badanych. W rozumieniu respondentów pojęcia zdrowia i choroby oprócz fizycznych wskaźników są dodatkowo wzbogacane przez komponenty emocjonalne. Analizy empiryczne prowadzą do wniosku, że badani posiadają dość duży zasób wiedzy na tematy związane z problematyką zdrowotną. W większości potrafili oni trafnie wskazać jakie czynniki mogą determinować możliwość zapadnięcia na niektóre choroby cywilizacyjne. Posiadana przez nich wiedza związana jest zazwyczaj z podejmowanymi praktykami zdrowotnymi. Za przykład posłużyć może to, że ankietowani dość często wskazywali na aktywne formy spędzania przez nich czasu wolnego. Poza tym zebrane informacje wskazują, że w większości mieszkańcy podjeleniogórskich wsi wysoko lokują zdrowie w systemie wartości. Na podstawie powyższych spostrzeżeń mogę wnioskować, że respondenci w większości aktywnie wcielają w życie sentencję „Twoje zdrowie w Twoich rękach”. Oczywiście do prawomocnego potwierdzenia przedstawionych spostrzeżeń należałoby wprowadzić pewne udoskonalenia w badaniach, np. zwiększenie liczby respondentów, czy wzbogacenie bloków tematycznych o nowe wskaźniki. Mam jednak nadzieję, że przedstawione wyniki badań oraz wyprowadzone z nich wnioski mogą bynajmniej posłużyć jako jeden z kroków w odpowiedzi na analizowany temat.

LITERATURA:

- [1] Bejnarowicz J., Sokołowska M., *Socjolog a pojęcie stanu zdrowia*, [w:] Sokołowska M., Hołowska J., Ostrowska A. (red.), *Socjologia a zdrowie*, Państwowe Wydaw. Naukowe, Warszawa 1976.
- [2] Choroba [on-line], Serwis Promocji Zdrowia, dostępny w internecie: <http://www.interklasa.pl/portal/dokumenty/zdrowie/3.html>, [pobrano 12.12.2010].
- [3] Ogryzko-Wiewiórowska M., *Szkice socjologii medycyny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1998.
- [4] Ostrowska A. (red.), *Socjologia medycyny*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2009.
- [5] Ostrowska A., *Nierówności w sferze zdrowia*, „Kultura i społeczeństwo”, nr 2, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 1998.
- [6] Ostrowska A., *Styl życia a zdrowie*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1999.
- [7] Puchalski K., *Zdrowie w świadomości społecznej*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera. Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, Łódź 1997.
- [8] Taranowicz I., *Zdrowie i sposoby radzenia sobie z jego zagrożeniami.*, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2010.
- [9] Titkow A., *Zachowania i postawy wobec zdrowia i choroby*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983.
- [10] Uramowska-Żyto B., *Socjologiczne koncepcje zdrowia i choroby*, [w:] Ostrowska A. (red.), *Socjologia medycyny*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2009.

STRESZCZENIE

Postawy wobec zdrowia i choroby wśród mieszkańców podjeleniogórskich wsi

Praca zawiera informacje i inne uwagi na temat zdrowia i choroby, ich determinant oraz sposobów rozumowania. Ponadto porusza tematykę związku aspektu zdrowia z systemem aksjonormatywnym. Jednym z głównych założeń było przeanalizowanie postaw wobec zdrowia i choroby wśród mieszkańców podjeleniogórskich wsi. Jako wskaźnik przy interpretacji podjętego tematu posłużyły badania przeprowadzone wśród wspomnianej społeczności.

SUMMARY

Attitudes towards the health and illnesses amongst residents Jelenia Góra suburban villages

The work contains information and other remarks about the health and illness, their determinants and ways of thinking. Moreover he it brings up the subject matter of the connection of the aspect of health with the system axionormative. Analysing attitudes towards the health and illnesses were one of main assumptions amongst residents Jelenia Góra suburban villages. As the indicator at interpretation of the raised subject examinations conducted amongst the recalled community served.



Janusz Grasza

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
im. Witelona, Legnica

Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Tworzenie udanego związku małżeńskiego (w świetle teorii i badań Johna Gottmana)

*Pytał ktoś Sokratesa, czy ma się żenić, czy nie.
– Jakkolwiek postąpisz, będziesz żałował – powiedział.
(Antologia Anegdoty Antycznej, Ossolineum 1963)*

Literatura na temat związków partnerskich i małżeńskich jest niezwykle bogata, bo i problem już od początków ludzkości nastroczał wiele pytań, wątpliwości, refleksji i ocen. W kręgu kultury zachodniej definiuje się je jako związek między osobami, które łączą więzy: społeczne, ekonomiczne emocjonalne i prawne¹. Związanie osób więzami małżeństwa daje im poczucie bezpieczeństwa na poziomie prawa. Wzmocnienie tego związku zwyczajowymi więzami sakramentu, procedur religijnych, ma sankcjonować trwałość, nierozzerwalność tego związku, dzięki przyrzeczeniu przestrzegania etyki wzajemnego współżycia^{2 3}.

Prześledzenie w literaturze przedmiotu problematyki związków małżeńskich i partnerskich w różnych kulturach⁴ uwidacznia, jak bardzo te relacje ewoluują, sankcjonując nowe formy tworzenia się tych mariaży^{5 6}. Choć wielu autorów^{7 8 9 10} wskazuje na istotne różnice w traktowaniu związku

¹ Greber A., *Słownik psychologii*, Scholar, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe 2000.

² Wojtyła K., *Miłość i odpowiedzialność*, Lublin 2001 TN KUL, rozdz. Seksuologia a etyka.

³ Gallagher M., *What is marriage for? The public purposes of marriage law*. Louisiana Law Review 2002.

⁴ Westermarck M., *The history of human marriage*. The Alerton Book Company. New York 1922.

⁵ Herek G.M. (2006), *Legal recognition of same-sex relationships in the united states: a social science perspective*, American Psychologist, 61, 607-621.

⁶ Neill J., *The origins and role of same-sex in human societies*, McFarland & Company Publishers 2009.

⁷ Celmer Z., *Małżeństwo*, PZWL, Warszawa 1989.

⁸ McGraw P.C., *Jak ratować związek*, Rebis, Poznań 2001.

⁹ Plzak M., *Małżeńskie katastrofy*, Wydawnictwo LOOK, 1992.

¹⁰ Gray J., *Dlaczego Mars zderza się z Wenus*. Rebis. Poznań 2008.

małżeńskiego i partnerskiego, to istnieją tu wspólne dla obu płci systemy wartościowania własnego związku, cech partnera, jego/jej zachowań, nastawień i oczekiwań^{11 12 13 14}. Istnieją też poradniki¹⁵ sugerujące, co należy zrobić, opierając się na wiedzy dotyczącej cech partnerki, aby związek miał szanse na trwałość.

W ocenie Roberta Sternberga¹⁶ istnieje też wiele warunków (np. zaangażowanie, namiętność), które muszą być spełnione, cech współpartnera (np. szacunek, wzajemne zrozumienie, dawanie i otrzymywania wsparcia emocjonalnego, dzielenie się dobrami materialnymi i duchowymi, ocenianie partnera, jako osoby znaczącej w związku, dzielenie się informacjami o charakterze intymnym) i faz związku, w którym stworzenie relacji przyjaźni decydować może o jego głębi i trwałości.

Do skrajnych ocen posunęła się Cindy Cashman¹⁷ stwierdzając, że pozytywne relacje między partnerami nie mogą wytworzyć się nigdy, gdyż mężczyźni nie posiadają podstawowej wiedzy o tym, jak zaprzyjaźnić się z kobietą, jak zaangażować się emocjonalnie w związek, jak budować intymne z nią więzi, czy wreszcie jak zaspakajać potrzeby seksualne partnerki. Jej książka-żart zawiera ozdobną obwolutę i puste kartki po jej otwarciu. Ten brak wiedzy, przypisywany mężczyznom, jest poważną przeszkodą w stworzeniu satysfakcjonującego związku.

Natomiast wiele innych cech po stronie partnerów w związku małżeńskim i partnerskim, nierozłącznych z miłością i seksem takich, jak zazdrość¹⁸, oczekiwania kobiet i mężczyzn w stosunku do siebie¹⁹, czy też wzajemna gra pełna niedomówień i kłamstw²⁰ dodatkowo komplikują tę relację i utrudniają wspólne porozumienie.

Istnieją też groteskowe i pełne humoru oraz mądrości życiowej opowieści²¹ o tym jak zachować spokój i przetrwanie w związku, lecz one mogą być tylko gorzką przestrogą przed tym, jak nie popaść w pułapki bezradności, zubożnienia, izolacji, braku szacunku, wzajemnej pogardy dla siebie, szyderstwa, sarkazmu i ciągłych słownych ataków na współpartnera²².

Konstruktywne porady związane z tym, jak budować pozytywne relacje w związkach dają H. Stierlin i grupa współautorów²³. Stwierdzają oni, że takie cechy współpartnerów jak: empatia, otwartość, szukanie pozytywnych stron, zbadanie dynamicznych struktur wewnętrznych związku, odrzucenie

¹¹ Sujak E., *Kontakt psychiczny w małżeństwie i rodzinie*, Wrocław 1985.

¹² Gottman J.M., *Siedem zasad udanego małżeństwa*, WUJ, Kraków 2006.

¹³ Amen D.G., *Zmień swój mózg, zmień swoje życie*, Laurum, Warszawa 2009.

¹⁴ Forward S., *Szantaż emocjonalny*, GWP, Gdańsk 1999.

¹⁵ Marie-Laurence de Rochefort, *Co mężczyźni chcą wiedzieć o kobietach*, KDC, Warszawa 2007.

¹⁶ Wojciszke B., *Psychologia miłości. Namiętność, intymność, zaangażowanie*, Gdańsk 2003.

¹⁷ Cashman C. (Alan Francis), *Everything men know about women*, Andrews McMeel Publishers, 1995.

¹⁸ Buss D.M., *Zazdrość niebezpieczna namiętność*, Gdańsk, GWP 2007.

¹⁹ Buss D.M., *Psychologia ewolucyjna*, GWP, Gdańsk 2003.

²⁰ Ekman P., *Kłamstwo i jego wykrywanie*, PWN, Warszawa 2007.

²¹ Jerrold D., *Nauki małżeńskie pani Caudle*, WAIF, Warszawa 1991.

²² Simon Fritz B., Stierlin Helm, *Słownik terapii rodzin*, GWP, Gdańsk 1998.

²³ Stierlin H., Rucker-Emboden I., Wetzel N., Wirsching M., *Pierwszy wywiad z rodziną*, GWP, Gdańsk 1999.

obciążeń z przeszłości i inne stwarzają pozytywne podłoże, na którym mogą rodzić się właściwe relacje partnerskie i małżeńskie²⁴.

W literaturze polskiej²⁵ (np. Braun- Gałkowska) trwałość związku małżeńskiego uzależnia się od wielu czynników, które należy wziąć pod uwagę przed dokonaniem wyboru partnera. Są to takie czynniki, np. jak: środowisko rodzinne partnera, cechy osobowościowe rodziców, cechy przyszłego partnera życiowego, wiedza i potrzeby seksualne partnera.

Podobnie D. M. Buss²⁶ mówi o preferencjach pewnych męskich lub żeńskich cech, które mogą skłonić jednostkę do wyboru partnera życiowego. Jednakże cechy te niekoniecznie gwarantują szczęśliwe długie pożycie w związku. Są to zatem bardziej przesłanki do stworzenia związku, niż gwarancje jego przetrwania.

Cheryl Wetzstein²⁷, W. B. Wilcox i S. Nock²⁸, wskazują na siedem predyktorów szczęścia małżeńskiego. Dla amerykańskich żon są to takie czynniki, jak: zaangażowanie emocjonalne partnera, uczciwy podział obowiązków domowych, bycie żywicielem rodziny, poczucie odpowiedzialności za rodzinę, rezygnacja z obowiązków zawodowych na rzecz utrzymania domu, wspólne przekonania religijne i tradycyjny podział ról na męskie i żeńskie. Oznacza to, że nie oczekują one równości, co do podziału obowiązków między małżonkami i równości zarobków. Sprawiedliwy podział ról wcale nie oznacza, że jest to równy podział ról. Sprawiedliwy jest wtedy, kiedy partnerzy w związku spełniają swoje role zgodnie z wcześniej przyjętymi ustaleniami, co do ich rozmiarów i płci.

Interesujące też wydają się uwagi D. G. Myers'a²⁹ na temat czynników zabezpieczających parę małżeńską przed rozwodem. Wymieniane są tu takie czynniki, jak: pochodzenie z pełnych rodzin, podobne wykształcenie, kohabitacja, tożsamość wierzeń religijnych, zbliżony wiek, zawarcie związku powyżej 20 roku życia, dłuższa znajomość przed zawarciem związku.

Wszystkie wymienione tu elementy są niewątpliwie bardzo istotne w dokonaniu wyboru partnera. Jednakże, kiedy związek zacznie już istnieć, pojawi się w nim szereg konfliktów, to czy wtedy da się go uratować starając się zmienić owe czynniki, by polepszyć funkcjonowanie związku? Istnieją, co do tego poważne wątpliwości.

Jeśli jednym z zarzutów, w stosunku do partnera, nie spełniającego oczekiwań partnerki, będzie wskazanie na to, iż to jego środowisko, jego rodzice, cechy osobowościowe, itd. są tymi zmiennymi niezależnymi, które wpływają na jego zachowanie, to informacja ta może mieć pewną wartość diagnostyczną, lecz ma ona niewielką wartość terapeutyczną. Gdyż są to pewne stałe czynniki, których nie można zmienić w trakcie np. terapii małżeńskiej, kiedy trzeba pomóc małżeństwu zagrożonego rozpadem. Środowi-

²⁴ Corey A.C., *Dlaczego mężczyźni zdradzają*, Studio AWA, Warszawa 1992.

²⁵ Braun-Gałkowska M., *Psychologiczna analiza systemów rodzinnych osób zadowolonych i niezadowolonych z małżeństwa*, Lublin 1992.

²⁶ Buss D.M., *Zazdrość niebezpieczna namietność*, Gdańsk, GWP 2007.

²⁷ Wetzstein Cheryl, *what wives want*, The Washington Times, March 21, 2006.

²⁸ Wilcox W.B., Nock S., *What's love got to do with it? Equality, equity, commitment and women's marital quality*, Vol. 8, No. 3, Social Forces, March 2006.

²⁹ Wosińska W., *Psychologia życia społecznego*, GWP, Gdańsk 2004.

sko rodzinne, cechy osobowościowe, zarówno partnera, jak i jego rodziny nie ulegną łatwej i szybkiej zmianie. Stanowią one część biografii życiowej jednostki, najczęściej trwale zapisanej w zasobach pamięci, postawach, opiniach i działaniach. Nie można ich zmienić.

Jednakże jedną z najbardziej interesujących koncepcji teoretycznych, popartą bogatym zbiorem badań empirycznych, wzbogaconą rejestracją obrazu i dźwięku przedstawił John Gottman^{30 31} i Butler-Bowdon³².

ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE

Na trwałe związki małżeńskie lub partnerskie zawsze spoglądamy z pewną dozą ciekawości i podziwu. Zadajemy sobie pytanie, co sprawia, że parom tym udaje się ze sobą być tak długo. Pytanie to tym bardziej jest zasadne, że stosowane metody terapeutyczne w przypadku głęboko skonfliktowanych par nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Rozchodzą się oni, pozostawiając po sobie głębokie rany psychiczne, które trwając przez długie lata, są źródłem urazów, lęków, negatywnie zgeneralizowanych nastawień do innych ludzi, rozczarowań, czy też niechęci do ułożenia sobie życia na nowo.

Jak wskazuje na to wielu autorów^{33 34 35} oddziaływania psychoterapeutyczne, w których uczestniczą małżeństwa nie są, niestety w pełni skuteczne³⁶.

Opisywana skuteczność i efektywność³⁷ w psychoterapii może być niska ze względu na wiele niekontrolowanych czynników występujących w trakcie jej trwania (np. ramy czasowe, brak elastyczności w prowadzeniu terapii, ustalone cele terapeutyczne, na które klient nie ma wpływu). Natomiast w krańcowych przypadkach terapia może okazać się nawet szkodliwa.

Wychodząc od tych dotychczasowych wątpliwości, co do ograniczonej skuteczności pomocy psychoterapeutycznej John Gottman³⁸ uruchomił własny projekt badawczy, obserwując 650 par w czasie 14 lat trwania tego przedsięwzięcia. Prowadząc przy okazji własnych badań seminaria z parami małżeńskimi na temat ich problemów, co łącznie stanowiło poważny materiał empiryczny, sformułował szereg uwag na temat ich związku.

³⁰ Gottman J.M., *Siedem zasad udanego małżeństwa*, WUJ, Kraków 2006.

³¹ Gottman J.M., *What predicts divorce?* (The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes), Laurence Erlbaum Associates, Publishers. Hillsdale. New Jersey. Hove and London 1994.

³² Butler-Bowdon T., *50 klasyków psychologii*, Helion, Gliwice 2007.

³³ Mininni D., *Przyborek emocjonalny*, Wrocław 2005.

³⁴ Kratochvil S., *Psychoterapia*, PWN, Warszawa 1974.

³⁵ Gottman J.M., *Why marriages succeed or fail... and how you can make yours last*. (Simon & Schuster. 1994).

³⁶ Crane D.R., *Podstawy terapii małżeństw*, GWP, Gdańsk 2002.

³⁷ Carson R.C., Butcher J.N., Mineka S., *Psychologia zaburzeń*, GWP, Gdańsk 2003.

³⁸ Gottman J.M., *Why marriages succeed or fail... and how you can make yours last*. (Simon & Schuster. 1994).

Na początku rozprawił się jednak z szeregiem mitów, które funkcjonują nie tylko w powszechnym społecznym obiegu, ale są one uwzględniane w działaniach terapeutycznych klientów uczestniczących w różnych formach terapii małżeństw^{39 40}.

Największym mitem (wg. J. Gottmana) jest przekonanie, że to tzw. „chemia”, istniejąca między małżonkami decyduje o tym, czy ich związek będzie udany, czy też. Dlatego też wielu współpartnerów sądzi, że podnosząc własną atrakcyjność w sferze zmysłowości, można uratować własny związek przed rozpadem. Autor ten stwierdza, że teza ta jest nieprawdziwa i pisze, że tylko umiejętności w zakresie rozwiązywania konfliktów w związku małżeńskim mogą go uratować i stwarzać pomyślne perspektywy na dalsze wspólne życie.

Bez tej umiejętności nie pomoże nawet profesjonalne doradztwo, w którym terapeuta kładzie nacisk na poprawną komunikację między partnerami w związku. Konieczne jest tu wysłuchanie partnera, potwierdzenie wypowiadanych treści ze zrozumieniem i akceptacją i dopiero wtedy wyłożenie własnych racji, co zmieni stosunek współpartnera do nas i w konsekwencji polepszy wzajemne relacje.

Innym mitem są różnice zdań na ważne i żywotne dla związku tematy i sprawy. Różnice te mogą się stać dla sądu powodem do udzielenia rozwodu partnerom związku. Jest to również nieprawda, gdyż wiele konfliktów nie da się w ogóle rozwiązać. Partnerzy, którzy mają świadomość istniejących różnic między sobą i nie starają się za wszelką cenę zmieniać swojego współmałżonka mogą szczęśliwie i długo cieszyć się własnym związkiem.

Inny jeszcze mit podkreśla wagę otwartości i szczerości między partnerami w związku. Pozostawienie „dla siebie” jakiegoś obszaru życia bez konieczności ujawniania własnego świata emocji może czynić związek stabilnym i trwałym.

Do mitów zalicza J. M. Gottman⁴¹ i ten, który wynika z istnienia znaczących różnic płynących z faktu, iż kobiety pochodzą z Wenus, a mężczyźni z Marsa^{42 43}. Dla autora tego rodzaju różnice płci są tu mniej istotne. Najważniejsze jest to, czy w związku między partnerami istnieje przyjaźń, która jest istotnym czynnikiem budowania zadowolenia i szczęścia.

Opierając się na własnych obserwacjach i badaniach J. M. Gottman⁴⁴ twierdzi, iż może z ponad 90% pewnością przewidzieć prawdopodobieństwo zakończenia związku rozwodem. Chociaż w tym względzie istnieje dyskusja podważająca możliwość tak wysokiej predykcji⁴⁵, to przytaczane przez

³⁹ Crane D.R., *Podstawy terapii małżeństw*, GWP, Gdańsk 2002.

⁴⁰ Bernard H.S., MacKenzie K.R., *Podstawy terapii grupowej*, GWP, Gdańsk 2003.

⁴¹ Gottman J.M., *What predicts divorce? (The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes)*, Laurence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, Hove and London 1994.

⁴² Gray J., *Meżczyźni są z Marsa, kobiety z Wenus*, Zysk i S-ka, Poznań 1993.

⁴³ Gray J., *Dlaczego Mars zderza się z Wenus*, Rebis, Poznań 2008.

⁴⁴ Gottman J.M., *What predicts divorce? (The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes)*, Laurence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, Hove and London 1994.

⁴⁵ Abraham Laurie (8 March 2010), "Can you really predict the success of a marriage in 15 minutes?" *Slate.com*.

J. Gottmana wyniki pozwalają na wskazanie kluczowych znaków wysokiego prawdopodobieństwa rozpadu związku. Są nimi:

- przykry, sarkastyczny i pełen pogardy język używany w rozmowie z partnerem, który inicjuje każdą rozmowę,
- nadmierny krytycyzm⁴⁶, pogarda, przyjęcie pozycji obronnej w stosunku do partnera, odgradzanie się murem obronnym, obojętności (stonewalling), nazwane przez JMG „czterema jeźdźcami apokalipsy, które podobnie, jak owe postacie z Apokalipsy św. Jana sieją „wojnę, zarazę, głód i śmierć”. Po takim niszczącym przejeździe trudno jest cokolwiek jeszcze ocalić,
- potok słów, zalewanie partnera ciągłymi słowami pogardy, krytycyzmu, sarkazmu, nie dając partnerowi dojść do słowa, co powoduje u partnera powstanie reakcji odgradzania się murem obronnym i ucieczką w milczenie i izolację,
- zmiany fizjologiczne w organizmie, które w poważny sposób zaburzają, przetwarzanie informacji, funkcjonowanie na poziomie poznawczym, co doprowadza do wyłączenia się, izolacji i niemożliwości rozwiązania problemów ważnych dla obu stron konfliktu,
- eskalowanie konfliktu, zamiast wyciszenie go, co oznacza, że początkowe intencje mające na celu złagodzenie konfliktu przechodzą do coraz głębszej eskalacji,
- negatywne informacje o partnerze odnoszone są do przeszłości i w tym duchu następuje negatywna reinterpretacja całego życia.

Po tych ostrzeżeniach, które mogą zagrażać rozpadem związkowi małżeńskiemu i partnerskiemu, J. Gottman przechodzi do konstruktywnych postulatów, które mogą sprawić, że związek będzie szczęśliwy i udany. Jeśli jest tyle niebezpieczeństw zagrażających trwałości związkowi, to czy można coś zrobić, aby uczynić go udanym i szczęśliwym.

J. Gottman⁴⁷ stwierdza, że jednym ważnym czynnikiem sprzyjającym zachowaniu trwałego związku jest przyjaźń. Wspomina też o tym czynniku Robert Sternberg (Wojciszke, 2003) jednakże nie wymieniają tego czynnika, jako najważniejszego inni autorzy zajmujący się problematyką małżeństwa⁴⁸.

Najważniejszą zasadą utrzymania związku jest nawet nie to jak partnerzy kłócą się ze sobą, ale to jak rozmawiają ze sobą wtedy, kiedy nie dochodzi u nich do sprzeczek. Postuluje on, że, ażeby związek taki mógł być zgodny i szczęśliwy, to jego partnerzy przestrzegać będą siedmiu zasad.

Zasady te dotyczą takich kwestii, jak posiadanie wiedzy na temat różnorodnych i ważnych informacji związanych ze współpartnerem, która nazywana została tu „**aktualizacją mapy świata partnera**”. Przejawiane często i z głębokim przekonaniem „**uczucia sympatii i podziwu dla partnera**” to

⁴⁶ Jerrold D., *Nauki małżeńskie pani Caudle*, WAIF, Warszawa 1991.

⁴⁷ Gottman J.M., *Siedem zasad udanego małżeństwa*, WUJ, Kraków 2006.

⁴⁸ Rostowski J., *Zarys psychologii małżeństwa*, PWN, Warszawa 1987.

następna zasada. Kolejna zasada mówi o pogłębianiu związku emocjonalnego między partnerami; nazwana została ona tu „**zwróceniem się ku sobie...**”, „**poddawaniu się wpływom partnera**”. W następnej postuluje się, aby „**rozwiązywać te problemy, które da się rozwiązać**” Zasada szósta mówi o „**poradzeniu sobie partnerów z paraliżującym konfliktem**”, aby wreszcie „**odnaleźć poczucie wspólnoty**”.

Wszystkie wymienione zasady stanowią spójną całość, która w zamyśle ma opisywać relacje między partnerami związku. Fakt, że omawiane przez J. Gottmana czynniki są oparte na bogatym materiale empirycznym, zapisach wideo, ankietach i wywiadach daje podstawy do sformułowania pewnych generalizacji na temat związków małżeńskich i partnerskich.

BADANIA WŁASNE

W badaniach udział wzięły pary małżeńskie i partnerskie. Pary te zostały wybrane losowo spośród mieszkańców okręgu wałbrzyskiego.

Organizacja i metodyka badań

W badaniach zastosowano kwestionariusze opracowane i użyte przez J.M. Gottmana w jego badaniach dotyczących różnych zasad i systemów wartości opisanych już wcześniej w obecnej pracy. Mamy zatem do czynienia z takimi zasadami jak; aktualizacją mapy świata partnera, uczucia sympatii i podziwu dla partnera, zwrócenie się ku sobie, poddawanie się wpływom partnera, rozwiązywanie problemów, odnalezienie poczucia wspólnoty. Do każdej z tych zasad autor skorzystał z kwestionariuszy badawczych zaproponowanych przez J. M. Gottmana⁴⁹. Same badania zostały przeprowadzone przy współudziale studentów WWSZiP⁵⁰ z Wałbrzycha. Uzyskane wyniki z wywiadów i kwestionariuszy zostały opracowane statystycznie i jakościowo.

Badania dotyczyły osób następujących obszarów relacji małżeńskich i partnerskich:

- aktualizacji mapy świata partnera (60 par małżeńskich),
- uczuć sympatii i podziwu dla partnera (34 pary małżeńskie),
- poddawaniu się wpływom partnera (52 pary małżeńskie),
- rozwiązywanie problemów codziennego życia (obowiązki domowe) (20 par małżeńskich i partnerskich),
- zwrócenie się ku sobie, a nie przeciwko sobie (10 par małżeńskich i partnerskich),

⁴⁹ Gottman J.M., *Siedem zasad udanego małżeństwa*, WUJ, Kraków 2006.

⁵⁰ Dziękuję studentom trzeciego roku SN, Psychosocjologii WWSZiP w Wałbrzychu, za pomoc w przeprowadzonych badaniach.

- rozwiązywania problemów, które da się rozwiązać (oskarżenia na początku dyskusji) (51 par małżeńskich i partnerskich),

OMÓWIENIE WYNIKÓW

Mapa świata partnera

Partnerzy par małżeńskich i partnerskich starali się osobno odpowiedzieć na pytania dotyczące znajomości „Mapy świata partnera”, która zawierała informacje poznawcze dotyczące różnorodnych sfer życia, faktów, zainteresowań, przeżyć, upodobań, relacji z innymi ludźmi, wydarzeń aktualnych i przeszłych. Po udzieleniu odpowiedzi na kwestionariusz składający się z 20 takich samych pytań dla każdej pary, były one przeanalizowane i porównane ze sobą. Z porównań tych wynika (Test Studenta), że odpowiedzi mężczyzn i kobiet w parach różniły się od siebie znacznie ($p < 0.001$).

Kobiety znacząco częściej ($p < 0,001$) potrafią wypowiadać się na temat mapy świata ich partnera niż mężczyźni. Ich deklarowana wiedza dotyczy dwukrotnie większej liczby tematów niż wiedza mężczyzn o kobietach-partnerkach. Z podsumowania wiedzy ankietowej na temat mapy świata wynika, że kobiety mają szerszą i bogatszą wiedzę o partnerze, w zakresie spraw osobistych, zawodowych i intymnych, ich niż partnerzy o swoich towarzyszach życia.

Kobiety w związku kładły nacisk na nieco inny rodzaj wiedzy dotyczącej partnera, niż mężczyźni na temat partnerki. Budując mapę świata partnera gromadziły one informacje takie jak: znajomość przyjaciół partnera, najważniejsze doświadczenia życiowe, napięcia, marzenia, przekonania religijne, filozofię życiową, zmartwienia, nowe wydarzenia życiowe i znajomość pragnień i ambicji partnera. Natomiast w mniejszym stopniu sądziły one, że ich partnerzy posiadają wiedzę na temat: napięć i stresów partnerki, jakie posiadają one ambicje i pragnienia, oczekiwań dotyczących przyszłości i wiedzy na temat cech osobowościowych partnerki.

Dla ich partnerów ważne były inne informacje o ich partnerkach. Sądzą oni, że ich partnerki posiadają wiedzę na temat: zainteresowań muzycznych partnerki, przeżywanych przez nią stresów oraz pierwsze wrażenie powstałe w trakcie spotkania z partnerką z przed laty. W większym stopniu niż ich partnerki potrafią oni określić, jakie są ambicje i oczekiwania ich partnerek. Posiadają oni przekonania, że ich partnerki znają różne cechy ich osobowości dość dobrze. Ponadto, w wielu aspektach życia potrafią przewidywać zachowania swojej współpartnerki.

Porównując liczbę i obszary wiedzy na temat mapy świata partnera można wnioskować o znacznie większej i bogatszej wiedzy posiadanej przez partnerki istniejącego związku.

Uczucie sympatii i podziwu dla partnera

Następny obszar relacji małżeńskich i partnerskich dotyczył uczuć sympatii i podziwu dla partnera. W tej części badań uzyskano odpowiedzi

na pytania, w jakim stopniu współpartnerzy w związku przejawiają otwarcie i szczerze sympatię, pozytywne nastawienie, przyjaźń, serdeczność a nawet fascynację sobą nawzajem.

Partnerzy powinni przypomnieć sobie, jak pisze J. Gottman⁵¹ to, jakie zalety posiada partner w sytuacjach, kiedy widzi u niego wiele rażących wad. To przypomnienie sobie pozytywów partnera, w kontraście z jego negatywnymi cechami daje zrównoważony obraz tego, co w nim/niej dobre, a co złe. Ten rodzaj optyki, skłania partnerów do powstrzymania się przed podjęciem emocjonalnych decyzji związanych z rozstaniem się na zawsze. Bowiem wyrażanie sympatii i podziwu dla partnera stanowi antidotum na pogardę.

Statystyczne opracowanie wyników dla 34 par małżeńskich i partnerskich pozwalają na sformułowanie wniosków, co do wypowiedzi kobiet i mężczyzn w związku. Test Studenta dla dwóch grup niezależnych wskazuje na istotnie statystyczne różnice między odpowiedziami udzielanymi przez kobiety i mężczyzn. Wypowiedzi mężczyzn są bardziej zróżnicowane pod względem dokonanych wyborów. Rozproszenie (wariancja) w zakresie odpowiedzi na pytania kwestionariusza może wskazywać na przyjęcie pewnych priorytetów w zakresie cech „podziwu dla partnera”.

Dla mężczyzn, w większym stopniu niż dla kobiet, ważna jest własna atrakcyjność i bycie pociągającym obiektem kontaktów seksualnych dla swoich współpartnerek. Jest to ponad 20 procentowa różnica w odpowiedziach. Innymi cechami, które ważne są dla męskiej części relacji małżeńskich i partnerskich to szacunek, którego oczekuje partner. Z atrakcyjnością seksualną wiąże się tu też oczekiwanie, że będzie się w związku obdarzany miłością oraz troską ze strony partnerki.

Dla mężczyzn ważne jest również i to, aby być lubianym przez partnerkę i aby przejawiała ona do niego szacunek. Oczekują oni też oznak spontanicznej radości i zadowolenia i ciepłego przywitania po przyjściu do domu po zakończeniu obowiązków zawodowych.

Dla kobiet – współpartnerek ważne są inne cechy. Znaczące są dla nich cechy osobowościowe posiadane przez partnera, powracanie myślami do niego z sympatią i radością oraz to, aby znaleźć okazję do wyrażenia dla niego swoich uczuć. Inną ważną cechą kobiet jest tu oczekiwanie, aby przekazywać sobie uczucia oddania i miłości przed zakończeniem dnia i zaśnięciem. Istotne jest dla partnerek przekonanie o tym, że ich współpartner akceptuje i lubi ich cechy charakteru.

Kobiety mają znacznie niższe przekonanie na temat swojej atrakcyjności i seksowności. Najprawdopodobniej, przyczyn tego stanu rzeczy można upatrywać w mniejszej liczbie przejawianych zachowań współpartnerów, którzy (jak widać z analizy wyników) większą rolę przywiązują do własnej atrakcyjności seksualnej, niż do wyrażania jej w stosunku do swoich współpartnerek. W mniejszym stopniu są one zadowolone ze sposobów, w jakich ich partnerzy wyrażają zadowolenie z przejawianych przez nie różnorodnych inicjatyw życiowych.

⁵¹ Gottman J.M., *Siedem zasad udanego małżeństwa*, WUJ, Kraków 2006.

Uleganie wpływom partnera

Jest to następna ważna cecha, którą powinny posiadać osoby pozostające ze sobą w związku. Spotkanie się dwóch indywidualności zawsze stwarza potencjalne sytuacje konfliktowe. We wzajemnych kontaktach, pojawiają się więc pierwsze oznaki opierania się przed wywieranym przez partnera wpływem. Bowiem każdy z partnerów chce zachować swoje osobiste poglądy, opinie, systemy wartości, oczekując, że to ta druga strona „nagnie się” do jej własnych.

Nasze struktury osobowościowe są z trudnością podatne na zmiany i w pierwszej kolejności będziemy starali się zmieniać innych ludzi, lecz kiedy pojawi się nacisk ze strony otoczenia, będziemy bronić własnych struktur poznawczych przed takimi zmianami. Kiedy jednak nacisk ten będzie coraz bardziej intensywny i długotrwały, a zmian w otoczeniu nie da się już dokonać, wymuszona zostanie wtedy zmiana własnych postaw i nastawień. Ten opór na zmiany pozwala na integrację naszej osobowości i stabilność jej struktur^{52 53}.

Jednakże jednostka musi dokonać wyboru między nienaruszeniem struktury własnego „Ja”, a jej rekonstrukcją. Jeśli jednostka pozostawi tę strukturę niezmienną to zostanie ona wystawiona na konfrontacje z niezgodnościami pochodzącymi ze świata zewnętrznego, które uruchomią u niej stan wysokiego dyskomfortu, który z kolei uruchomi mechanizmy regulacyjne przywracające stan równowagi poznawczej i emocjonalnej.

W warunkach społecznego życia nie daje się wybrać jednej z tych ekstremalnych opcji. Życie wymusza zastosowanie zasady tzw. „złotego środka”; poddać się, w jakimś stopniu wpływom innych osób i dokonać zmian we własnych strukturach poznawczych. To właśnie tę zasadę muszą przyjąć partnerzy w związku, aby móc prowadzić wspólne życie. Mogą się oni otwierać na informacje otrzymywane od swojego współpartnera i uczyć się od siebie nawzajem wszystkich korzystnych relacji, które zapewniają trwanie związku.

Na przykład w warunkach amerykańskich 65 procent partnerów na przejawy gniewu i negatywnych uczuć w stosunku do męża posługiwało się, w odpowiedzi, jednym z czterech zwiastunów rozvodu (tzn. ignorancja, obrona, krytyka, pogarda).

Skuteczną metodą radzenia sobie z tą sytuacją jest doskonalenie swojej inteligencji emocjonalnej⁵⁴ oraz opanowanie umiejętności potrzebnych do budowania związków międzyludzkich⁵⁵.

Konieczne jest też nauczanie się umiejętności ustępowania w sytuacjach, w których inne zachowania mogą narazić nas na niepożądane dla nas napięcia, szczególnie w sytuacjach, kiedy nasz wpływ na zdarzenia wydaje się być ograniczony. Ta tolerancja emocjonalnych skutków rozbieżności informacyjnej pozwala nam na powstrzymanie się od zbyt gwałtownych i destrukcyjnych zachowań, by wyciszyć wewnętrzne napięcia, odroczyć

⁵² Łukaszewski W., *Szanse rozwoju osobowości*, KiW, Warszawa 1984.

⁵³ Łukaszewski W., *Wielkie pytania psychologii*, GWP, Gdańsk 2003.

⁵⁴ Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997.

⁵⁵ Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi*, PWN, Warszawa 2007.

impulsywne reakcje i podjąć rozsądne działania⁵⁶. W części badań poświęconych uleganiu wpływom wzięło udział 34 pary (34 kobiety i 34 mężczyźni).

Znacząco więcej pozytywnych informacji na temat własnego współżycia przedstawiały kobiety ($p < 0,001$), niż ich współpartnerzy. Były one bardziej nastawione na współdziałanie w najważniejszych dla związku sprawach, chętnie ucząc się tego, co ma do powiedzenia ich partner i licząc się z jego zdaniem. Dawały one odczuć im, że liczą się z opinią „drugiej połowy”, oceniając, że ich partner wykazuje w podejmowaniu decyzji zdrowy rozsądek.

Przejawiały one też dużą niecierpliwość, kiedy nie potrafiły wysłuchać swojego partnera do końca wypowiedzi. Faktem jest, że w wielu dyskusjach prowadzonych przez współmałżonków ich partnerki podejmują kompromisy, a nawet ustępliwe decyzje; wynika to, (jak twierdzą) z ich daru przekonywania, ich własnych kompetencji oraz uszanowania odmiennego zdania przedstawianego przez ich partnera.

Oceniają one swojego partnera, jako osobę zbyt emocjonalną i nierozsądną, co rzutuje negatywnie na szacunek i uznania dla męża w trakcie prowadzonych dyskusji.

Mężczyźni w związku zwracają uwagę na inny typ reakcji w trakcie rozmowy z partnerką. Oceniają oni je, jako osoby reagujące na niezgodności zbyt emocjonalnie, co uniemożliwia im porozumienie się na poziomie problemów. Stwierdzają oni, że ich niezaprzeczalny dar argumentacji i przekonywania sprawia, iż w starciach ze swoją współpartnerką odnoszą przez to częstsze zwycięstwa.

W tej części badań widać jest również, że kobiety-partnerki posiadają bardziej rozległą wiedzę o swoich partnerach. Są one bardziej nastawione na współdziałanie, szacunek dla partnera, kompromisy i ustępstwa niż ich męskie połowy, co sprawia, że ich związek ma większe szanse na szczęście, przetrwanie i rozwiązywanie pojawiających się w ich życiu konfliktów.

Podział obowiązków domowych

Podział obowiązków domowych zawsze stanowił problem dla partnerów w związku. Takie czynności jak pranie, prasowanie, wyrzucanie śmieci, płacenie rachunków czy przygotowywanie świąt i inne, zawsze stanowiły te tzw. „czarne roboty”, które wykonuje się niechętnie. Chociaż nikt z rodziny nie kwapi się do tego, aby je wykonać, to ktoś w końcu musi się nimi zająć. Na kogo właściwie spadają te niechciane obowiązki?

Przeprowadzone badania kwestionariuszowe pokazują, że takie obowiązki domowe, jak: zmywanie naczyń, przygotowywanie posiłków, zakupy, sprzątanie, pranie, prasowanie, zajmowanie się dziećmi, i inne w 78% wykonywane są przez kobiety, a ponad dwukrotnie mniej wykonują je mężczyźni. Im przypadają w udziale tzw. „męskie roboty”. Sprowadzają się one do: naprawy różnych urządzeń domowych, mycia samochodu i wymiany przysłowiowej żarówki. W tych czynnościach mają oni zdecydowaną przewagę nad kobietami, wykonując ponad dwukrotnie więcej takich działań

⁵⁶ Łukaszewski W., *Szanse rozwoju osobowości*, KiW, Warszawa 1984.

(78%). Jedynie płaceniem rachunków za różne świadczenia dzielą się po połowie.

Wyniki tych badań wskazują na podtrzymywanie tradycyjnego podziału ról w zakresie obowiązków domowych, gdzie większość robót wykonywanych przez kobiety należy do tradycyjnie „kobiecych”, a obowiązki typowo męskie wykonywane są w związkach przez mężczyzn. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni akceptują podział ról na męskie i żeńskie, godząc się na przypisywane im zakresy czynności i ponoszenie konsekwencji w razie ich niewykonywania.

Zwracanie się ku sobie, a nie przeciwko sobie

Formy zwracania się ku sobie, a nie przeciwko sobie mogą przybrać różne postacie. Symboliczne wyciągnięcie ręki do współpartnera, kiedy podejmują wspólną, rzeczową rozmowę, w zmienionej atmosferze cichego i romantycznego zakątka, by w oderwaniu od codzienności wspominać miłe zdarzenia z przeszłości, to formy tworzenia pozytywnych relacji między partnerami.

Zdrowy związek między partnerami zakłada bycie dla siebie przyjaciółmi⁵⁷ i istnienie pozytywnych wspomnień z przeszłości, kiedy to razem przeżywało się radosne chwile i wychodziło się z życiowych opresji. Ten ładunek pozytywnych emocji tworzy nastawienia i głębokie przekonania, że aktualnym problemom można skutecznie stawić czoła, planować i realizować wspólne przyszłe cele i przezwyciężać powstałe kryzysy.

Sprawdza się tu zasada zachowania lojalności wobec partnera, wzajemnej życzliwości i zwrócenie się ku partnerowi z przekonaniem, że wspólne doświadczanie zwyczajnych momentów z codziennego życia ma znaczenie nie tylko dla podtrzymania trwałości związku, ale i pogłębienie relacji emocjonalnych między kobietą a mężczyzną.

Pomocne w tym względzie mogą być te sytuacje, które zakładają deklarację i możliwość wspólnego uczestnictwa w obszarach samodzielnej aktywności partnera. Lepiej robić coś razem ze współpartnerem, wspierać się nawzajem i mówić, jak bardzo wiele dla siebie znaczą, jak są dla siebie ważni, a w sytuacjach konfliktowych szukać kompromisu, dochodząc wspólnie do satysfakcjonujących obie strony rozwiązań.

W przeprowadzonych badaniach w części dotyczącej gotowości na miłość (Gottman, 2006) nie ma istotnych statystycznie różnic ($p > 0.01$) między odpowiedziami udzielonymi przez obojdoje partnerów w związku. Oznacza to, że udzielane odpowiedzi na pytania kwestionariuszowe są podobne. Jednakowo znaczące są dla nich te same kwestie życiowe, ale również podobnie oceniają one te wartości, które zajmują stosunkowo niską pozycję w ich hierarchii wartości.

Potrafią wysoko cenić sobie powroty partnera z pracy, cieszyć się bliskością z nim i trwałością przyjaźni, dzieląc się wspólnotą marzeń i możliwością realizowania razem różnych przedsięwzięć życiowych. Jakiegokolwiek

⁵⁷ Wojciszke B., *Psychologia miłości. Namiętność, intymność, zaangażowanie*, Gdańsk 2003.

wspólne wykonywane działania sprawiają im radość, wzmacniając ich poczucie bliskości ze współpartnerem.

Są też pewne obszary życia, które mogą łączyć się z unikaniem. Wówczas niechętnie podejmują oni dyskusje na różne tematy, obawiając się najprawdopodobniej pojawienia się niezgodności w wypowiedziach i ocenach, co może naruszyć harmonię wspólnego życia. Nie widzą też specjalnej ochoty do rozpoczynania wspólnych rozmów, gdyż, jak sądzą nie mają sobie zbyt wiele do powiedzenia.

W tym miejscu nie jest to zupełnie jasne czy powodem niechęci do rozpoczynania wspólnych rozmów jest tzw. porozumienie bez słów, a wtedy sama bliskość skłania do przełączania się na kody komunikacji niewerbalnej⁵⁸, czy też mogą istnieć między nimi głębokie i nieujawnione konflikty, których nie sposób jest rozwiązać przy pomocy jakiegokolwiek rozmowy.

Innym problemem w relacjach małżeńskich i partnerskich są konflikty. Czy można ich uniknąć? Z całą pewnością, nie. Kiedy pojawiają się problemy w związku powinna im towarzyszyć refleksja dotycząca tego, jak je rozwiązać.

Tutaj jednak pojawia się trudność. Zamiast jednak przyjęcia tego konstruktywnego podejścia, by znaleźć rozwiązanie dla konfliktowych problemów, partnerzy przechodzą do wypowiadania pod adresem współpartnera gwałtownych oskarżeń, które mają ujawnić autora konfliktowych relacji. Tak więc, tam gdzie zabraknie rzeczowej rozmowy, pojawiają się próby znalezienia winnego za zaistniały stan rzeczy, a w odpowiedzi na te ataki uruchamiana jest postawa obronna w postaci zrzucenia z siebie winy i obarczenia nią współpartnera związku.

A przecież szczęśliwy związek zaczyna się od głębokiej wiary i pokonania, że można pokonać wiele przeszkód, które pojawiają się w życiu partnerów. Wiele konfliktów pojawia się w każdym związku, gdyż partnerzy osobiście wnoszą odmienne oczekiwania, wartości, przyzwyczajenia, style życia.

Dopiero po podjęciu przez nich decyzji o sformalizowaniu związku pojawiają się zupełnie nowe problemy, których nie było się w stanie przewidzieć wcześniej. Część z tych problemów można przewidzieć i uniknąć. Inne można pokonać wspólnym wysiłkiem.

Niezależnie jednak od podejmowania tych prób trzeba dokonać wielu zmian w codziennym życiu. Trzeba np. dokonać podziału wielu obowiązków, zaczynając od tych najprostszych, takich, jak zakupy, opłaty za świadczenia, robienie porządków, pranie, itd., kończąc na najbardziej fundamentalnych kwestiach takich, jak podtrzymanie relacji rodzinnych, określenie granic prywatności każdego z partnerów i inne.

Jeśli partnerom uda się rozwiązać większość tych problemów, to dzięki zaakceptowaniu wzajemnej odmienności, szacunekowi dla współpartnera i jego praw. Nie zawsze się to jednak udaje, a zbyt natarczywe przekonywanie do swoich racji może doprowadzić do ostrych sprzeczek i starć lub zakończyć się „cichymi dniami”. Oznacza, że rozmowa między partnerami nie przyniosła pozytywnych efektów, a pojawiające się ostre słowa krytyki, po-

⁵⁸ Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 1991.

gardy i oznaki sarkazmu pod adresem współpartnera mówią nam, że mamy tu do czynienia z syndromem „oskarżenia na początku dyskusji”.

Po przeprowadzonych badaniach na temat „oskarżenia na początku dyskusji” widoczna jest istotnie statystyczna różnica ($p < 0.01$) między odpowiedziami udzielanymi przez kobiety i ich partnerów. W ich ocenie w kłótniach z partnerem nie wiadomo dlaczego i z jakich powodów pojawiają się „oskarżenia na początku dyskusji”. Wypowiedzi świadczące o niezadowoleniu odnoszą one do siebie, co skłania je do przyjęcia postawy obronnej. Zdają sobie sprawę z tego jak łatwo jest urazić partnera, ale odbierają one te uwagi, jako wrogość skierowaną przeciwko nim samym i jest to dla nich przykry i denerwujący stan rzeczy.

Ponadto uważają one, że podejmowane w rozmowie tematy mają przykrą i obraźliwą formę, a w wielu diskutowanych sprawach opinie i oceny formułowane przez partnerów na ich temat są irracjonalne. Na pojawiające się pod ich adresem zarzuty chcą zareagować przerwaniem rozmowy i odejściem. Natomiast w mniejszym stopniu przejmują się one formą podejmowanej rozmowy, chociaż wyczuwane są one na przejawy ataków osobistych. Są one bardziej, niż ich współpartnerzy przekonane, że w rozmowach na trudne tematy intencją partnerów będzie raczej obwinienie za zaistniały stan rzeczy partnerki, niż rozwiązanie problemu.

Mężczyźni w związkach małżeńskich i partnerskich przeżywają napięcia, kiedy pojawiają się ze strony partnerek słowa krytyki w formie, które nie mogą zaakceptować. Nie wyczuwają u partnerki oznak agresji, kiedy podejmowane są jakiekolwiek tematy wspólnych rozmów. Mają oni też odmienne zdanie na temat szacunku przejawianego w stosunku do nich w trakcie rozmowy. Narzekanie, ze strony partnerki nie wywołuje w nich poczucia, że tracą oni przez to szacunek z ich strony.

PODSUMOWANIE

J. Gottman⁵⁹ (2006) przedstawił prawie 50 kwestionariuszy, ćwiczeń, strategii do rozwiązywania problemów związanych z zaburzonymi relacjami małżeńskimi i partnerskimi. Problemy te podzielił na kilka grup wskazując na te kwestie, które w najwyższym stopniu mogą doprowadzić do rozpadu związku. Za jeden z najgroźniejszych uznał pojawienie się czterech zwiastunów rozvodu (krytyka, pogarda, postawa obronna i mur obojętności). Ustalił też, że istnieją inne symptomy zaburzonych relacji (np. niekorzystne zmiany fizjologiczne w organizmie powstałe pod wpływem konfliktowych sytuacji).

Nie ograniczył się on jednak tylko do zdiagnozowania *status quo* relacji istniejących między partnerami związku, lecz pokazał, co należy zrobić, aby ocalić związek przed ostatecznym rozpadem. Właśnie zaproponowane ćwiczenia mają służyć temu celowi.

⁵⁹ Gottman J.M., *Siedem zasad udanego małżeństwa*, WUJ, Kraków 2006.

Z przedstawione przez J. Gottmana⁶⁰ (2006) danych procentowych na temat trwałości lub rozpadu związków małżeńskich w USA wynika istnienie wielu istotnych pytań i refleksji związanych z tymi relacjami (zob. tabela poniżej). Jego metoda w bardzo wysokim stopniu daje podstawy do przewidywań, co do zwiastunów rozpadu związku, przyczyn tego rozpadu, zagrożeń tworzonych przez partnerów oraz trafności postawionej diagnozy.

Tabela 1. Dane procentowe na temat trwałości lub rozpadu związków małżeńskich w USA

Wartości procentowe	Sytuacje
91%	Trafność przewidywań, co do rozpadu związku.
90%	Szans uratowania związku, jeżeli w trakcie spotkań małżonkowie relacjonują swoją przeszłość pozytywnie.
82%	4 zwiastunów (4 Jeźdźcy Apokalipsy) zapowiada rozwód.
81%	Prawdopodobieństwa rozpadu związku, jeżeli mężczyzna nie podzieli się swoją władzą z partnerką.
80%	Przyczyna rozpadu: oddalenie się od siebie, brak poczucia bliskości, miłości, szacunku.
70%	Kobiet przejawia niezadowolenie, ze związku, po urodzeniu 1-go dziecka w pierwszych 12 miesiącach.
70%	To przyjaźń między małżonkami decyduje o satysfakcjonującym seksie, romantyzmie, namiętności zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn
69%	Konfliktów dotyczy przez lata tych samych powracających tematów
30% – 50%	Par jest zagrożonych w USA rozpadem
40%	Rozwodów spowodowana jest częstymi i wyniszczającymi kłótniami
27%	Par jest zagrożonych rozpadem związku
7%	Par jest zagrożonych rozpadem związku, po odbytych warsztatach

Źródło: Gottman J.M., *Siedem zasad udanego małżeństwa*, WUJ, Kraków 2006.

Badania własne dotyczyły jedynie wybranych problemów relacji małżeńskich. W przeciwieństwie do J. Gottmana, który swoje badania i ćwiczenia prowadził przez 14 lat, obecnie wykonane, przeprowadzono w ograniczonym czasie (dwa miesiące), na ograniczonej liczbie par małżeńskich oraz na wybranej problematyce. Problematyka ta dotyczyła takich zagadnień współżycia małżeńskiego, jak: aktualizacja mapy świata partnera, uczucia sympatii i podziwu dla partnera, poddawanie się wpływom partnera, rozwiązywanie problemów codziennego życia, zwrócenia się ku sobie, a nie

⁶⁰ Gottman J.M., *Siedem zasad udanego małżeństwa*, WUJ, Kraków 2006.

przeciwko sobie oraz rozwiązywanie problemów, które da się rozwiązać (oskarżenia na początku dyskusji).

Na podstawie badań tych można sformułować, z dużą ostrożnością, wnioski, co do życia i rozwiązywania problemów przez pary małżeńskie w roku 2008, w regionie wałbrzyskim. Jak również stworzyć wstępny profil męża i żony oraz jak tworzą oni relacje małżeńskie we własnym związku.

Zgodnie z wynikami tych badań można stwierdzić, że kobieta w związku małżeńskim posiada szerszą i bogatszą wiedzę o świecie swojego męża, niż on o świecie swojej żony. Co jeszcze wiedzą o nim? Znają one dobrze przyjaciół męża, jego marzenia pragnienia, zmartwienia i ambicje w większym stopniu niż on wie na temat tych kwestii u własnej żony.

Można, zatem przypuszczać, że wiele konfliktów między partnerami, w związku małżeńskim i partnerskim powstaje z powodu różnic w wiedzy na temat samych siebie. Brak tego typu wiedzy może uprawniać do postawienia konkluzji o braku zainteresowania współpartnerką i nierealizowania jej potrzeb i pragnień. Ten stan rzeczy nie stwarza też odpowiedniej atmosfery do pogłębienia wzajemnych relacji osobistych i wytworzenia klimatu bliskości między partnerami. Powstające z tego powodu blokady psychiczne oddalają partnerów od siebie, stwarzając poczucie obcości, żalu, rozczarowania, pretensji, zawiedzionych oczekiwań i agresji.

W przypadku sympatii i podziwu dla partnera. Dla mężczyzn ważne jest to, aby stanowili oni atrakcyjny obiekt kontaktów seksualnych. Chcą być też oni obdarzeni miłością i troską. Kobiety w związku chętnie oczekiwałyby sytuacji wyrażania uczuć, sympatii i rozmów. Ciekawe jest to, że niżej niż mężczyźni oceniają swoją atrakcyjność seksualną.

Można zatem postulować, że częstsze podkreślanie przez mężczyzn w stosunku do ich współpartnerek większego ich uroku, powabu, atrakcyjności seksualnej i kobiecości zmieniłoby istotnie przekonanie o posiadaniu innych, wartościowych i integrujących związek cech, takich, które bezpośrednio wynikają z fascynacji sobą w różnych obszarach wspólnego życia.

Partnerki w związku potrafią podejmować kompromisowe decyzje, choć często zachowują się zbyt emocjonalnie w różnych sytuacjach, co uniemożliwia im wzajemne porozumienie. Mężowie oceniają siebie jako osoby, które kierują się, przede wszystkim rozsądkiem i potrafią rozwiązywać lepiej niż ich partnerki konfliktowe problemy.

W zakresie obowiązków domowych, cały ciężar codziennych spraw spada na kobietę. Mężczyźni w niewielkim stopniu włączają się w prace porządkowe, sprzątanie, zakupy, itd. Ograniczają oni swój udział do tzw. prac konserwatorskich i w niewielkim stopniu interesują ich inne sprawy.

Fakt, iż obydwie strony w takim samym stopniu są gotowe na podtrzymanie wzajemnej życzliwości i przyjaźni może decydować o trwałości związku.

Ostatnim elementem badań były kwestia wzajemnych oskarżeń, od których często zaczyna się rozmowa. Taki początek nie wróży niczego dobrego dla małżeństwa. Rozmowa taka powinna zarówno zaczynać się, jak i kończyć w takim samym spokojnym klimacie.

Z porównań wyników uzyskanych przez partnerów w związku wynika, że to kobiety są bardziej lękliwe i czują się w większym stopniu zagrożone

z powodu powstałych konfliktów i sposobów w jakich te konflikty się objawiają, niż ich mężowie.

Najprawdopodobniej, odmienności te polegają też i na różnicach w stylu komunikacji kobiet i mężczyzn^{61 62}. Kobiетom zależy bardziej na wytworzeniu związku emocjonalnego z innymi osobami, a w konsekwencji na tym, aby być osobą lubianą. Natomiast mężczyznom zależy na zachowaniu asymetrycznego statusu i szacunku przejawianego przez innych.

Z właściwości tych wynikają również różnice w stylach językowych stosowanych przez obydwie płcie. Kobiety preferują język porozumienia opartego na tym co łączy a nie dzieli, na ugodzie i konsensusie oraz wynegocjowaniu wspólnej płaszczyzny wzajemnych kontaktów. Natomiast mężczyźni preferują język relacjonowania, zdawania sprawy z wydarzeń.

Odmienności między płciami dotyczą takich obszarów aktywności, jak: wypowiedzi publiczne i intymne, opowiadanie zdarzeń, umiejętności aktywnego słuchania, zadawania pytań, których celem jest nie tylko uzyskanie informacji, ale ustanowienie więzi emocjonalnej z innymi osobami. Wreszcie inaczej, niż mężczyźni kobiety reagują na sytuacje konfliktowe. Ponieważ dla kobiet konflikty zagrażają idei porozumienia i stwarzają zagrożenie dla związku, to starają się one unikać tych spięć za wszelką cenę.

Ponieważ dla mężczyzn walka jest jednym z naturalnych elementów życia to w większości zbadanych kultur⁶³ oczekuje się od nich większego nastawienia na osiągnięcie sukcesu niż od kobiet. W konfliktach toleruje się u nich zarówno postawy agresywne, jak i zachowania asertywne. Oczekuje się też, że np. dziewczynki „będą ładne, słodkie i delikatne, podczas gdy od chłopców oczekują przebojowości i sportowego zacięcia”⁶⁴. Stąd też i język mężczyzn i kobiet może się znacząco różnić.

Jaki zatem obraz małżeństwa wylania się na podstawie badań?

- W przeważającej większości są to małżeństwa zgodne, którym w niewielkim stopniu grozi rozpad, a dowodem na to jest też fakt, że potrafią oni dbać siebie.
- Potrafią wyrażać pozytywne emocje w stosunku do siebie.
- W przypadku konfliktów przejawiają chęć negocjowania trudnych problemów wzajemnych relacji.
- Mimo nierówności w zakresie obowiązków domowych akceptują podział ról na „męskie” i „kobiece”.
- Potrafią też wykorzystać sytuacje, w których współdziałają dla wspólnego dobra.

⁶¹ Tannen D., *Dialekty rodzajowe*, W: Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, GDW, Gdańsk 2003.

⁶² Łukaszewski W., *Wielkie pytania psychologii*, GWP, Gdańsk 2003.

⁶³ Hill B., Bacon M.K., Child I.L., *A cross-cultural survey of some sex differences in socialization*, I. Abnormal Soc. Psychol., 55:327-32, 1957.

⁶⁴ Intons-Peterson M. Jean., *Fathers' expectations and aspirations for their children*. Sex Roles., Vol. 12, Nos. 7/8, 1985.

- W sytuacjach konfliktowych to kobiety pierwsze zauważają problemy leżące u podłoża tych spięć, komunikują o nich i podejmują próby rozwiązania ich, natomiast ich mężowie robią to niezbyt chętnie.

Pełniejszy obraz relacji małżeńskich może się pojawić, kiedy zostaną podjęte dalsze badania dotyczące konfliktów małżeńskich oraz sposobów ich rozwiązania. W tych przyszłych badaniach powinno się wziąć pod uwagę różne kwestionariusze dla każdej osoby tak, by prześledzić zbieżność ze sobą wyników z różnych obszarów życia małżeńskiego, wykreślając profil badania dla każdej osoby oraz osobne profile dla grupy badanych kobiet i mężczyzn.

Ponadto, ważne byłoby ustalenie korelacji między wynikami partnerów będących ze sobą w związku małżeńskim tak, aby zbadać, jakie zachowania, postawy, wartości, oceny i opinie są u współpartnerów zgodne ze sobą, a jakie pozostają w relacji niezgodności. Co zagraża istnieniu związku, a co powoduje, że związek ten jest pełen ciepła, serdeczności, bliskości i miłości, przez co staje się odporny na niekorzystne oddziaływania i w konsekwencji na rozpad.

LITERATURA:

- [1] Abraham Laurie (8 March 2010), *Can you really predict the success of a marriage in 15 minutes?*, Slate.com.
- [2] Amen D.G., *Zmień swój mózg, zmień swoje życie*, Laurum. Warszawa 2009.
- [3] Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 1991.
- [4] Bernard H.S., MacKenzie K.R., *Podstawy terapii grupowej*, GWP, Gdańsk 2003.
- [5] Braun-Gałkowska M., *Psychologiczna analiza systemów rodzinnych osób zadowolonych i niezadowolonych z małżeństwa*, Lublin 1992.
- [6] Buss D.M., *Ewolucja pożądania*, GWP, Gdańsk 2003.
- [7] Buss D.M., *Psychologia ewolucyjna*, GWP. Gdańsk 2003.
- [8] Buss D.M., *Zazdrość niebezpieczna namiętność*, GWP, Gdańsk 2007.
- [9] Butler-Bowdon T., *50 klasyków psychologii*, Helion. Gliwice 2007.
- [10] Carson R.C., Butcher J.N., Mineka S., *Psychologia zaburzeń*, GWP, Gdańsk 2003.
- [11] Cashman C. (Alan Francis), *Everything men know about women*, Andrews McMeel Publishers, 1995.
- [12] Corey A.C., *Dlaczego mężczyźni zdradzają*, Studio AWA, Warszawa 1992.

- [13] Celmer Z., *Małżeństwo*, PZWL, Warszawa 1989.
- [14] Crane D.R., *Podstawy terapii małżeństw*, GWP, Gdańsk 2002.
- [15] Ekman P., *Kłamstwo i jego wykrywanie*, PWN, Warszawa 2007.
- [16] Forward S., *Szantaż emocjonalny*, GWP, Gdańsk 1999.
- [17] Gallagher M., *What is marriage for? The public purposes of marriage law*, Louisiana Law Review, 2002.
- [18] Gottman J.M., *Siedem zasad udanego małżeństwa*, WUJ, Kraków 2006.
- [19] Gottman J.M., *What predicts divorce? (The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes)*, Laurence Erlbaum Associates, Publishers. Hillsdale, New Jersey Hove and London 1994.
- [20] Gottman J.M., *Why marriages succeed or fail... and how you can make yours last*, Simon and Schuster 1994.
- [21] Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997.
- [22] Gray J., *Dlaczego Mars zderza się z Wenus*, Rebis, Poznań 2008.
- [23] Gray J., *Mężczyźni są z Marsa, kobiety z Wenus*, Zysk i S-ka, Poznań 1993.
- [24] Greber A., *Słownik psychologii*, Scholar, Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2000.
- [25] Herek G.M., *Legal recognition of same-sex relationships in the united states: a social science perspective*, American Psychologist, 61, 607-621, 2006.
- [26] Hill B., Bacon M.K., Child I.L., *A cross-cultural survey of some sex differences in socialization*, I. Abnormal Soc. Psychol. 55:327-32, 1957.
- [27] Intons-Peterson M. Jean., *Fathers' expectations and aspirations for their children*, Sex Roles, Vol. 12, Nos. 7/8, 1985.
- [28] Jerrold D., *Nauki małżeńskie pani Caudle*, WAIF, Warszawa 1991.
- [29] Kratochvil S., *Psychoterapia*, PWN, Warszawa 1974.
- [30] Łukaszewski W., *Szanse rozwoju osobowości*, KiW, Warszawa 1984.
- [31] Łukaszewski W., *Wielkie pytania psychologii*, GWP, Gdańsk 2003.
- [32] Marie-Laurence de Rochefort, *Co mężczyźni chcą wiedzieć o kobietach*, KDC, Warszawa 2007.

- [33] McGraw P.C., *Jak ratować związek*, Rebis, Poznań 2001.
- [34] Mininni D., *Przybownik emocjonalny*, Wrocław 2005.
- [35] Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi*, PWN, Warszawa 2007.
- [36] Neill J., *The origins and role of same-sex in human societies*, McFarland & Company Publishers 2009.
- [37] Plzak M., *Mażeńskie katastrofy*, Wydawnictwo LOOK, 1992.
- [38] Plzak M., *Strategia i taktyka w miłości*, Wiedza Powszechna, 1973.
- [39] Rostowski J., *Zarys psychologii małżeństwa*, PWN, Warszawa 1987.
- [40] Simon Fritz B., Stierlin Helm., *Słownik terapii rodzin*, GWP, Gdańsk 1998.
- [41] Stierlin H., Rucker-Emboden I., Wetzel N., Wirsching M., *Pierwszy wywiad z rodziną*, GWP Gdańsk 1999.
- [42] Sujak E., *Kontakt psychiczny w małżeństwie i rodzinie*, Wrocław 1985.
- [43] Tannen D., *Dialekty rodzajowe*, W: Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, GDW, Gdańsk 2003.
- [44] Wetzstein Cheryl, *what wives want*, The Washington Times, March 21, 2006.
- [45] Wilcox W.B., Nock S., *What's love got to do with it?*, Equality, equity, commitment and women's marital quality. Vol. 8. No. 3, Social Forces, March 2006.
- [46] Westermarck M., *The history of human marriage*, The Alerton Book Company, New York 1922.
- [47] Wojciszke B., *Psychologia miłości. Namiętność, intymność, zaangażowanie*, Gdańsk 2003.
- [48] Wojtyła K., *Miłość i odpowiedzialność*, rozdz. Seksuologia a etyka, TN KUL, Lublin 2001.
- [49] Wosińska W., *Psychologia życia społecznego*, GWP, Gdańsk 2004.

STRESZCZENIE

Tworzenie udanego związku małżeńskiego (w świetle teorii i badań Johna Gottmana)

Pierwsza część pracy poświęcona jest omówieniu literatury polskiej i obcej na temat związków małżeńskich. Omówienie to kończy się prezentacją też Johna Gottmana dotyczących czynników sprzyjających tworzeniu się udanego związku małżeńskiego i tych, które sprawiają, że związek taki może się rozpaść.

Korzystając z kwestionariuszy pytań przygotowanych przez J. Gottmana autor przeprowadził własne badania na wybranej próbie ponad 150 polskich par małżeńskich. Pary te odpowiadały na pytania dotyczące różnych obszarów ich życia w związku. Obszary te dotyczyły takich spraw jak: wiedza o partnerze w związku, pozytywnego lub negatywnego stosunku do partnera/-ki, liczenie się ze zdaniem partnera w różnych sprawach życiowych, rozwiązywania codziennych problemów, kooperacja and wzajemne wspieranie się i pomaganie sobie oraz unikanie negatywnych werbalnych i niewerbalnych zachowań, w stosunku do siebie. Te ostatnie czynniki są najczęściej wysokim predykatorem rozpadu związku małżeńskiego.

Wynik badań wskazują raczej na istnienie bardziej tradycyjnego modelu związku małżeńskiego w kulturze polskiej niż ma to miejsce w badaniach osób analizowanych przez J. Gottmana w społeczeństwie amerykańskim.

SUMMARY

Happy and Prosperous Marriage Work (Based on John Gottman Theory and Studies)

The first part of the article has been devoted to the Polish and foreign literature discussion on marital relationships. The discussion ends up with the presentation of John Gottman's theory in which he shows some features favoring the creation of a prosperous and happy marriage and those negative factors which cause that the relationship may bring about divorce.

Taking advantage of J. Gottman's questionnaires the author of the article conducted own studies on the selected group of more than 150 Polish marriages. The married couples were answering the questions related with the various issues of their common life. The questions, in detail, were bound up with such matters as: the knowledge of the partner in marriage, positive or negative attitude towards the partner, taking the partner's opinion under consideration, everyday problems solving, cooperation and giving a helping hand in numerous life situations, avoiding negative verbal and nonverbal behaviors in reciprocal relations. The last issues may be a high predictor of marital divorces.

The present results indicate to a fairly more traditional model of marriages in Polish tradition than it is manifested in pairs analyzed by J. Gottman in American society.



Piotr Laskowski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Dług publiczny jako czynnik mający istotne znaczenie dla gospodarki budżetowej samorządu terytorialnego w Polsce

WSTĘP

Dług publiczny określany jest najczęściej jako finansowe zobowiązanie władz publicznych (państwowych i samorządowych) z tytułu zaciągniętych zobowiązań¹. Istotą zaciągania przez władze publiczne zobowiązań, których skutkiem jest dług publiczny, jest przyjęcie niezrównoważonego budżetu w sytuacji, w której władze publiczne nie mogą (lub nie chcą) zwiększać ciężarów podatkowych przy jednoczesnym braku woli dokonania cięć w wydatkach. Potrzeba zaciągania długów wynika przede wszystkim z nadmiernych wydatków budżetowych, które nie znajdują pokrycia we wpływach. Stałe zadłużenie podmiotów publiczno-prawnych sprawdza potrzebę spłaty długów i poniesienia ciężarów z tym związanych, które znacznie obciążają wydatki budżetowe.

Musimy pamiętać o tym, iż w Polsce sektor finansów publicznych obejmuje dwa podsektory: sektor rządowy oraz samorządowy, a państwowy dług publiczny obejmuje zadłużenie podmiotów sektora finansów publicznych ustalone po wyeliminowaniu przepływów finansów pomiędzy podmiotami należącymi do tego sektora². Zaznaczyć należy również, iż dług publiczny występuje zawsze w związku z podjęciem decyzji dokonania wydat-

¹ Por. S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 251-252.

² Takie ujęcie definicji długu powoduje konieczność obliczania łącznej wielkości zobowiązań finansowych podmiotów sektora publicznego po odjęciu wzajemnych zobowiązań pomiędzy podmiotami tego sektora, a więc skonsolidowania zadłużenia w ramach sektora

ków publicznych w rozmiarze przekraczającym możliwości sfinansowania ich dochodami publicznymi³.

ISTOTA DŁUGU PUBLICZNEGO

W nauce finansów publicznych przyjmuje się, że do przyczyn powstawania długu publicznego należy:⁴

- uporczywie utrzymujący się deficyt budżetowy,
- okresy wzmożonych wydatków publicznych,
- świadomie realizowana polityka utrzymywania deficytu publicznego jako narzędzia interwencjonizmu państwowego bądź też polityka utrzymywania na tym samym poziomie dochodów publicznych i wydatków publicznych, nieznajdujących pokrycia w dochodach,
- wejście władz publicznych w pułapkę zadłużenia⁵.

Ustawodawca określił państwowy dług publiczny jako zobowiązania sektora finansów publicznych wynikające z następujących tytułów:⁶

- wyemitowanych papierów wartościowych opiewających na wierzytelności pieniężne,
- zaciągniętych kredytów i pożyczek,
- przyjętych depozytów,
- wymagalnych zobowiązań:
 - ✓ wynikających z odrębnych ustaw oraz prawomocnych orzeczeń sądów lub ostatecznych decyzji administracyjnych,
 - ✓ uznanych za bezsporne przez właściwą jednostkę sektora finansów publicznych będącą dłużnikiem.

W Polskim długu publicznym można wyróżnić kilka podstawowych czynników decydujących o jego wysokości, do których niewątpliwie należą⁷:

- nadmierny dług publiczny staje się odsetkowym obciążeniem budżetu. Deficyt budżetowy często nie jest stosowany do łagodzenia skutków wahań koniunkturalnych gospodarki, ale służy pokryciu kosztów zadłużenia z poprzednich lat,

³ Dług publiczny występuje więc na ogół z powodu tych samych przyczyn, co deficyt budżetowy (stanowi pochodną tegoż deficytu).

⁴ C. Kosikowski, *Polskie prawo finansowe na tle prawa Unii Europejskiej*, LEXISNEXIS, Warszawa 2005., s. 405.

⁵ Prawie każda z tych przyczyn ma charakter subiektywny i wynika z przyjęcia określonej koncepcji polityki społecznej i gospodarczej rządu.

⁶ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. 2009, nr 157 poz. 1240).

⁷ P. Pijet, *Dług publiczny Polski jako zagrożenie dla rozwoju gospodarczego samorządów*, [w:] *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, red. D. Kopycińska, Printgroup, Szczecin 2006, s. 306.

- z długiem publicznym wiąże się nie tylko jego obsługa, czyli płatności odsetek, które pokrywane są kolejnymi pożyczkami. Dług posiada również określoną czasową strukturę zapadalności rat kapitałowych oraz strukturę walutową. Im krótszy czas, tym większe wartości raty kapitałowej, wymagające często finansowania ze źródeł zewnętrznych,
- rosnący deficyt budżetowy i dług publiczny, łączy się z tak zwanym efektem wypychania (crowding-out) inwestycji i częściowo konsumpcji sektora niepublicznego. Realizacja wydatków większych niż dochody w sektorze finansów publicznych „wypycha” inwestycje niepubliczne zbyt wysokim dla części projektów inwestycyjnych poziomem stóp procentowych. W efekcie rośnie przeciętny poziom stóp procentowych co ogranicza poziom popytu inwestycyjnego w gospodarce.

Występowanie długu publicznego, a w szczególności jego rozmiary, zróżnicowanie instrumentów jego zaciągania i konieczność bieżącej jego obsługi, powoduje, iż coraz większego znaczenia nabiera umiejętność właściwego zarządzania długiem. Coraz częściej wskazuje się na politykę zarządzania długiem publicznym jako trzeci – obok polityki fiskalnej i monetarnej – zasadniczy element polityki finansowej państwa⁸.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej⁹ wprowadziła zasadę, iż nie wolno zaciągać pożyczek lub udzielać gwarancji i poręczeń, w następstwie których państwowy dług publiczny przekroczy 3/5 Produktu Krajowego Brutto (PKB). Również w ustawie o finansach publicznych¹⁰, wprowadzono procedury ostrożnościowe i sanacyjne¹¹ mające na celu niedopuszczenie do przekroczenia, przez podmioty zaliczone do sektora finansów publicznych, wyznaczonego limitu zadłużenia. Procedury te obejmują następujące progi wskaźnika zadłużenia:

- gdy relacja długu w danym roku jest większa od 50%, ale nie większa od 55% Produktu Krajowego Brutto (PKB), Rada Ministrów uchwała projekt ustawy budżetowej, w którym relacja deficytu budżetu państwa do dochodów budżetu państwa nie może być wyższa niż analogiczna relacja z roku budżetowego,
- gdy relacja długu w danym roku jest większa od 55% a mniejsza od 60% Produktu Krajowego Brutto (PKB):
 - ✓ Rada Ministrów uchwała projekt ustawy w którym:
 - nie przewiduje się deficytu budżetu państwa,

⁸ K. Marchewka-Bartkowiak, *Zarządzanie długiem publicznym w krajach Unii Europejskiej i w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 29.

⁹ Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. 1997, nr 78, poz. 483).

¹⁰ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, ed. cit.

¹¹ Program sanacyjny obejmuje:

- wskazanie przyczyn kształtowania się relacji państwowego długu publicznego,
- program przedsięwzięć mających na celu doprowadzenie do ograniczenia relacji, uwzględniający w szczególności propozycje rozwiązań prawnych mających wpływ na poziom wydatków i rozchodów w sektorze finansów publicznych;
- trzyletnią prognozę dotyczącą relacji państwowego długu publicznego do produktu krajowego brutto, wraz z przewidywanym rozwojem sytuacji makroekonomicznej kraju.

- nie przewiduje się wzrostu wynagrodzeń pracowników państwowej sfery budżetowej, w tym pracowników jednostek, o których mowa w art. 139 ust. 2 przywołanej ustawy,
 - waloryzacja rent i emerytur nie może przekroczyć poziomu odpowiadającego wzrostowi cen towarów i usług konsumpcyjnych, ogłoszonego przez Główny Urząd Statystyczny za poprzedni rok budżetowy,
 - wprowadza się zakaz udzielania pożyczek i kredytów z budżetu państwa z wyjątkiem rat kredytów i pożyczek udzielonych w latach poprzednich,
 - nie przewiduje się wzrostu wydatków w jednostkach, o których mowa w art. 139 ust. 2 przywołanej ustawy, na poziomie wyższym niż w administracji rządowej,
- ✓ Rada Ministrów dokonuje przeglądu wydatków budżetu państwa finansowanych środkami pochodzącymi z kredytów zagranicznych oraz przeglądu programów wieloletnich,
- ✓ Rada Ministrów przedstawia Sejmowi program sanacyjny mający na celu obniżenie relacji, długu Skarbu Państwa do PKB,
- ✓ wydatki budżetu jednostki samorządu terytorialnego określone w uchwale budżetowej na kolejny rok mogą być wyższe niż dochody tego budżetu powiększone o nadwyżkę budżetową z lat ubiegłych i wolne środki, jedynie o kwotę związaną z realizacją zadań ze środków, o których mowa w art. 5 ust. 3 przywołanej ustawy,
- gdy relacja długu w danym roku jest równa lub większa od 60% Produktu Krajowego Brutto (PKB):
 - ✓ Rada Ministrów uchwała projekt ustawy w którym:
 - nie przewiduje się deficytu budżetu państwa,
 - nie przewiduje się wzrostu wynagrodzeń pracowników państwowej sfery budżetowej, w tym pracowników jednostek, o których mowa w art. 139 ust. 2 przywołanej ustawy,
 - waloryzacja rent i emerytur nie może przekroczyć poziomu odpowiadającego wzrostowi cen towarów i usług konsumpcyjnych, ogłoszonego przez Główny Urząd Statystyczny za poprzedni rok budżetowy,
 - wprowadza się zakaz udzielania pożyczek i kredytów z budżetu państwa z wyjątkiem rat kredytów i pożyczek udzielonych w latach poprzednich,
 - nie przewiduje się wzrostu wydatków w jednostkach, o których mowa w art. 139 ust. 2 przywołanej ustawy, na poziomie wyższym niż w administracji rządowej,
 - ✓ Rada Ministrów dokonuje przeglądu wydatków budżetu państwa finansowanych środkami pochodzącymi z kredytów zagranicznych oraz przeglądu programów wieloletnich,

- ✓ Rada Ministrów, najpóźniej w terminie miesiąca od dnia ogłoszenia relacji, przedstawia Sejmowi program sanacyjny mający na celu ograniczenie tej relacji do poziomu poniżej 60%,
- ✓ wydatki budżetu jednostki samorządu terytorialnego określone w uchwale budżetowej na kolejny rok nie mogą być wyższe niż dochody tego budżetu,
- ✓ poczynając od siódmego dnia po dniu ogłoszenia tej relacji jednostki sektora finansów publicznych nie mogą udzielać nowych poręczeń i gwarancji.

Regulacje Unii Europejskiej¹² w zakresie długu sektora publicznego (general government) nakładają na kraje członkowskie obowiązek utrzymania go na poziomie poniżej 60% Produktu Krajowego Brutto (PKB). Należy zauważyć, iż występuje różnica między długiem sektora general government (w UE) a państwowym długiem publicznym (w Polsce). W Polsce ograniczenia odnośnie limitów zadłużenia odnoszą się do państwowego długu publicznego powiększonego o przewidywane wypłaty z tytułu poręczeń i gwarancji, natomiast w Unii Europejskiej wielkości bazowe nie uwzględniają długu potencjalnego¹³.

CZYNNIKI WARUNKUJĄCE SPRAWNE ZARZĄDZANIE FINANSAMI JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO (JST)

Współczesne państwa często traktują samorząd terytorialny jako wygodny, dynamiczny system, zwiększający sprawność zarządzania zadaniami publicznymi. Znaczenie samorządu bywa dość instrumentalnie wzmacniane, bądź osłabiane w zależności od bieżących potrzeb państwa, wyznaczanych jego celami globalnymi. Przez pryzmat finansów można dokonać całościowej oceny funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego i jej możliwości rozwojowych. Zarządzanie finansami JST jest integralną częścią zarządzania, i tak jak w innych kluczowych obszarach gospodarki lokalnej, tak w dziedzinie finansów, niezbędna jest długofalowa polityka (strategia) o cechach kompleksowości i spójności.

Samorząd terytorialny (gminy, powiaty, województwa), gospodarując posiadanymi zasobami finansowymi, dąży do zaspokojenia potrzeb mieszkańców w warunkach ograniczonych środków. Dlatego organy JST muszą racjonalnie zarządzać ograniczonymi zasobami finansowymi dla dobra jej mieszkańców. Finanse stanowią podstawę realizacji zadań publicznych JST i rozstrzygają o warunkach gospodarczego rozwoju lokalnego. Kluczowymi warunkami dla racjonalnego zarządzania finansami samorządowymi są wydatki i ich struktura, a szczególności priorytety projektów rozwojowych, pozyskiwanie środków na realizację zadań i przedsięwzięć¹⁴.

¹² Tzw. kryteria fiskalne Unii Europejskiej sformułowane w konwergencji Traktatu z Maastricht

¹³ Różnica ta sprawia, iż liczony zgodnie z zasadami UE polski dług publiczny jest niższy niż obliczony z zastosowaniem polskich regulacji prawnych.

¹⁴ M. Walczak, M. Kowalczyk., *Rachunkowość i budżetowanie w zarządzaniu finansami gminy*, Difin, Warszawa 2010, s. 34.

Gospodarka finansowa jednostki samorządu terytorialnego jest bardzo ważna z dwóch powodów:

- determinuje ona rozwój innych dziedzin gospodarki JST,
- stan finansów jest syntetycznym wyrazem potencjału rozwoju gospodarczego każdego podmiotu gospodarującego, w tym JST,

Do najważniejszych czynników warunkujących sprawne zarządzanie finansami samorządowymi możemy zaliczyć:

- prawne zasady prowadzenia gospodarki finansowej JST,
- wybór modelu prowadzonej przez JST polityki finansowej,
- prawno-finansowe podstawy funkcjonowania JST zawarte w Europejskiej Karcie Samorządu Terytorialnego,
- zmiany w systemie rachunkowości budżetowej,
- racjonalizację dochodów i wydatków JST.

Podstawowe reguły prawnej regulacji gospodarki finansowej jednostek samorządu terytorialnego przypominają zasady, na jakich opiera się gospodarka finansowa państwa, dotyczy to głównie instytucji budżetu. Natomiast lokalna gospodarka finansowa charakteryzuje się szeregiem odmienności uwarunkowanych przede wszystkim ze skalą działalności państwa. Odmienności te spowodowane są także tym, iż samodzielność finansowa jednostek samorządu terytorialnego jest ograniczona w przeciwieństwie do państwa¹⁵.

Podstawowymi modelami lokalnej polityki finansowej są:

- model środowiskowy – cechuje się silnym wpływem czynników niezależnych od gminy, model ma bardzo złożoną postać, determinują go zmienne o różnym charakterze, które są związane ze strukturą społeczną i demograficzną, ekonomicznym poziomem zamożności oraz strukturą urbanistyczną o charakterze funkcjonalnym i osadniczym,
- model polityczny – o wielkości wydatków lokalnych w tym modelu decyduje dominująca partia,
- model kultur politycznych – różni się od modelu politycznego tym, że o lokalnej polityce finansowej decyduje nie rządzące ugrupowanie, ale wybór określonej doktryny, przyjmuje postać w zależności od podstawy, która stanowi dla niego wsparcie, istnieją cztery warianty tego modelu: preferujący porządek demokratyczny, etniczny, republikański, fiskalny populizm,
- model inkrementalny – czyli przyrostowy, zakłada stopniowe zmiany polityki, struktura budżetu jest wyrazem racjonalnie przebiegającego procesu decyzyjnego, charakteryzuje się władzą profesjonalną słabo podlegającą wpływom politycznym.

¹⁵ B. Brzeziński, W. Matuszewski, W. Morawski, A. Olesińska, *Prawo finansów publicznych*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 126.

Europejska Karta Samorządu Terytorialnego wskazuje na potrzebę zagwarantowania samorządowym władzom regionalnym samodzielności finansowej poprzez wyposażenie ich we własne zasoby finansowe, które mają być tworzone głównie przez podatki i opłaty. Karta wskazuje na potrzebę respektowania różnorodności i elastyczności źródeł finansowania regionów. Władze regionu chcąc mieć możliwość dostosowania się do ogólnego rozwoju gospodarczego, powinny dysponować różnymi źródłami zasilania finansowego, przede wszystkim dochodami własnymi, ale także transferami z budżetu państwa i przychodami zwrotnymi¹⁶.

Samodzielność finansowa JTS to jej prawo do samodzielnego prowadzenia swojej gospodarki finansowej w granicach wyznaczonych przez regulacje konstytucji i ustaw. Samodzielność ta oznacza ustawowe przekazanie samorządowi terytorialnemu odpowiednich podatków i innych źródeł dochodów własnych, stosownie zobiektywizowanych subwencji ogólnych, wyznaczenie uzupełniającej roli dla państwowych dotacji celowych. Samodzielność finansowa JSTy zakłada prawo do wydawania przepisów miejscowych z zakresu podatków, opłat, budżetu i innych spraw finansowych. Występuje ona na kilku płaszczyznach: dochodów i wydatków samorządowych, budżetu, zaciągania kredytów, pożyczek, emisji obligacji¹⁷.

ZACIĄGANIE ZOBOWIĄZAŃ PRZEZ JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Dobrze funkcjonujący samorząd jako instytucja winien dysponować wielością i różnorodnością tzw. narzędzi, do wspierania działań i aktywności mieszkańców oraz pomagających zaspokoić ich potrzeby. Jednostki samorządu terytorialnego, wyposażone w osobowość prawną, prawa własności, prawa majątkowe mają określony zakres zadań, które przy wykorzystaniu tych praw realizuje samodzielnie w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność. W wypełnianiu zadań istotne znaczenie dla jednostki samorządowej ma pozyskiwanie środków finansowych na realizację takich zadań inwestycyjnych, które rozszerzają zakres świadczonych usług na rzecz społeczności lokalnej oraz poprawiają jakość tych usług. Jednym z podstawowych czynników, od których zależy rozmiar i efekty działalności jednostki samorządu terytorialnego jest racjonalnie prowadzona gospodarka finansowa, rozumiana jako ogół czynników związanych z gromadzeniem i wydatkowaniem środków finansowych.

Jednostki samorządu terytorialnego generalnie zaciągają zobowiązania z dwóch powodów, tj. w celu pokrycia występującego w ciągu roku niedoboru budżetowego oraz w celu finansowania zadań inwestycyjnych. W pierwszym przypadku zaciągane są zobowiązania krótkoterminowe, których spłata następuje w tym samym roku, w którym miało miejsce ich zaciągnięcie.

¹⁶ L. Patrzalek, *Finanse samorządowe*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 44-49.

¹⁷ A. Borodo, *Niektóre współczesne problemy prawne finansów samorządu terytorialnego w Polsce*, Samorząd Terytorialny Nr 6/2004, s. 6.

Inaczej jest w przypadku zaciągania zobowiązań długoterminowych. Z natury nie są one spłacane w tym samym roku, w którym miało miejsce ich zaciągnięcie, jednakże koszty ich obsługi muszą być ponoszone co najmniej raz w roku. Można więc powiedzieć, że zaciągnięte przez wspólnoty samorządowe zobowiązania służą interesowi publicznemu, jednakże nadmierne zadłużenie może zagrozić wywiązaniu się przez jednostkę samorządową z finansowania ustawowo nałożonych na nią zadań, dlatego też jednostki samorządu terytorialnego muszą przestrzegać ograniczeń związanych z wysokością ich zadłużenia.

Podjmując decyzję o zaciąganiu zobowiązań finansowych organy przedstawicielskie samorządu terytorialnego powinny z rozsądkiem i odpowiedzialnością korzystać z możliwości wyboru najkorzystniejszego źródła finansowania występujących potrzeb związanych z planowanymi wydatkami budżetowymi. Przepisy polskiego prawa rygorystycznie traktują zadłużanie się podmiotów zaliczanych do sektora finansów publicznych, którego nierozłączną częścią są gminy, powiaty i województwa. Dziś wiadomym jest, że samorządy, które chcą podejmować poważne przedsięwzięcia inwestycyjne, muszą się zadłużać. Rosnące bowiem wydatki bieżące pochłaniają prawie wszystkie dochody własne i uzupełniające do tego stopnia, że tylko nieliczne jednostki samorządowe w Polsce nie korzystają z zewnętrznych źródeł pozyskiwania dodatkowych pieniędzy. Jednostki te działając w oparciu ustawę o finansach publicznych¹⁸ nie mogą jednak zaciągać zobowiązań finansowych, których maksymalna wartość nominalna, wyrażona w złotych, nie została ustalona w dniu zawarcia transakcji.

Należy zauważyć, iż do końca 2013 r. będzie trwał okres przejściowy dotyczący prawnej reglamentacji wysokości dopuszczalnego zadłużenia i jego obsługi w jednostkach samorządu terytorialnego¹⁹. W okresie przejściowym w zakresie limitowania poziomu zadłużenia jednostek samorządu terytorialnego oraz ich związków obowiązywać będą więc przepis poprzedniej ustawy o finansach publicznych²⁰, w myśl których kwota przypadających w danym roku budżetowym:

- spłat rat kredytów i pożyczek (na finansowanie planowanego deficytu budżetu jednostki samorządu terytorialnego oraz spłatę wcześniej zaciągniętych zobowiązań z tytułu emisji papierów wartościowych oraz zaciągniętych pożyczek i kredytów) wraz z należnymi w danym roku odsetkami od kredytów i pożyczek,
- wykupów papierów wartościowych emitowanych przez jednostki samorządu terytorialnego (na finansowanie planowanego deficytu budżetu jednostki samorządu terytorialnego oraz spłatę wcześniej zaciągniętych zobowiązań z tytułu emisji papierów wartościowych oraz zaciągniętych pożyczek i kredytów) wraz z należnymi odsetkami i dyskontem od papierów wartościowych,

¹⁸ Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz. U. 2005, Nr 249, poz. 2104 ze zm.),

¹⁹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. – Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych (Dz. U. 2009, Nr 157, poz. 1241)

²⁰ Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, ed. cit.

- potencjalnych spłat kwot wynikających z udzielonych przez jednostki samorządu terytorialnego poręczeń oraz gwarancji,

nie może przekroczyć 15% planowanych na dany rok budżetowy dochodów jednostki samorządu terytorialnego (jeżeli relacja państwowego długu publicznego do produktu krajowego brutto przekroczy 55%, to łączna kwota spłat nie może przekroczyć 12% planowanych dochodów jednostki samorządu terytorialnego, chyba że obciążenia te w całości wynikają z zobowiązań zaciągniętych przed datą ogłoszenia tej relacji). Łączna kwota długu jednostki samorządu terytorialnego na koniec roku budżetowego nie może przekroczyć 60% wykonanych dochodów ogółem tej jednostki w tym roku budżetowym²¹.

Po okresie przejściowym przepisy ustawy o finansach publicznych z roku 2009²² precyzyjnie określają źródła finansowania deficytu budżetowego JST oraz cele, na które mogą być zaciągane wynikające z tego tytułu zobowiązania finansowe.

Deficyt budżetu jednostki samorządu terytorialnego może zostać sfinansowany przychodami pochodzącymi z:

- sprzedaży papierów wartościowych wyemitowanych przez jednostkę samorządu terytorialnego;
- kredytów;
- pożyczek;
- prywatyzacji majątku jednostki samorządu terytorialnego;
- nadwyżki budżetu jednostki samorządu terytorialnego z lat ubiegłych;
- wolnych środków jako nadwyżki środków pieniężnych na rachunku bieżącym budżetu jednostki samorządu terytorialnego, wynikających z rozliczeń wyemitowanych papierów wartościowych, kredytów i pożyczek z lat ubiegłych.

Jednostki samorządu terytorialnego mogą również zaciągać kredyty i pożyczki oraz emitować papiery wartościowe na:

- spłatę wcześniej zaciągniętych zobowiązań z tytułu emisji papierów wartościowych oraz zaciągniętych pożyczek i kredytów,
- wyprzedzające finansowanie działań finansowanych ze środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej.

W uchwale budżetowej JST należy określić limit zobowiązań z tytułu zaciąganych kredytów i pożyczek oraz emitowanych papierów wartościowych. Organ stanowiący JST może w uchwale budżetowej upoważnić organ

²¹ Ograniczeń tych nie stosuje się do emitowanych papierów wartościowych, kredytów i pożyczek zaciąganych w związku z umową zawartą z podmiotem dysponującym środkami pochodzącymi z budżetu Unii Europejskiej oraz niepodlegającymi zwrotowi środkami z pomocy udzielonej przez państwa członkowskie Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA), chyba że zakończono program, projekt lub zadanie realizowane z takich środków oraz otrzymano refundację dokonanych wydatków.

²² Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, ed. cit.

wykonawczy do zaciągania wyżej wymienionych kredytów i pożyczek oraz emitowania papierów wartościowych²³. Suma zaciągniętych kredytów i pożyczek oraz zobowiązań z wyemitowanych papierów wartościowych nie może przekroczyć kwoty określonej w uchwale budżetowej JST. Ustawowo określono takie warunki zaciągania długu, które nie powinny prowadzić do nadmiernego obciążenia z tytułu jego obsługi. JST mogą zaciągać jedynie takie długoterminowe zobowiązania finansowe, których koszty obsługi są ponoszone co najmniej raz do roku, przy czym:

- dyskonto od emitowanych papierów wartościowych nie może przekraczać 5% wartości nominalnej,
- kapitalizacja odsetek jest niedopuszczalna,
- w dniu zawierania transakcji musi być już znana wartość nominalna, należna do zapłaty w dniu wymagalności²⁴.

Wzmocnieniu ulegną instytucjonalne formy planowania i kontroli dopuszczalnego poziomu zadłużania się jednostek samorządu terytorialnego w ramach wprowadzanej wieloletniej prognozy finansowej oraz wpływu jej ustaleń na postanowienia zamieszczane w uchwale budżetowej JST²⁵. Uchwałę w sprawie wieloletniej prognozy finansowej JST (która ma być dokumentem stymulującym politykę finansową jednostek samorządu terytorialnego) organ stanowiący tej jednostki uchwali po raz pierwszy nie później niż uchwałą budżetową na 2011 r.

Nowym rozwiązaniem będzie ustalanie indywidualnego wskaźnika zadłużenia dla jednostek samorządu terytorialnego²⁶ zamiast ustalanych dotychczas uniwersalnych, tj. odnoszących się do wszystkich jednostek samorządu terytorialnego (odpowiednio także do związków komunalnych), granic dopuszczalnego zadłużenia. Organ stanowiący JST nie będzie mógł uchwalić budżetu, którego realizacja spowoduje, że w roku budżetowym oraz w każdym roku następującym po roku budżetowym relacja łącznej kwoty przypadających w danym roku budżetowym:

- spłat rat długoterminowych kredytów i pożyczek, wraz z należnymi w danym roku odsetkami od wszystkich kredytów i pożyczek,

²³ Wśród wydatków bieżących należy ujmować m.in. wypłaty z tytułu poręczeń i gwarancji udzielonych przez JST, przypadające do spłaty w danym roku budżetowym, a także obsługę długu tej jednostki. W tym zatem zakresie funkcja kontrolna, w odniesieniu do wysokości dopuszczalnego zadłużenia, realizowana jest przez organ stanowiący JST.

²⁴ Rada Ministrów określi, w drodze rozporządzenia, przypadki, w których nie stosuje się tego ograniczenia, uwzględniając w szczególności specyfikę kredytów i pożyczek z instytucji międzynarodowych lub od pożyczkodawców rządowych, a także biorąc pod uwagę możliwość wywiązywania się z zaciągniętych zobowiązań oraz ograniczenie wzrostu poziomu państwowego długu publicznego.

²⁵ Szerzej Z. Ofiarski, *Dług publiczny jednostek samorządu terytorialnego*, „Finanse Komunalne” – numer 1-2 z 2010 r., s. 30.

²⁶ Obliczanie indywidualnego wskaźnika zadłużenia dla jednostek samorządu terytorialnego, a także uwzględnianie w ich limicie zadłużenia potencjalnych zobowiązań związku komunalnego po raz pierwszy nastąpi dopiero w 2014 r.

- wykupów papierów wartościowych wraz z należnymi od nich odsetkami i dyskontem,
- potencjalnych spłat kwot wynikających z udzielonych poręczeń oraz gwarancji,

do planowanych dochodów ogółem budżetu przekroczy średnią arytmetyczną z obliczonych dla ostatnich trzech lat relacji jej dochodów bieżących powiększonych o dochody ze sprzedaży majątku oraz pomniejszonych o wydatki bieżące, do dochodów ogółem budżetu²⁷.

Wobec wprowadzenia nowych systemowych rozwiązań w zakresie zaciągania długu przez jednostki samorządu terytorialnego zrezygnowano z limitowania poziomu ich deficytów po przekroczeniu przez relację kwoty państwowego długu publicznego do produktu krajowego brutto 50%. Limity w zakresie deficytu budżetów jednostek samorządu terytorialnego zostały jednak utrzymane w przypadku kształtowania się relacji państwowego długu publicznego do produktu krajowego brutto powyżej 55 i 60%, tj.:

- w przypadku przekroczenia progu 55% wydatki budżetu JST będą mogły być wyższe niż dochody tego budżetu, powiększone o nadwyżkę budżetową i wolne środki, jedynie o kwotę związaną z realizacją zadań ze środków pochodzących z Unii Europejskiej i niepodlegających zwrotowi środków z pomocy udzielanej przez państwa członkowskie EFTA,
- w przypadku przekroczenia progu 60% budżet JST musi być w całości zrównoważony, tj. wydatki budżetu JST nie mogą być wyższe niż dochody. Ponadto poczynając od siódmego dnia po dniu ogłoszenia tej relacji, jednostki sektora finansów publicznych, a więc także jednostki samorządu terytorialnego, nie mogą udzielać nowych poręczeń i gwarancji.

STRATEGIE ZARZĄDZANIA DŁUGIEM PUBLICZNYM

Zarządzaniem długiem publicznym jest integralną częścią szeroko pojętej polityki długu publicznego²⁸, którą określić można jako świadome decyzje i działania władz publicznych polegające na wyborze zaciągania długu jako sposobu finansowania nadmiernych wydatków budżetowych. Politykę długu publicznego klasyfikuje się w obrębie stabilizacyjnej funkcji finansów publicznych, która dotyczy efektów podatkowych oraz polityki wydatkowej, mających bezpośredni wpływ na sferę realną i pieniężną gospodarki, a więc

²⁷ Wskaźnik ten powinien być liczony indywidualnie dla każdej JST na podstawie wielkości wynikających ze sprawozdań z trzech ostatnich lat i przedstawiać rzeczywiste możliwości danej JST w zakresie spłaty zobowiązań. Łączna kwota spłat i wykupów JST nie obejmuje zobowiązań związku komunalnego współtworzonego przez tę jednostkę, na które jednostka udzieliła gwarancji i poręczeń.

²⁸ Fundamentem polityki długu publicznego stało się odejście od klasycznej doktryny nauki skarbowości, czyli równowagi budżetowej, i przejście keynesowskiej teorii interwencjonizmu państwowego. Jednym z jej głównych założeń było przyzwolenie na powiększanie wydatków budżetu państwa ponad jego dochody, dopuszczając tym samym istnienie deficytu budżetowego, który trzeba sfinansować poprzez zaciągnięcie długu.

zatrudnienie, inflację oraz wzrost gospodarczy²⁹. W ujęciu makroekonomicznym zarządzanie długiem publicznym określa się jako wyodrębnioną „politykę”, która służy wraz z polityką monetarną jako narzędzia stabilizacji makroekonomicznej³⁰. Mikroekonomiczny kontekst zarządzania długiem publicznym sprowadzić należy do realizacji celów operacyjnych.

Zarządzanie długiem jest to proces ustanowienia i wykonania strategii zarządczych w przypadku wzrostu wymaganej wielkości potrzeb, osiągania wyznaczonych celów dotyczących ryzyka i kosztów oraz innych celów, jak rozwój i utrzymanie wydajnego rynku papierów skarbowych. Do najczęściej wymienianych funkcji zarządzania długiem publicznym należą³¹:

- definiowanie zakresu prowadzonej polityki - określenie celów i strategii, dobór instrumentów, zakresu koordynacji z polityką budżetową i monetarną oraz zasady sprawozdawczości i przejrzystości prowadzonych działań,
- funkcja planowania – przygotowywanie prognoz finansowania potrzeb pożyczkowych rządu oraz określenie programów emisyjnych (w aspekcie wielkości, częstotliwości emisji, instrumentów i operacji),
- funkcja emisyjna – obejmuje organizację i wybór metod emisyjnych, wolumenu emisji, zasad dystrybucji i przekazywanej informacji o emisjach,
- funkcja fiskalna – zarządzanie przepływami pieniężnymi na rachunku budżetowym, prognozowanie krótkookresowe bieżących potrzeb pożyczkowych, lokowanie nadwyżek finansowych,
- funkcja rachunkowa – prowadzenie operacji rejestracji (księgowania), rozliczeniowych i depozytowych,
- organizacja rynku wtórnego instrumentów skarbowych – stymulowanie rozwoju segmentów rynku, określenie zasad pośrednictwa oraz kształtowanie infrastruktury rynkowej,
- funkcja nadzorcza – określenie zasad wewnętrznego monitoringu działalności instytucji zarządzającej, nadzór nad rynkiem instrumentów skarbowych,
- funkcja komunikacyjna – prowadzenie szerokich działań informacyjnych w ramach współpracy z rynkiem (inwestorami, pośrednikami, agencjami ratingowymi),

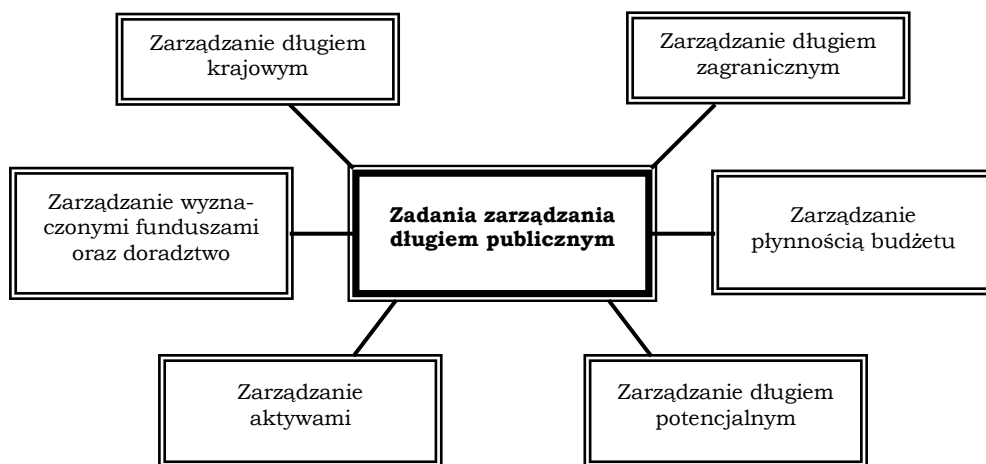
²⁹ K. Marchewka-Bartkowiak, *Zarządzanie długiem publicznym teoria i praktyka państw Unii Europejskiej*, ed. cit., s. 20.

³⁰ Rynkowy charakter współczesnej polityki zarządzania długiem wywołuje także wyraźne implikacje dla polityki banku centralnego, realizującej makroekonomiczny cel stabilizacji cen. Podkreśla się konieczność wprowadzenia działań koordynacyjnych pomiędzy polityką zarządzania długiem a polityką monetarną. Polityka zarządzania długiem publicznym wpisana jest w szeroki zakres polityki zadłużenia władz centralnych, wywołując makroekonomiczne skutki o charakterze pieniężnym i gospodarczym.

³¹ Szerzej K. Marchewka-Bartkowiak, *Zarządzanie długiem publicznym teoria i praktyka państw Unii Europejskiej*, ed. cit., s. 21-23.

- funkcja doradcza – prowadzenie działalności doradztwa publicznego, zarówno na szczeblu rządowym, jak i innych podmiotów publicznych (np. na szczeblu samorządowym),
- funkcja usługowa – możliwość przeprowadzania dodatkowych operacji zarządczych (także o charakterze inwestycyjnym) na wyznaczonych zasobach środków publicznych.

W ramach przedstawionych funkcji wyodrębnić można najważniejsze zadania polityki zarządzania długiem publicznym, scentralizowane zazwyczaj w obrębie wyznaczonej instytucji. Zadania realizowane w ramach zarządzania długiem publicznym przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Zadania realizowane w ramach zarządzania długiem publicznym

Źródło: K. Marchewka-Bartkowiak, *Zarządzanie długiem publicznym teoria i praktyka państw Unii Europejskiej*, ed. cit., s. 24.

Zarządzanie długiem publicznym jest niewątpliwie procesem o charakterze złożonym, co wynika między innymi z współzależności między długiem publicznym a innymi parametrami gospodarczymi (m.in. wysokością stóp procentowych, stopą inflacji, wysokością rezerw dewizowych, bilansem płatniczym)³². Dług publiczny i koszty jego obsługi w znaczący sposób wpływają na inne sfery gospodarki kraju, w tym przede wszystkim na sytuację budżetu państwa (ponieważ koszty obsługi długu zazwyczaj stanowią znaczącą część wydatków budżetowych) oraz mogą wywołać zaburzenia na rynku finansowym. Długie terminy zapadalności wielu instrumentów dłużnych oraz trwały charakter długu sprawiają, iż zadłużenie publiczne jest kategorią długoterminową. Ponadto, decyzje dotyczące struktury długu po-

³² G. Gołębiowski, *Dług publiczny*, [w:] *System finansowy w Polsce*, red. B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 727.

dejmowane są w warunkach zmienności na rynkach finansowych i wysokiego poziomu niepewności co do przyszłości, zwłaszcza co do przyszłej sytuacji gospodarczej i stanu finansów państwa³³. Powyższe powoduje, iż w celu jak najbardziej racjonalnego zarządzania długiem, coraz większą uwagę przywiązuję się do formułowania przejrzystych celów i wyznaczenia kompleksowych strategii zarządzania długiem publicznym.

System zarządzania długiem publicznym ma zapewnić realizację celów głównych i dodatkowych. W ramach celów głównych mieści się nie tylko zaspokojenie popytu na pieniądź nie pochodzący z dochodów publicznych i sfinansowanie deficytu, lecz także konieczność wspierania przez rząd polityki monetarnej centralnego banku państwa (np. przez sprzedaż rządowych papierów dłużnych sektorowi pozabankowemu), umocnienie państwowych rezerw walutowych i zaciąganie pożyczek zagranicznych. Natomiast wśród celów dodatkowych wymienia się: zapewnienie stałego dostępu władz publicznych do rynków finansowych, efektywne zarządzanie nowymi emisjami papierów wartościowych, minimalizacja kosztów pozyskania i obsługi długu publicznego, promowanie oszczędności, zapewnienie sprawnego funkcjonowania wtórnego rynku skarbowych papierów wartościowych. Ustalenie deficytu budżetowego i długu publicznego może odbywać się tylko w ramach reguł określonych prawem. Mimo tego ograniczenia, a może także dzięki jego istnieniu, planowanie i ustalenie deficytu budżetowego i jego finansowanie są przedmiotami polityki finansowej rządu. Oznacza to, że staje się rodzajem sztuki lub umiejętności, które nie wypływają, nawet z najlepszych programów politycznych, lecz z głębokiej wiedzy o przyczynach i skutkach deficytu budżetowego, a także o warunkach prowadzenia prawidłowej polityki finansowej w zakresie jego ustalania, finansowania, ograniczania i eliminacji³⁴.

W przypadku jednostki samorządu terytorialnego za cel zarządzania jej długiem przyjąć możemy³⁵:

- określenie przyczyn korzystania ze zwrotnych źródeł finansowania (w krótkim, średnim i długim okresie),
- określenie skutków korzystania ze zwrotnych źródeł finansowania,
- zdefiniowanie ograniczeń (prawnych, ekonomicznych, społecznych),
- określenie trybu podejmowania decyzji przez JST w zakresie wyboru formy długu,
- wybór odpowiedniego instrumentu zwrotnego finansowania,
- restrukturyzację zadłużenia,
- minimalizowanie kosztów pozyskiwania środków na obsługę długu,
- utrzymanie płynności finansowej budżetu JST i tym samym zdolności do obsługi długu.

³³ L. Klukowski, *Optymalizacja zarządzania długiem Skarbu Państwa*, „Bank i Kredyt” numer 9 z 2002, s. 4-5.

³⁴ C. Kosikowski, *Polskie prawo finansowe na tle prawa Unii Europejskiej*, ed. cit., s. 406.

³⁵ M. Jastrzębska, *Zarządzanie długiem jednostki samorządu terytorialnego – istota procesu, cele, uwarunkowania, decyzje*, „Finanse Komunalne” – numer 1-2 z 2009 r., s. 6-7.

Przepisy prawa nie wymuszają na jednostkach samorządu terytorialnego zarządzania długiem, a jedynie spełnienia ustawowych poziomów zadłużenia i obsługi długu. W gestii jednostki samorządu terytorialnego pozostaje więc zakres i sposób zarządzania swoimi zobowiązaniami. Oczywistym wydaje się, iż jednostka samorządu terytorialnego chcąc efektywnie i skutecznie zarządzać długiem winna opracować wieloletni plan inwestycyjny realizujący cele strategii zarządzania tym długiem.

PODSUMOWANIE

Instytucja długu publicznego (państwowego i samorządowego) jest obecna w prawie wszystkich współczesnych gospodarkach rynkowych. Długu publiczny w Polsce ma znaczący wpływ na relacje z Unią Europejską, w tym również wiarygodności Polski jako podmiotu będącego adresatem transferów finansowych. W tym kontekście duże obawy budzi fakt wzrostu zadłużenia Skarbu Państwa, jednakże w trakcie kryzysu gospodarczego (w jakim niewątpliwie znalazły się kraje UE), wątpliwym wydaje się (szczególnie w najbliższym okresie czasu) możliwość odwrócenie tendencji narastania długu publicznego (szczególnie w relacji do Produktu Krajowego Brutto).

W większości państw europejskich za poziom długu publicznego odpowiada rząd, który bezpośrednio lub pośrednio sprawuje kontrolę nad długiem jednostek samorządu terytorialnego. Władze państwowe ograniczają swobodę jednostkom samorządu terytorialnego w zakresie zaciągania zobowiązań oraz poprzez regulacje prawne sprawują kontrolę w zakresie³⁶:

- zaciągania zobowiązań (indywidualne limity zadłużenia, konieczne zezwolenia),
- poziomu zadłużenia,
- równowagi budżetu bieżącego,
- sposobu wykorzystania długu.

W krajach członkowskich Unii Europejskiej trudno jest doszukać się jednolitych zasad dotyczących zaciągania zobowiązań przez jednostki samorządu terytorialnego czy też ograniczeń możliwości w tym zakresie.

W Polsce przyjęto rozwiązanie (nawiązujące do limitu maksymalnego zadłużenia sektora publicznego), w którym poprzez ustanowienie limitów jakościowych i ilościowych w znacznej mierze uzależniono zaciąganie zobowiązań od wysokości państwowego długu publicznego³⁷. Limit poziomu długu (nie powinien być większy niż 60% dochodu danej jednostki JST) stano-

³⁶Szerzej: M. Jastrzębska, *Ograniczanie zadłużenia jednostek samorządu terytorialnego w świetle spełnienia przez Polskę kryteriów fiskalnych konwergencji*, „Finanse Komunalne” – numer 4 z 2009 r., s. 13-17.

³⁷ Limity ilościowe dotyczą dopuszczalnego poziomu zadłużenia JST oraz kosztów jego obsługi. Natomiast limity jakościowe mają charakter postulatywny. Szerzej: S. Kańduła, J. Kotlińska, *Limity zaciągania zobowiązań przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce-stan obecny i proponowane kierunki zmian*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 3 (1203), Wrocław 2008, s. 496-497.

wi nieuzasadnione nawiązanie do kryterium fiskalnego konwergencji. Ponadto należy zauważyć, iż wielkość środków przeznaczanych na obsługę długu jednostki samorządu terytorialnego jest uzależniona od stanu finansów publicznych (poziomu relacji państwowego długu publicznego do PKB) a nie od kondycji finansowej konkretnej jednostki. W tym stanie rzeczy za pozytywne należy przyjąć rozwiązania „poluzniające” limit poziomu długu JST, który został zawarty w nowej ustawie o finansach publicznych³⁸. Zrezygnowanie limitowania poziomu deficytu JST po przekroczeniu przez relację państwowego długu publicznego do PKB granicy 50% uznać należy za krok w dobrym kierunku.

LITERATURA:

- [1] Borodo A., *Niektóre współczesne problemy prawne finansów samorządu terytorialnego w Polsce*, Samorząd Terytorialny numer 6 z 2004 r.
- [2] Brzeziński B., Matuszewski W., Morawski W., Olesińska A., *Prawo finansów publicznych*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2003.
- [3] Gołębiowski G., *Dług publiczny*, [w:] *System finansowy w Polsce*, red. B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [4] Jastrzębska M., *Ograniczanie zadłużenia jednostek samorządu terytorialnego w świetle spełnienia przez Polskę kryteriów fiskalnych konwergencji*, „Finanse Komunalne” – numer 4 z 2009 r.
- [5] Kańduła S., Kotlińska J., *Limity zaciągania zobowiązań przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce-stan obecny i proponowane kierunki zmian*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 3 (1203), Wrocław 2008.
- [6] Kosikowski C., *Polskie prawo finansowe na tle prawa Unii Europejskiej*, LEXISNEXIS, Warszawa 2005.
- [7] Klukowski L., *Optymalizacja zarządzania długiem Skarbu Państwa*, „Bank i Kredyt” numer 9 z 2002.
- [8] Marchewka-Bartkowiak K., *Zarządzanie długiem publicznym w krajach Unii Europejskiej i w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [9] Ofiarski Z., *Dług publiczny jednostek samorządu terytorialnego*, „Finanse Komunalne” – numer 1-2 z 2010 r.

³⁸ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, ed. cit.

Zrezygnowanie limitowania poziomu deficytu JST po przekroczeniu przez relację państwowego długu publicznego do PKB granicy 50% uznać należy za krok w dobrym kierunku. Pamiętać jednak musimy, iż ustawodawca utrzymał limity w przypadku kształtowania się relacji państwowego długu publicznego do PKB powyżej 55% i 60%.

- [10] Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [11] Patrzałek L., *Finanse samorządowe*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- [12] Pijet P., *Dług publiczny Polski jako zagrożenie dla rozwoju gospodarczego samorządów*, [w:] *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, red. D. Kopycińska, Printgroup, Szczecin 2006.
- [13] Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. 1997, nr 78, poz. 483).
- [14] Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz. U. 2005, Nr 249, poz. 2104 ze zm.).
- [15] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. 2009, nr 157 poz. 1240).
- [16] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. – Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych (Dz. U. 2009, Nr 157, poz. 1241).
- [17] Walczak M., Kowalczyk M., *Rachunkowość i budżetowanie w zarządzaniu finansami gminy*, Difin, Warszawa 2010.

STRESZCZENIE

Dług publiczny jako czynnik mający istotne znaczenie dla gospodarki budżetowej samorządu terytorialnego w Polsce

Ograniczoność środków będących w dyspozycji sektora samorządowego, przy rosnących potrzebach w zakresie likwidacji zaniedbań oraz różnic poziomu infrastrukturalnego zagospodarowania i w warunkach życia ludności, wymaga poszukiwania nowych rozwiązań sprzyjających jak najlepszemu wykorzystaniu wszystkich zasobów dostępnych władzom samorządowym, w tym również zaciągania zobowiązań.

Rosnącego zadłużenia samorządów nie postrzega się dziś jako zagrożenia ich sytuacji finansowej. Coraz powszechniejszym staje się pogląd, iż samorządy, które chcą podejmować poważne przedsięwzięcia inwestycyjne, muszą się zadłużać. Jednakże przepisy polskiego prawa rygorystycznie traktują zadłużanie się podmiotów zaliczanych do sektora finansów publicznych, którego nierozłączną częścią są gminy, powiaty i województwa samorządowe.

Słowa kluczowe: dług publiczny, samorząd terytorialny

SUMMARY

Public debt as an essential factor for budget economy of local authority in Poland

Limited means at the disposal of municipal sector with growing needs for elimination of negligence and differences in infrastructural level of development, but as well in terms of living conditions, requires seeking new solutions to use all resources available to local authorities, including contraction.

The growing indebtedness of local governments is not considered nowadays as a threat to their financial situation. The view which becomes more popular is while municipal governments wish to undertake major investments, they must get indebted. However, the provisions of the Polish law severely treat indebted subjects belonging to public finances sector which includes the municipalities, counties and voivodeships.



ks. Jacek Biernacki
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Czy istnieje moralna różnica pomiędzy eutanazją a samobójstwem?

WSTĘP

W niniejszej pracy podejmę próbę wyjaśnienia pojęcia eutanazji, następnie zatrzymam się nad problemem samobójstwa w dalszym ciągu postawię pytanie czy istnieje moralna różnica pomiędzy eutanazją a samobójstwem? Na końcu zostaną przedstawione wnioski.

Celem tej pracy jest podjęcie próby rozstrzygnięcia moralnej różnicy jaka istnieje pomiędzy eutanazją a samobójstwem? I w jaki sposób można odróżnić obie sytuacje?

1. EUTANAZJA

Słowo eutanazja pochodzi od dwóch wyrazów greckich: *eu* (dobry) i *thanos* (śmierć). Etymologicznie termin ten oznacza więc dobrą, łagodną śmierć¹.

Pierwsze próby filozoficznego spojrzenia na zagadnienie eutanazji można odnaleźć już w starożytności. Grecki poeta z tamtego okresu – Kratinos – używał przysłowka *euthanatos* na określenie zarówno pięknej śmierci, jak i dobrej. O eutanazji jako o zgonie lekkim i takim jakiego człowiek pragnie – pisał także Swetoniusz w *Żywotach cesarów*. Inny poeta – Polibiusz – pisał o śmierci gwałtownej – samobójstwie, które też może być pożądaną, acz nieleką śmiercią. Umrzeć w sposób piękny i zaszczytny (*euthanasian*) uważał za lepsze niż oddanie się w ręce wroga².

¹ J. Śledzianowski, *Eutanazja. Dobra śmierć czy zabójstwo człowieka*, Wyd. Jedność 2010, s. 8.

² N. Aumonier, B. Beignier, P. Letellier, *Eutanazja*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 2005, s. 37-38.

W epoce odrodzenia zagadnienie „łagodnej śmierci” pojawiło się wraz z teoriami fizjologicznymi, w myśl których każdy człowiek rodzi się ze ściśle określonym zasobem energii życiowych, której racjonalne wykorzystanie zapewnia długi żywot, a także bezbolesną, łagodną śmierć. Z omawianego okresu pochodzą m.in. prace autorstwa Luigi Cornaro, który uchodzi za prekursora eutanazji biernej i zwolennika „lekkiej śmierci”³.

W oświeceniu nie poświęcano zbyt wiele uwagi zagadnieniom śmierci. Teoretycy tego okresu zajmowali się opiewaniem szczęśliwego życia, wolnego od wszelkich form przesady. W centrum uwagi stawiano długowieczność, zaś mówienie o śmierci, zwłaszcza przedwczesnej i bolesnej, nie przystawało do ducha tamtych czasów⁴.

W 1883 roku narodziło się pojęcie eugeniki dla określenia nauki mającej na celu polepszenie jakości rasy z jednej strony poprzez eliminację osobników ułomnych, natomiast z drugiej – poprzez selekcję urodzeń zapobiegającą ich multiplikacji. Był to okres, kiedy uważano, iż opieka nad chorymi, niepełnosprawnymi, psychicznie chorymi itp., wynika z instynktu sympatii i współczucia dla tych ludzi, co pozostaje w sprzeczności z zasadą przetrwania gatunku⁵.

Jednym z reprezentantów eugeniki był Friedrich Nietzsche. Uważał on, że jeżeli życie ma przynosić cierpienie noworodkowi należy go uśmiercić, niezależnie od tego jak bardzo straszny jest to czyn. Innym reprezentantem, tej nauki był Ernst Haeckel. Autor swoje poglądy opierał na pojęciu eutanazji weterynaryjnej. Uważał, że skoro człowiek ma tyle współczucia dla cierpiących zwierząt, iż jest w stanie je uśpić (z powodu choroby czy starości), to podobnie może postępować z ludźmi, szczególnie jeżeli choroba u człowieka jest tak dalece posunięta, iż nie można się on od niej wyzwolić⁶.

Inni przedstawiciele eugeniki w swoich poglądach odnosili się do eutanazji jako do czystego działania leczniczego. Na przykład Karl Binding (prawnik) i Alfred Hoche (psychiatra) uważali, iż eutanazja to zachowanie lecznicze w sytuacji, gdy „bolesna śmierć znajdowała się już blisko, a jej naturalna przyczyna zaczęła już jednoznacznie działać”⁷. Tak pojmowana eutanazja miałyby obejmować osoby śmiertelnie chore lub ranne, osoby psychicznie chore oraz osoby zdrowe psychicznie, które w wyniku wypadku lub choroby trwale utraciły przytomność, przy czym inicjatywa eutanazji nie mogła pochodzić od państwa, ale od samego chorego lub od jego lekarza, czy najbliższej rodziny⁸.

Te jak i inne poglądy z XIX i początku XX wieku nadawały eutanazji znaczenie pozbawienia życia osób nieuleczalnie chorych na ich, oraz na eliminację ze społeczeństwa osób słabych, gorszych – bez uwzględniania ich woli. Eutanazja miała odbywać się w interesie państwa, gatunku, społec-

³ T. Ślipka, *Bioetyka. Najważniejsze problemy*, Wyd. Petrus, 2008, s. 300.

⁴ G. Mazur OP, *Etyczna ocena legalizacji eutanazji w Holandii*, Wyd. Naukowe Papieskiej Akademii Teologicznej, Kraków 2003, s. 17-18.

⁵ M. Szeroczyńska, *Eutanazja i wspomagane samobójstwo na świecie. Studium porównawcze*, Wyd. Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2004, s. 28.

⁶ M. Szeroczyńska, *Eutanazja...*, cyt. wyd., s. 28-29.

⁷ Tamże, s. 31.

⁸ Tamże, s. 31.

czeństwa. Do praktycznych realizacji tych wizji doszło w hitlerowskich Niemczech⁹.

O eutanazji mówi się jako o formie łagodnej i bezbolesnej śmierci osoby nieuleczalnie chorej i cierpiącej. Pojęciem tym określa się także zabójstwo w bezbolesny sposób chorego na nieuleczalną, powodującą śmierć chorobę. Zgodnie z inną teorią, eutanazja to spowodowanie śmierci osoby nieuleczalnie chorej, która cierpi, a jej zgon jest bliski w czasie. Eutanazja określana jest także jako pomoc w umieraniu¹⁰.

Z punktu widzenia polskich badaczy eutanazja to „zabójstwo człowieka pod wpływem współczucia dla jego cierpień, w wypadku nieuleczalnej choroby, czasem na jego żądanie; rozmyślne spowodowanie lub przyspieszenie śmierci osoby nieuleczalnie chorej”¹¹. Eutanazja to także skrócenie przez lekarza w szpitalu cierpienia pacjenta w przedłużającej się agonii, poprzez podanie choremu śmiertelnej dawki leku uśmierzającego ból, przy czym ten fakt odróżnia się od zabójstwa z litości i od ortotanazji (czyż jest zaniechanie dalszego sztucznego podtrzymywania przy życiu). Można także powiedzieć, iż „jest to powodowane współczuciem zabicie nieuleczalnie chorego człowieka na jego żądanie”¹².

W 1980 roku Watykańska Kongregacja ds. Wiary w swojej Deklaracji przypisała eutanazji następujące znaczenie: „Eutanazja to podjęte w celu zakończenia czyjegoś cierpienia działanie lub zaniechanie, które przez swoją naturę lub świadomy zamiar powoduje śmierć. Zachowanie eutanatyczne ocenia się więc tak na płaszczyźnie intencji sprawcy, jak i zastosowanych przez niego środków”¹³.

Jana Pawła II, który mówi, że: „Sama medycyna, która z tytułu swego powołania ma służyć obronie życia i opiece nad nim, w niektórych dziedzinach staje się coraz częściej narzędziem czynów wymierzonych przeciw człowiekowi i tym samym zniekształca swoje oblicze, zaprzecza samej sobie i uwłacza godności tych, którzy ją uprawiają”¹⁴.

Jest to kolejny wyraźny wyraz sprzeciwu Kościoła wobec eutanazji, który moim zdaniem powinien być częściej i jaśniej formułowany, być może wtedy docierałby do zwolenników tego sposobu działania

Należy wyraźnie odgraniczyć eutanazję – zamierzone zabójstwo, świadome podanie śmiertelnych środków lub zaopatrzenie w środki umożliwiające samobójstwo (samobójstwo wspomagane), czyny potępiane również przez kościół katolicki – od podawania leków uśmierzających ból, duszność i inne objawy, które obejmują świadomość, przesłaniając psychiczny i duchowy byt człowieka. Celem tego objawowego leczenia jest pozyskanie życia, nie zaś jego odbieranie. Zdarza się, iż takie postępowanie może prowadzić do niezamierzonego skrócenia życia pacjenta w bardzo ciężkim stanie ogólnym. Jednak jest to niezamierzone działanie, podjęte z konieczności

⁹ Tamże, s. 31-32.

¹⁰ Tamże, s. 37.

¹¹ Tamże, s. 37-38.

¹² Tamże, s. 38.

¹³ Tamże, s. 44.

¹⁴ A. Szostak, *Pogadanki z etyki*, Częstochowa 1998, s. 274.

złagodzenia cierpienia chorego i nie ma w swojej intencji odebrania komuś życia¹⁵.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dziewięć kategorii eutanazji. Kategorie te ujęto w poniższej tabeli.

Tabela 1. Kategorie eutanazji wg. Bernarda Beartschiego

Eutanazja bierna	Eutanazja czynna pośrednia	Eutanazja czynna bezpośrednia
Dobrowolna	Dobrowolna	Dobrowolna
Niedobrowolna	Niedobrowolna	Niedobrowolna
Wbrew woli chorego	Wbrew woli chorego	Wbrew woli chorego

Źródło: M. Szeroczyńska, *Eutanazja i wspomagane samobójstwo na świecie. Studium porównawcze*, Wyd., Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2004, s. 39.

Eutanazja bierna – (tzw. ortotanazja) – polega na pozostawieniu pacjenta samemu sobie, pozwoleniu mu na śmierć poprzez powstrzymanie się od jakiejkolwiek pomocy. W tym przypadku osoba umiera z przyczyn naturalnych (w wyniku postępu choroby)¹⁶.

Eutanazja czynna (tzw. eutanazja pozytywna) – polega na działaniu podjętym z zamiarem spowodowania lub przyspieszenia czyjejś śmierci¹⁷.

Eutanazja bezpośrednia ma na celu pozbawienie życia człowieka, niezależnie od tego, czy stosuje się do tego środki medyczne, czy też nie medyczne¹⁸.

Eutanazja pośrednia (tzw. medykotanazja uboczna) ma miejsce wtedy, gdy śmierć człowieka jest efektem ubocznym udzielonej mu pomocy w postaci wszystkich dostępnych środków uśmierających jego ból i cierpienie¹⁹.

Mając na uwadze fakt, kto decyduje o dokonaniu eutanazji, wyróżnia się eutanazję dobrowolną i eutanazję niedobrowolną. Powszechnie uważa się, iż wola odejścia powinna zostać podjęta swobodnie, bez przymusu i nacisku z zewnątrz. Wymaga się, aby wola własnej śmierci była wyrażana z pełną świadomością. W razie niemożności wyrażenia przez człowieka woli śmierci, należy uczynić wszystko, aby tę wolę odtworzyć – tzw. wolą domniemaną, którą (może wyrażać się w formie wcześniej napisanego testamentu życia. W innych przypadkach decyzja o eutanazji zależy od tradycji, systemu prawnego lekarzy, komitetów etycznych, rodziny, sądu²⁰.

Przeciwieństwem do eutanazji dobrowolnej jest śmierć zadana wbrew woli, czy nawet wiedzy człowieka (wówczas jest to zwykle zabójstwo). Wy-

¹⁵ A. Biela, *Eutanazja a opieka paliatywna :aspekty etyczne, religijne, psychologiczne i prawne*, Wyd. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 1996, s. 47.

¹⁶ M. Szeroczyńska, *Eutanazja i wspomagane samobójstwo na świecie. Studium porównawcze*, Wyd. Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2004, s. 50.

¹⁷ M. Szeroczyńska, *Eutanazja...*, cyt. wyd., s. 50.

¹⁸ Tamże, s. 53.

¹⁹ Tamże, s. 53.

²⁰ Tamże, s. 55-56.

różnia się dwa rodzaje eutanazji niedobrowolnej, tj.: dokonanej bez jednoznacznej woli pacjenta (np. był nieprzytomny i nie mógł podjąć decyzji) i dokonanej wbrew jednoznacznej woli chorego, który chce żyć²¹.

Dla podsumowania powyższych rozważań proponuje się następującą definicję eutanazji: „Szeroko pojęty czyn eutanatyczny polega na pozbawieniu życia – poprzez bezpośrednie lub pośrednie spowodowanie śmierci, niezapobieżenie jej nadejściu, ewentualne pomocnictwo w samodzielnym odebraniu sobie życia – człowieka cierpiącego (fizycznie lub psychicznie) przez sprawcę motywowanego współczuciem, działającego dla dobra tej osoby w celu zapewnienia jej godnej śmierci, poprzez wybawienie jej od zła, jakie stanowi dla niej to cierpienie, i postępującego zgodnie z wolą (wyrażoną lub odtworzoną) tej osoby, a przynajmniej nie wbrew jej woli”²².

2. SAMOBÓJSTWO

Aby zrozumieć zachowania samobójcze trzeba je najpierw zdefiniować. Intuicyjnie można przyjąć, iż z samobójstwem wiąże się intencja odebrania sobie życia. Trudność tkwi w określeniu tej intencji. Jedni uważają, iż samobójstwo to „wybrane, dobrowolne zachowanie, które w możliwie najkrótszym terminie ma spowodować własną śmierć. Inni postrzegają samobójstwo jak zdarzenie wielowymiarowe, które z punktu widzenia samobójcy ma być rozwiązaniem jego problemów. Zgodnie z tym rozumowaniem, „samobójstwo to świadomy akt samounicestwienia; najlepiej rozumieć je jako wielowymiarowy stan złego samopoczucia u osoby o niezaspokojonych potrzebach, która samobójstwo uważa za najlepsze rozwiązanie jakiegoś ze swoich problemów”²³.

Samobójstwo definiuje się też jako „celowe zachowanie samodestrukcyjne prowadzące do śmierci biologicznej, które może mieć charakter gwałtowny (np. samobójstwo przez powieszenie się) lub stopniowy (np. samobójstwo przez zagłodzenie się)”²⁴.

Według Brunona Hołtysa, samobójstwo to ciąg trwających całymi latami wzajemnie ze sobą powiązanych myśli i czynów²⁵. Autor wprowadza termin zachowania suicydalne (suicydologia to dział psychiatrii zajmujący się samobójstwami oraz próbami samobójczymi), przez które rozumie „ciąg reakcji, jakie wyzwolone zostają w człowieku z chwilą, gdy w jego świadomości samobójstwo pojawia się jako antycypowany, pożądaný stan rzeczy, a więc jako cel”²⁶.

Brunon Hołtys wyróżnia cztery typy zachowania samobójczego: samobójstwo wyobrażone (dochodzi do niego w chwili, gdy w umyśle człowieka

²¹ Tamże, s. 54-56.

²² Tamże, s. 57.

²³ R. O’Conor, N. Sheehy, *Zrozumieć samobójcę*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 22-23.

²⁴ B. Hołtys, M. Staniaszka, M. Binczycka-Anholcer, *Samobójstwo (pr. zb.)*, Wyd. Polskie Towarzystwo Higieny Psychiczej, Warszawa 2002, s. 62.

²⁵ B. Hołtys, *Kryminologia*, Wyd. LexisNexis, Warszawa 2004, s. 331.

²⁶ B. Hołtys, *Kryminologia...*, cyt. wyd., s. 332.

tworzą się możliwości rozwiązania problemów życiowych przez odebranie sobie życia), samobójstwo upragnione (myśl o samobójstwie nabiera charakteru upragnionego i docelowego), samobójstwo usiłowane (pragnienie odebrania sobie życia doprowadza do próby dokonania zamachu samobójczego) i samobójstwo dokonane (zamach na własne życie kończy się śmiercią)²⁷.

O samobójstwie mówi się także jako o umyślnym przyspieszeniu kresu własnego istnienia²⁸.

Sytuacja, w której dochodzi do samobójstwa jest trudna do ujęcia w schemat. Najczęściej składa się na nią wiele czynników natury psychologicznej bądź społecznej. Nie ulega wątpliwości, iż sytuacja, w której dochodzi do samobójstwa ma cechy pewnych syndromatycznych zachowań auto-destrukcyjnych.

Problem samobójstw rozpatruje się w kontekście wielu nauk humanistycznych. Na przykład psychologiczne teorie samobójstwa są osadzone w szerszym kontekście społecznym, religijnym i politycznym, a jednocześnie opierają się na rozległych systemach wartości kulturowych²⁹.

Psycholodzy koncentrują się na poszukiwaniu determinant zachowania suicydalnego w cechach osobowości człowieka. Szczególną uwagę przypisują ją zaburzeniom osobowości i problemom motywacyjnym człowieka.

Współczesne poglądy psychologiczne traktują myśli i działania samobójcze jako głęboko nienormalne. Statystyczna definicja nienormalności ma charakter ilościowy i opiera się na częstotliwości, z jaką dane zachowanie można zaobserwować w całej populacji. Zgodnie z tym kryterium zachowania rzadkie, jak np. samobójstwo, zalicza się do nienormalnych. Samobójstwo jako coś nienormalnego jest efektem skomplikowanych procesów interpersonalnych³⁰.

Socjologowie w zjawisku samobójstwa upatrują skutki dezorganizacji zewnętrznego środowiska jednostki i rezultatu atrofii (zaniku) więzi społecznej³¹.

Zdaniem Émile Durkheima w procesie integracji i regulacji społeczeństwo kępuje jednostkę na dwa sposoby, tj.: narzuca jednostce nakazy i ogranicza cele i pragnienia. Mając to na uwadze badacz wyróżnia cztery typy samobójstw, z których każdy związany jest z pewnym rodzajem interakcji między jednostką a społeczeństwem. Są to: samobójstwo egoistyczne (jednostka zostaje zepchnięta na margines życia społecznego, cierpi z powodu nadmiaru indywidualizmu), samobójstwo altruistyczne (jest wynikiem nadmiernych oczekiwań społeczeństwa pod adresem jednostki), samobójstwo anomiczne (jest skutkiem gwałtownych zmian społecznych i poczucia

²⁷ B. Hołtys, M. Staniaszka, M. Binczycka-Anholcer, *Samobójstwo (pr. zb.)*, Wyd. Polskie Towarzystwo Higieny Psychicznej, Warszawa 2002, s. 63.

²⁸ S. Kijaczka, *Samobójstwo. Specyfika problemu, horyzonty badawcze*, (red.), Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2003, s. 58.

²⁹ R. O'Connor, N. Sheehy, *Zrozumieć samobójcę*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 16.

³⁰ Tamże, s. 19-20.

³¹ S. Kijaczka, *Samobójstwo. Specyfika problemu, horyzonty badawcze*, (red.), Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2003, s. 82.

alienacji), samobójstwo fatalistyczne (jest wynikiem utraty celu w życiu, poczucia braku kontroli nad własnym życiem)³².

Sklonność ludzi do popełnienia samobójstwa determinują także pewne określone sytuacje społeczne. Uważa się, iż ludzie żyjący w izolacji społecznej częściej niż inni popełniają samobójstwa. Na to ryzyko narażeni są mieszkańcy regionów rolniczych, osoby odbywające karę więzienia oraz ci, którzy mają za sobą relatywnie więcej przeżyć niż inni ludzie. Ponadto, ryzyko samobójstwa rośnie bezpośrednio po utracie osoby bliskiej³³.

Brunon Hołtys do najważniejszych przyczyn aktów samobójczych zalicza: zaburzenia osobowości, stany frustracji, stres spowodowany niepowodzeniami życiowymi, nieprawidłowa ocena swoich możliwości w realizacji celów, stany lękowe, brak właściwego wyboru sposobów zaspokojenia potrzeby sensu życia, kryzys uznanych wartości, niewłaściwe układy społeczne. Jedną z przyczyn popełniania samobójstwa jest zła sytuacja materialna³⁴.

Fundamentalna struktura aktu samobójczego daje się odtworzyć jako proces składający się z czterech następujących po sobie faz, tj.: 1) uprzedmiotowienie własnej osoby i sytuacji, 2) akt wartościowania, w którym podmiot wartościujący dokonuje negatywnej autooceny i sytuacji, 3) akt aksjologicznej samonegacji, polegający na stwierdzeniu obiektywnego pozytywnego bilansu ewentualnego samounicestwienia się podmiotu, 4) podjęcie decyzji o samounicestwieniu³⁵.

Reasumując, akt samobójstwa stanowi bardzo złożony problem, dlatego tak trudno go jednoznacznie zdefiniować. Bez wątpienia problem ten dotyczy konfrontacji człowieka z życiem, jak i z jego śmiertelnością jako kondycją egzystencjalną i ze śmiercią fizyczną jako obiektywnym faktem.

3. CZY ISTNIEJE MORALNA RÓŻNICA POMIĘDZY EUTANAZJĄ A SAMOBÓJSTWEM? W JAKI SPOSÓB MOŻNA ODRÓŻNIĆ OBIE SYTUACJE?

Z powyższego wynika, że w dawnych wiekach eutanazja była moralnie akceptowana, natomiast samobójstwo spotykało się najczęściej z potępieniem. Eutanazja stanowiła wybawienie do choroby, była czymś w rodzaju łagodnej śmierci, działaniem leczniczym. Z kolei samobójstwo traktowano jako ucieczkę od rzeczywistości, na które trzeba mieć specjalne pozwolenie. Na przykład w starożytności istniały pewne prawne uregulowania, które dopuszczały jako moralnie akceptowane zarówno samobójstwo, jak i pełnomocnictwo do samobójstwa. Przyszły samobójca musiał jednak zaprezentować powody, dla których podjął decyzję o śmierci, w celu uzyskania od

³² R. O'Connor, N. Sheehy, *Zrozumieć samobójcę*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 64-65.

³³ T. Ślipka, *Bioetyka. Najważniejsze problemy*, Wyd. Petrus, 2008, s. 340.

³⁴ B. Hołtys, M. Staniaszka, M. Binczycka-Anholcer, *Samobójstwo (pr. zb.)*, Wyd. Polskie Towarzystwo Higieny Psychiczej, Warszawa 2002, s. 70.

³⁵ S. Kijaczka, *Samobójstwo. Specyfika problemu, horyzonty badawcze*, (red.), Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2003, s. 41.

władz oficjalnego zezwolenia na ten czyn³⁶. Jednak już w średniowieczu samobójstwo było karane niezależnie od przyczyny. Zwłoki samobójcy były zwykle palone. Samobójcy odmawiano pochówku, konfiskowano jego majątek. Za nieudaną próbę samobójczą, samobójca odpowiadał karnie, jak za morderstwo, czyli karą śmierci. Jeśli nie przeżył, wyznaczano pośmiertnie jego pełnomocnika, którego karano dla przykładu i odstraszenia. O wiele łagodniej traktowano osoby, które pozbawiły się życia z powodu nieuleczalnej choroby. Generalnie, wszelkie przejawy karalności samobójstwa zaczęto stopniowo znosić od XVIII wieku. Obecnie do nielicznych państw, gdzie próba samobójcza pozostaje karalna, należy Singapur³⁷.

Na przełomie XX i XXI wieku eutanazja była już zakazana prawem we wszystkich państwach (na podstawie Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka i Europejskiej Konwencji Praw Człowieka). Ważnym aspektem jest fakt, że eutanazja w Polsce jest całkowicie zabroniona, traktuje się ją jako rodzaj zabójstwa karanego w łagodniejszy sposób. Osoba jej dokonująca, jest obecnie zagrożona karą pozbawienia wolności od 3 miesięcy do 5 lat. Wyjątkowo sąd może zastosować nadzwyczajne złagodzenie kary, a nawet odstąpić od jej wymierzenia. Inaczej natomiast jest w Holandii, Belgii, amerykańskim stanie Oregon, także w australijskim Terytorium Północnym, gdzie eutanazja jest obecnie zalegalizowana. Obecnie panuje doktryna, iż samobójstwu należy bez wyjątku przeszkadzać, nie zważając na to czy dopuszcza się go człowiek dorosły, zdrowy, czy chory. Nie ma więc moralnego i społecznego przyzwolenia na akt samobójczy. Co więcej, kto namową lub przez udzielenie pomocy doprowadza człowieka do targnięcia się na własne życie podlega karze z art. 151 kk³⁸. Samobójstwo potępiane jest także przez Kościół Katolicki. Ten sam kościół zezwala jednak na stosowanie środków uśmierzających ból w stosunku do chorych, będących w niebezpieczeństwie śmierci, nawet jeśli zastosowanie leczenia pociąga za sobą ryzyko skrócenia życia. Jednak sama eutanazja jako uśmiercenie jest niedozwolona i zabroniona, tak jak samobójstwo³⁹.

Należy zastanowić się nad tym, czy człowiek posiada moralne prawo do odebrania sobie życia, i to zarówno w akcie samobójczym, jak i z własnej woli w toku eutanazji? Jeżeli przyjąć, iż ostateczna decyzja co do życia, pozostaje w gestii jednostki, spełniającej warunki poczytalności, odpowiedzialności i rozeznania w dokonywanych wyborach moralnych – to odpowiedź na to pytanie brzmi Tak, bowiem nie ma takich sankcji, które nakazywałyby człowiekowi życie za wszelką cenę. Z kolei np. z teologicznego punktu widzenia, życie ma wartość bezwzględna. Nikt poza Stwórcą nie może tego prawa naruszyć.

Poruszając się jedynie w obszarze dyskursu filozoficznego, odpowiedzi na wyżej postawione pytania można poszukiwać także w aksjologii Henryka Elzenberga. Filozof koncentruje się na powinnościach człowieka i warto-

³⁶ M. Szeroczyńska, *Eutanazja i wspomagane samobójstwo na świecie. Studium porównawcze*, Wyd., Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2004, s. 352.

³⁷ Tamże, s. 353.

³⁸ Tamże, s. 384.

³⁹ N. Aumonier, B. Beignier, P. Letellier, *Eutanazja*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 2005, s. 57-58.

ściach, które powinny być realizowane, dzięki woli autonomicznej człowieka, która kieruje się racjami. Wartościowa rzecz lub stan rzeczy są dobrem, a niewartościowa rzecz lub stan rzeczy są złem. Powinność do realizacji dobra jest normą, nakazem, pod warunkiem, że świadomy podmiot jest zdolny tą powinność realizować. Postępowanie moralne, nie może jednak wynikać z pobudek osobistych, lecz musi kierować się względem na powinność. W przypadku, gdy następuje zgodność między powinnością a faktycznym stanem rzeczy, jednostka ma do czynienia z takim stanem rzeczy „jaki powinien być”⁴⁰.

Zdaniem Elzenberga, samobójstwo, w pewnych tragicznych sytuacjach, wskazuje jednostce drogę do wolności, ale też jest zgubą dla społeczeństwa, z której jednostka ta się wyłamuje. Tym samym człowiek etyczny zawsze ma jakiś wybór i to czyni go wolnym. W tej sytuacji rozważanie o samobójstwie jest rozważaniem o wolności, w tym o wolności czynienia dobra i nieczynienia zła, jak też przysługującej jednostce świadomej – wolności wyzwolenia się ze społeczności dotkniętej „zarazą niszczenia”. Zdaniem autora, nie ma przymusu istnienia jednostki w gromadzie ludzkiej, dlatego przynależność do niej można w każdej chwili wypowiedzieć. Jeżeli dalsze prowadzenie życia etycznego (nie biologicznego) jest niemożliwe, jednostka ma prawo do „odpowiedniej reakcji”. Ostatecznym kryterium sensowności samobójstwa jest więc realizacja przez ten akt perfekcyjnie wartościowego stanu rzeczy. Autor uważa, że w przypadku kiedy człowiek może realizować się dzięki życiu twórczemu, pięknemu i dobremu, to odbieranie sobie życia jest niemoralne, nieetyczne. Natomiast jeżeli wskutek odejścia jednostka odmawia uczestnictwa w „barbarzyństwie”, to taki akt zyskuje, w świetle aksjologii Elzenberga, akceptację i zrozumienie⁴¹.

Poglądy Elzenberga kierują uwagę na fakt, iż człowiek stojąc w obliczu śmierci toczy walkę z dobrem i złem. W przypadku eutanazji i samobójstwa miarą dobra i zła jest hedonistyczny rachunek przyjemności i przykrości. Wartością, w imię której usprawiedliwia się dokonanie eutanazji jest wartość stanu niecierpienia człowieka, w tym uwolnienie się od „bezsensownego cierpienia”. Podobnie, jeśli dłuższe życie byłoby pasmem dotkliwego bólu, swobodny wybór życia krótszego (samobójstwo) może wydawać się uzasadniony. Takie stanowisko zaprzecza podstawowej tezie, iż istotnym przeznaczeniem człowieka jest cierpieć. W takiej optyce wszelkie próby negacji cierpienia lub ucieczki przed nim jawią się jako wyraz bezradnego i z góry skazanego na niepowodzenie sprzeciwu wobec tego, co konieczne i nieuchronne⁴².

Argumentacja etyczna dotycząca eutanazji obejmuje także krytyczną dyskusję z hedonistycznymi założeniami przytoczonej argumentacji. Jeśli – zgodnie z podstawowymi danymi doświadczenia moralności – kryterium moralnej oceny (normą moralności) jest nie przyjemność, lecz szacunek dla godności osoby — adresata działania, szacunek uwarunkowany przez re-

⁴⁰ S. Kijaczka (red.), *Samobójstwo. Specyfika problemu, horyzonty badawcze*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2003, s. 61.

⁴¹ Tamże, s. 66.

⁴² G. Mazur OP, *Etyczna ocena legalizacji eutanazji w Holandii*, Wyd. Naukowe Papieskiej Akademii Teologicznej, Kraków 2003, s. 99.

spektowanie bytowej struktury osoby ludzkiej jako fundamentu tej godności, to eutanazja nie respektuje godności osoby zabijanej, a zatem jest działaniem moralnie niesłusznym. Każde bezpośrednio zamierzone zabójstwo uderza w fundament tej godności, którym jest życie. Innymi słowy: nierepektowanie tej inklinacji ludzkiej natury, jaką jest inklinacja do zachowania własnego życia, uderza w fundament wszelkich praw człowieka jako osoby. Podobne argumenty można zastosować do moralnej oceny samobójstwa. Samobójca nie respektuje własnej godności, nie szanuje siebie i swojego życia.

Nie ulega wątpliwości, iż walka człowieka z cierpieniem przybiera różne formy, a odczuwanie tego cierpienia jest wielorako uwarunkowane. Nie można zatem określić, gdzie zaczyna się ból, a gdzie cierpienie nie do zniesienia. Dlatego też trudno jest mówić jednoznacznie o problemach, nie powołując się na głębie dokonywanych przez człowieka wyborów. Takimi głębszymi racjami są przeświadczenia filozoficzne, światopoglądowe, których wyrazem jest określona postawa wobec świata. Dopiero w tym świetle można mówić o sensie lub bezsensie samobójstwa czy eutanazji.

Nie ulega wątpliwości, iż eutanazja i samobójstwo prowadzą do unicestwienia człowieka – pod tym względem są tożsame, a tym samym moralnie nie akceptowane. W obu przypadkach śmierć jest rozwiązaniem ostatecznym, uwalniającym jednostkę od bólu fizycznego lub/i psychicznego. Z drugiej strony eutanazja odpowiada na zupełnie inną filozofię niż samobójstwo.

Samobójstwo jako forma destrukcji, wyraz lęku, ucieczki przed życiem jest nieakceptowane. Eutanazja jako dobro ostateczne i antidotum na wszelkie trudności wydaje się być moralnie uzasadniona. Ponadto, na eutanazję istnieje pewne „ciche” przyzwolenie społeczne, zaś samobójstwo jest najczęściej napiętnowane. Co więcej, cierpienie człowieka terminalnie chorego jest jawne i zrozumiałe, wzbudza współczucie i empatię. Samobójca przed dokonaniem aktu może cierpieć w ukryciu. Jego cierpienie może spotkać się z niezrozumieniem, może wydawać się błahe i niegodne uwagi. Ponadto, samobójca może ujawniać osobowość niedojrzałą, infantylną, antyspołeczną, egoistyczną. Człowiek taki może kierować się płytkimi emocjami, a nie pogłębioną refleksją. Chce mieć wszystko tu i teraz, pragnie natychmiast rozwiązać swoje problemy, nie bacząc na konsekwencje. Wartość życia przestaje być dla niego wartością naczelną. Natomiast osoba nieuleczalnie chora cierpi nie z powodu niedojrzałej osobowości, ale z powodu formalnie zdiagnozowanej choroby, na którą nie ma żadnego lekarstwa. Pragnienie śmierci jest dla niej jedynym możliwym rozwiązaniem, ulgą w cierpieniu.

PODSUMOWANIE

Reasumując, na płaszczyźnie teoretycznej rozstrzygnięcie kwestii zasadniczej ujętej w tytule niniejszej pracy jest bardzo trudne. Wniosków może być tyle ile jest punktów widzenia w tej sprawie. Z jednej strony, współczesna cywilizacja jest blisko momentu, w którym szybkie i sprawne usu-

wanie cierpienia może stać się ogólnodostępne. Wówczas argumenty w sporze o akceptację samobójstwa czy eutanazji stracą na swojej aktualności. Z drugiej strony, w związku z tym, co dotychczas powiedziano, trudno oczekiwać jednoznacznych rozwiązań omawianych problemów. Trudno uwierzyć też w możliwość ich ostatecznego sformułowania.

Chociaż legalizacja eutanazji wydaje się możliwa, to zdaniem wielu osób jest zbędna i niebezpieczna. Wszelkie wysiłki należałoby kierować raczej na rozwój opieki paliatywnej i wdrażanie programów szeroko pojętej odpowiedzialności społecznej. Nie należy też sądzić, iż kiedykolwiek, ktośkolwiek zalegalizuje prawo do śmierci samobójczej. W tej kwestii należałoby skoncentrować się na promocji naczelnych wartości i optymistycznej postawy wobec życia w stosunku do tych, którzy nie radzą sobie z rzeczywistością.

LITERATURA:

- [1] Aumonier N., B. Beignier, P. Letellier, *Eutanazja*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 2005.
- [2] Biela A., *Eutanazja a opieka paliatywna :aspekty etyczne, religijne, psychologiczne i prawne*, Wyd. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 1996.
- [3] Hołtys B., *Kryminologia*, Wyd. LexisNexis, Warszawa 2004.
- [4] Hołtys B., M. Staniaszka, M. Binczycka-Anholcer, *Samobójstwo (pr. zb.)*, Wyd. Polskie Towarzystwo Higieny Psychicznej, Warszawa 2002.
- [5] Kijaczka S. (red.), *Samobójstwo. Specyfika problemu, horyzonty badawcze*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2003.
- [6] O'Connor R., N. Sheehy, *Zrozumieć samobójcę*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- [7] OP Mazur G., *Etyczna ocena legalizacji eutanazji w Holandii*, Wyd. Naukowe Papieskiej Akademii Teologicznej, Kraków 2003.
- [8] Szeroczyńska M., *Eutanazja i wspomagane samobójstwo na świecie. Studium porównawcze*, Wyd., Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2004.
- [9] Szostak A., *Pogadanki z etyki*, Częstochowa 1998.
- [10] Śledzianowski J., *Eutanazja. Dobra śmierć czy zabójstwo człowieka*, Wyd. Jedność 2010,
- [11] Ślipko T., *Bioetyka. Najważniejsze problemy*, Wyd. Petrus, 2008.

STRESZCZENIE

Czy istnieje moralna różnica pomiędzy eutanazją a samobójstwem?

Praca omawia problem eutanazji i samobójstwa, oraz wyjaśnia pojęcia w tym definicje i wybrane aspekty teoretyczne. Przedstawia jaka istnieje moralna różnica pomiędzy eutanazją a samobójstwem? Poszukuje też odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób można odróżnić obie sytuacje?

SUMMARY

Is there a moral difference between euthanasia and suicide?

The work refers to the problem of euthanasia and suicide and explains definitions and chosen theoretical aspects. It shows the moral difference between euthanasia and suicide. It also seeks answers to the question: how can we differentiate both situations?



Paweł Skowron
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

CTQ (CRITICAL-TO-QUALITY) w monitorowaniu procesów biznesowych

WSTĘP

Spełnienie wymagań klienta przez organizację, niejednokrotnie nieujawnionych i niedokładnie określonych, przekłada się na poziom zadowolenia klienta. Zadowolenie klienta jest kluczowym, strategicznym elementem w procesie doskonalenia całej organizacji.

Autor niniejszego opracowania prezentuje tezę, że jeśli organizacja nie określi wymagań klienta, nie może w sposób skuteczny zarządzać procesami. Brak jakiegokolwiek reakcji ze strony klienta powoduje stagnację w organizacji, procesy nie doskonalą się, a podejmowane zmiany nie przynoszą zakładanych rezultatów. Stąd wniosek, że inicjatorem zmian w przebiegu procesów w organizacji są klienci i to oni decydują o ich przebiegu, rytmie itd.

Zadaniem organizacji jest wsłuchanie się w głos klienta (ang. *voice of the customer*) i przełożenie tego, o czym mówią klienci na procesy. W praktyce niejednokrotnie słuchanie głosu klienta jest pomijane, gdyż menedżerowie wiedzą lepiej, co jest potrzebne klientom. W organizacji powstają nowe procesy, istniejące są modelowane, a efekty nie przekładają się na poziom zadowolenia klienta. Pomimo znacznego wysiłku całej organizacji, wciąż pojawiają się reklamacje klientów.

Użytecznym narzędziem służącym do określenia wymagań klienta a także kluczowych charakterystyk procesów, tak by wyniki ich monitorowania były zadowalające dla menedżerów oraz osiągania zadowolenia klienta jest analiza procesów krytycznych dla jakości (ang. *Critical-To-Quality*).

1. POJĘCIE PROCESU BIZNESOWEGO

Pojęcie procesu w literaturze przedmiotu jest dość powszechnie opisywaną kategorią. W niniejszym opracowaniu autor przytoczył kilka ze sposobów identyfikowania procesu zarówno w polsko, jak i anglojęzycznej literaturze.

Słownik języka polskiego określa, że proces to przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian¹.

Inna definicja procesu określa go jako systematyczny szereg działań skierowanych do pewnego celu, bądź ciągłą akcję, operację lub serię zmian zachodzących w określony sposób².

Z kolei I. Durlik definiuje proces jako zbiór działań, które elementy wejściowe przetwarzają w elementy wyjściowe przedstawiające wartość dla klienta³.

Nieco inne podejście prezentuje T. Davenport, który wskazuje, że proces jest posiadającym strukturę zestawem mierzalnych działań, zaprojektowanym w celu dostarczania konkretnego rezultatu dla określonego klienta lub na jakiś określony rynek⁴.

W ujęciu technicznym proces może być definiowany jako: przekształcenie tworzywa w produkt, przy czym tworzywem mogą być informacje lub surowce, a produktem wyroby lub decyzje⁵.

W ujęciu funkcjonalnym proces to ciąg działań będących określonymi funkcjami, które ułożone są w pewnej kolejności, wyrażającej związek przyczynowo-skutkowy zjawisk oddziałujących na jakiś obiekt⁶.

W normie PN-EN ISO 9000:2006 „Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia” w punkcie 3.1.3, proces określany jest jako zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia⁷.

Element przekształcania wejść w wyjścia podejmują również inni autorzy, którzy określają, że proces służy do konwersji wejść do wyjść. Jest to sposób, w którym wszystkie zasoby organizacji są wykorzystywane w niezawodny, powtarzalny i spójny sposób, aby osiągnąć swoje cele⁸.

¹ [<http://sjp.pwn.pl/szukaj/proces?od=0>, data dostępu: 01.06.2012].

² [dictionary.com data dostępu: 01.06.2012].

³ Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Reengineering – teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 71.

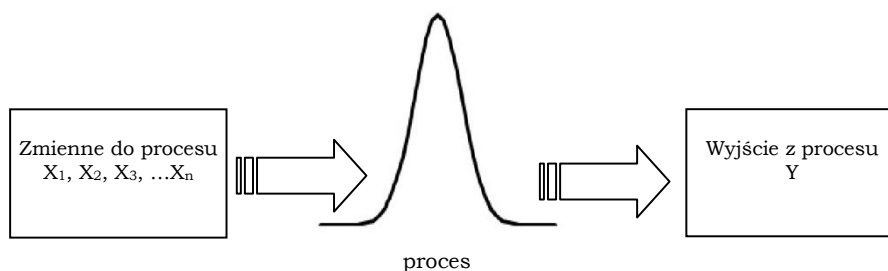
⁴ Davenport T.H., *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1993, s. 5.

⁵ Boszko J., *Wstęp do inżynierii zarządzania*, Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 1999, s. 19.

⁶ Stabryła A. (red), *Doskonalenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991, s. 86.

⁷ PN-EN ISO 9001:2005, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PWN Warszawa 2006, s. 25.

⁸ M. Zairi, *Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness*, Business Process Management Journal, Vol. 3 No. 1, 1997, pp. 64.



Rysunek 1. Elementy wejścia i wyjścia w procesie

Źródło: <http://www.six-sigma-material.com/ctq-linkage.html>, (data dostępu: 04.06.2012).

Proces bywa również interpretowany jako zbiór działań, które przekształcają jeden lub więcej rodzajów wejścia w celu tworzenia danej wartości dla klienta⁹. Przedstawiono to na Rys 1. Należy jednocześnie zauważyć, że klient może również być rozumiany jako klient wewnętrzny oraz klient zewnętrzny. W tym podejściu, wszystkie zmienne ($X_1, X_2, X_3, \dots X_n$) wpływają na proces, a ponadto tworzą wyjścia (Y) z procesu. Głównym celem w tym podejściu jest integracja wyjść z procesu z potrzebami i oczekiwaniami klienta¹⁰.

A. Bitkowska doprecyzowuje to podejście, wskazując, że proces jest efektem wykonywanych operacji, które zmierzają do osiągnięcia wcześniej określonych założeń. W procesie wykorzystywane są zasoby wejściowe – mogą nimi być informacje, surowce czy półprodukty, które ulegają przetworzeniu i są przekazywane do następnych procesów lub do klienta finalnego. Takie wyjścia mogą mieć postać produktów, informacji, usług czy rezultatów i wzbogacone są o wartość dodaną, czyli wkład wniesiony w wartość dla klienta. W takim ujęciu proces to strumień działań przetwarzających elementy wejściowe (ang. *input*) w elementy wyjścia (ang. *output*)¹¹.

Jako elementy wejścia do procesu można traktować uczestniczących w nim pracowników, dokumentację, na podstawie której jest realizowany (procedury, instrukcje, wymagania prawne, specyfikacje klienta), wszystkie użyte do jego przebiegu materiały i urządzenia oraz środowisko, w jakim ten proces przebiega (warunki pozwalające na zapewnienie jego przebiegu i osiągnięcia pożądaných parametrów wyrobu, atmosfera w pracy). W wyniku procesów powstają tzw. elementy wyjściowe, traktowane jako określonego rodzaju wyroby, np. produkty materialne (materiały do produkcji, półprodukty, wyroby gotowe), usługi (magazynowanie, transport obsługa klienta), dokumenty (dokumentacja techniczna). Realizowane procesy są ze sobą ściśle powiązane (projektowanie, produkcja, sprzedaż) lub też oddziałują na siebie (procesy zarządzania kadrami)¹².

⁹ M. E. Nissen, *Valuing IT through Virtual Process Measurement ICIS 1994 Proceedings*, p. 5.

¹⁰ Por. [<http://www.six-sigma-material.com/ctq-linkage.html>, data odstepu: 12.06.2012].

¹¹ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 54.

¹² Ibidem, s. 54.

Podobny wymiar procesu prezentuje M. Zairi, który określa proces jako szereg działań, zmierzających do osiągnięcia określonego celu, który przekształca zbiór wejść do pożądaných wyjść, rozumianych jako wartość dodana¹³.

Jak wskazuje A. Bitkowska, każde przedsiębiorstwo stanowi zbiór powiązanych ze sobą procesów przenikających strukturę organizacyjną. Każdą czynność lub zbiór czynności można przedstawić jako proces, w wyniku którego z pewnej wartości początkowej, czyli z nakładu, otrzymujemy rezultat, który jest przekształcony i wzbogacony o wartość dodaną stanowiącą wynik procesu. Na każdym etapie procesu, w wyniku dokonanej w nim transformacji, zużywane są zasoby i dodawana jest wartość do powstającego wytworu¹⁴.

Z tym związane jest pojęcie procesu biznesowego.

Proces biznesowy to zespół działań przedsiębiorstwa obejmujący pracowników, urządzenia i instalacje techniczne, metody i zasoby finansowe, nakierowany na wypełnienie pewnej funkcji, będącej częścią cyklu wytwórczego przedsiębiorstwa. Proces biznesowy obejmuje wszystkie zasoby początkowe (*inputs*) użyte w działaniu (serii pojedynczych czynności, operacji, stosowanych metod) transformującym te zasoby w produkt wyjściowy (*outputs*), mający spełniać oczekiwania (satysfakcjonować) klienta¹⁵.

Proces biznesowy można zdefiniować również jako serię działań, która ma na celu osiągnięcie określonych efektów, przeważnie w postaci produktu lub usługi, które oferują nowe wartości. Typowym przykładem procesu biznesowego może być zarządzanie przedsiębiorstwem, jako proces główny, który kieruje organizacją. Produkcja, sprzedaż lub marketing to procesy operacyjne, które stanowią istotę biznesu lub księgowość, która ma charakter pomocniczy i wspiera procesy główne. W każdym procesie działania muszą przebiegać według określonych reguł, tylko wówczas można liczyć na osiągnięcie zamierzonych efektów. Każdy proces biznesowy musi mieć jasno określone granice działania, powinien być wpisany w strukturę organizacji, nie może funkcjonować samodzielnie. Powinien być również określony odbiorca rezultatów procesu, któremu w jego efekcie zostanie dana dodatkowa wartość¹⁶.

Na podstawie zaprezentowanych definicji można wskazać, że **proces biznesowy** jest ciągiem współistniejących i wzajemnie powiązanych, mierzalnych procesów, które tworzą wartość dla klienta.

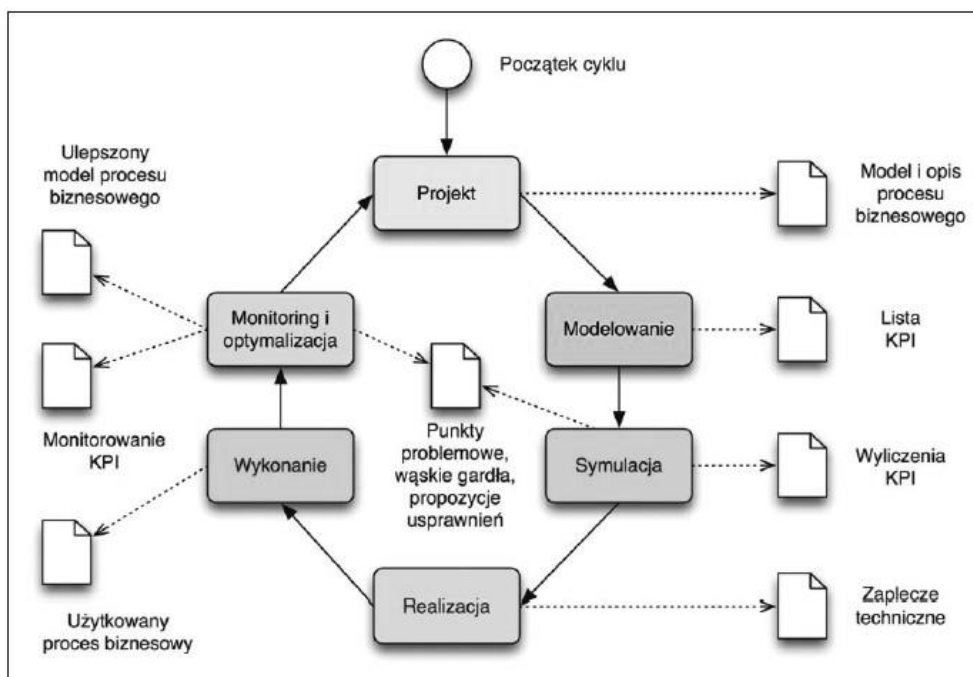
Proces biznesowy podlega zmianom, które można zaprezentować w sposób przedstawiony na Rys 2.

¹³ M. Zairi, *Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness*, Business Process Management Journal, Vol. 3 No. 1, 1997, pp. 64.

¹⁴ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami...*, op. cit., s. 53.

¹⁵ Griffin P., *Presentation by P Griffin & Associates (PGA) Management Consultancy* Internet: www.quality.co.uk/isoadvic/whatqual.htm, 19 November 1995.

¹⁶ [<http://ccaeeurope.pl/index.php/pl/baza-wiedzy/procesy-biznesowe>, data dostępu: 01.06.2012].



Rysunek 2. Typowy cykl życia procesu biznesowego

Źródło: [http://software.com.pl/modelowanie-procesow-biznesowych-praktyczne-wykorzystanie-bpmn/, data dostępu: 02.06.2012]

Począwszy od projektowania procesu biznesowego poprzez jego modelowanie, realizację i monitoring należy uwzględnić jeszcze jeden aspekt, a mianowicie – potrzeby i oczekiwania klienta. Wyniki realizacji powinny zostać przedstawione w kluczowych wskaźnikach efektywności (ang. **Key Performance Indicators, KPI**). Wskaźniki będą odpowiadały na pytanie: Czy zaplanowane procesy dążą do ustalonych celów?

Wskaźniki mają jeszcze jedną istotną cechę. Poprzez wyrażenie skwantyfikowanego celu (stanu, jaki projektant procesu chce osiągnąć) można określić postępy oraz podjąć ewentualne działania korygujące.

Potwierdzeniem tego niech będzie stanowisko M. Zairi, które wskazuje, że zasadniczo istnieją cztery główne cechy do każdego procesu:

1. zdefiniowane wejścia,
2. liniowa, logiczna sekwencja działań,
3. zestaw jasno definiowalnych zadań,
4. przewidywalny i pożądany rezultat¹⁷.

¹⁷ M. Zairi, *Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness*, Business Process Management Journal, Vol. 3 No. 1, 1997, pp. 64.

Na podstawie zaprezentowanego przeglądu definicyjnego można wymienić zatem następujące cechy procesu przebiegającego w organizacji

- a) jest zbiorem powiązanych działań,
- b) posiada określone wejście i wyjście,
- c) wykonywany jest przez jednostki organizacyjne usytuowane w różnych obszarach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- d) proces składa się z działań (funkcji) w wyniku których powstaje wartość dla klienta,
- e) posiada wewnętrzną strukturę działań,
- f) proces powinien być mierzalny,
- g) proces powinien być ciągle doskonalony,
- h) procesowi podlega obiekt działania (np. informacje, surowce, itp.),
- i) odbiorcami efektów procesu są klienci wewnętrzni oraz zewnętrzni,
- j) w procesie wykorzystywane są różne zasoby, a w tym ludzkie i techniczne¹⁸.

B. Adair i B. A. Murray stwierdzają, że: pojęcie procesu wyklucza w sposób jednoznaczny zadania wykonywane przez indywidualnych pracowników¹⁹. Można również wskazać, że proces nie powinien być utożsamiany z procedurą.

Przytaczane słowa przez D. Kuchtę oraz R. Ryńcę, że rosnąca globalizacja i zanikające bariery celne powodują narastanie konkurencji międzynarodowej oraz tworzenie rynku ogólnoświatowego, w którym przetrwanie wymaga nie tylko znajomości swoich konkurentów, ale także zdolności do ciągłych zmian, polegających między innymi na wprowadzaniu nowych produktów oraz zaspokajaniu coraz większych potrzeb klientów²⁰, zdaniem autora nie mają większego znaczenia, jeśli przedsiębiorstwo nie zdefiniuje swojego klienta jak również jego oczekiwań i potrzeb. Modyfikowanie procesów nie będzie efektywnym rozwiązaniem, jeśli nie pozna się wymagań klienta i nie przełoży na istniejącą strukturę organizacyjną, zarządzanie procesami, czy zasoby.

Realizacja procesu polega na:

- jednoznacznym ustaleniu potrzeb klienta,
- określeniu wymagań wynikających z przepisów prawnych,
- wyjaśnieniu różnic pomiędzy zgłaszanymi potrzebami klienta a możliwościami technicznymi i wymaganiami prawnymi,
- uzgodnieniu terminów spotkań z klientem,
- uzgadnianiu zakresu ewentualnych zmian i odchyień od przyjętych zobowiązań²¹.

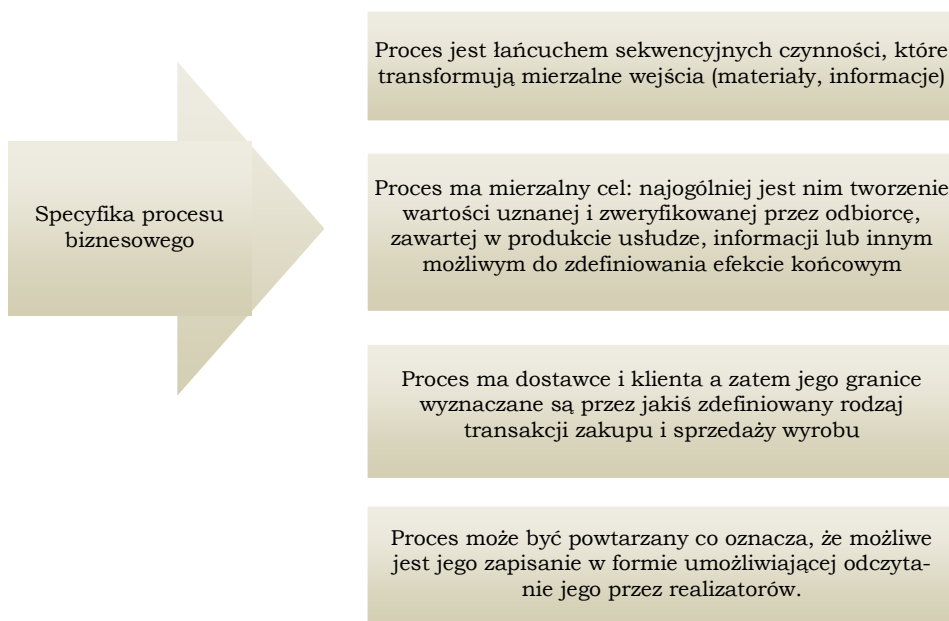
¹⁸ [<http://procesybiznesowe.pl/2011/procesy-przedsiębiorstwa-%E2%80%93-definicje/>, data dostępu: 02.06.2012].

¹⁹ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami...*, op. cit., s. 53.

²⁰ Za: D. Kuchta oraz R. Ryńca, *Podejście procesowe w świetle badań polskich przedsiębiorstw*, [<http://www.orduser.pwr.wroc.pl/dbfiles/477-1-publish.pdf/>, data dostępu: 04.06.2012].

²¹ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami...*, op. cit., s. 58.

Na Rys. 3. zaprezentowano na czym polega specyfika procesu biznesowego w przedsiębiorstwie.



Rysunek 3. Charakterystyka procesu w przedsiębiorstwie

Źródło: za: A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami...*, op. cit., s. 56.

2. ATRYBUTY PROCESÓW BIZNESOWYCH

Ocena zdolności procesów do dostarczania wyrobów i usług o pożądanych przez odbiorców charakterystykach może być dokonana przez pomiar kilku podstawowych atrybutów (parametrów). Atrybuty procesu są podstawą do formułowania mierników procesów. Wszystkie wymienione parametry umożliwiają całościowe opisanie cech procesu.

Charakterystykę atrybutów procesów biznesowych zaprezentowano w tabeli 1.

Za podstawowe kryteria współczesnej konkurencji przyjmuje się trzy czynniki: czas, koszt i jakość. Patrząc na procesy z punktu widzenia działających na rynku podmiotów, te trzy czynniki mają decydujący wpływ na efektywność ich działania. Od czasu, w którym wykonywane są przebiegające w nich procesy, ich kosztu oraz jakości dóbr uzyskiwanych jako efekt końcowy uzależniona jest zdolność do przetrwania w otoczeniu konkurencyjnym. Kryteria czasu, kosztu i jakości wzajemnie się subsydują – obniże-

nie kosztów wiąże się zazwyczaj ze zmniejszonym poziomem jakości, podwyższenie jakości – z koniecznością zwiększenia nakładów czasu. Za zapewnienie satysfakcji odbiorcy wytwarzanych dóbr czy usług odpowiedzialne jest kryterium jakości; koszt i czas decydują o długoterminowych korzyściach, osiąganych przez organizację²².

Tabela 1. Atrybuty procesów biznesowych w przedsiębiorstwie

Czas trwania procesu	Średni czas wykonywania danego procesu składającego się ze wszystkich operacji. Informacja ta świadczy pośrednio o zorganizowaniu procesu, stosowanych procedurach czy kwalifikacjach pracowników.
Elastyczność procesu	Określa zdolność procesu do: jego całkowitej zmiany, doskonalenia, przestawienia kolejności wykonywania czynności, łączenia operacji itp. Elastyczność procesu jest też wyznaczana przez jego podatność na transformację użytych zasobów, a także szybkość zmiany w odpowiedzi na życzenie klienta
Jakość procesu	Jest ona tworzona przez producenta, a definiowana i oceniana przez końcowego użytkownika. Jest to syntetyczna lub częściowa miara przebiegu procesu wyrażająca się oceną poziomu satysfakcji klientów z konsumowanych przez nich efektów procesu.
Koszt procesu	Obejmuje wszystkie koszty związane z wykonywaniem czynności składających się na proces. Koszt procesu oceniany jest pod kątem jego poziomu, struktury, możliwości zmian.
Terminowość realizacji procesu	Określająca zgodność terminu wykonania procesu (czynności) z terminem planowanym (uzgodnionym)
Znaczenie dla organizacji	Określa wielkość przychodów, jakie generuje proces; określa związek między procesem a klientem.
Znaczenie dla klienta	Miara poziomu satysfakcji odbiorców z efektu procesu, w tym także porównanie własnych procesów z konkurentami z perspektywy zadowolenia klientów.

Źródło: A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami...*, op. cit., s. 66.

Mierzenie procesów, z jednej strony, potwierdza wiedzę o przebiegu procesu, z drugiej zaś ujawniać może mankamenty w realizacji procesu. Przyjmuje się, że procesy, które nie mogą być odpowiednio zmierzone, nie mogą być odpowiednio zarządzane. Mierniki oceny procesu są to wielkości, przy pomocy których możemy stwierdzić, czy dany proces jest efektywny. Problematyka pomiaru efektywności to kluczowe zagadnienie w zarządzaniu procesami, gdyż tylko wtedy, gdy możemy zmierzyć procesy możemy je analizować i modyfikować²³.

²² A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami...*, op. cit., s. 66.

²³ Ibidem, s. 66.

3. CHARAKTERYSTYKA METODY CTQ (QUALITY-TO-CRITICAL)

Analiza parametrów kluczowych dla jakości jest metodą służącą odnajdywaniu problemów w procesie poprzez studiowanie jego diagramu przepływu. Dzięki temu można określić kluczowe charakterystyki procesu, których spełnienie jest niezbędne w celu określenia zadowolenia klienta²⁴.

Metoda ta analizuje dane wejściowe i wyjściowe z procesu oraz identyfikuje elementy kluczowe mające wpływ na jakość procesu oraz na te elementy wyjściowe²⁵.

J. Łuczak i A. Matuszak-Flejszman podają kilka obszarów, w jakich metoda ta może mieć zastosowanie. Należy do nich²⁶:

- badanie diagramu przepływu procesu,
- badanie poziomu opracowania parametrów krytycznych niezbędnych do osiągnięcia pożądanych jakości procesu,
- badanie przepływu procesu począwszy od zidentyfikowanych problemów do ustalenia ich przyczyn,
- określenie, czy elementy wyjściowe z procesu spełniają wymagania klientów,
- doskonalenie procesów.

Podstawowym przesłankami zastosowania metody CTQ jest:

- odpowiednia interpretacja wymagań, oczekiwań klientów, które niejednokrotnie są zbyt ogólnikowe i niejasne,
- możliwość „przejścia” od niejasnego oświadczenia klienta do precyzyjnego zdefiniowania potrzeb,
- wzmocnienie zdolności do dostarczania produktów lub usług, które spełniają lub przekraczają oczekiwania klientów²⁷.

Procedura postępowania w ramach metody CTQ obejmuje:

- 1) wsłuchanie się w „głos klienta” w zakresie danych dotyczących produktu, bądź usługi,
- 2) zidentyfikowanie komentarzy/oświadczeń klientów i zapisanie ich na kartkach papieru (w sposób szczególny należy się skupić na wypowiedziach, które odnoszą się do udzielenia odpowiedzi na pytanie: Dlaczego klient nie dokonałby zakupu produktu czy usługi?),

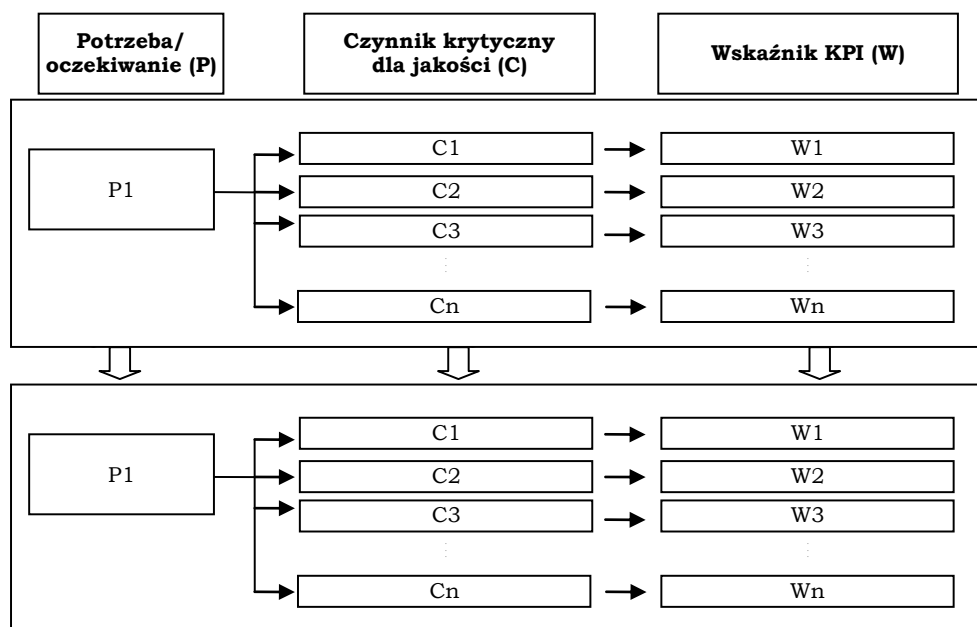
²⁴ J. Łuczak, A. Matuszak-Flejszman, *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*. Quality Progress, Poznań 2007, s. 355

²⁵ Ibidem, s. 355.

²⁶ Ibidem, s. 355.

²⁷ Michael L. George, *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to Nearly 100 Tools for Improving Process Quality, Speed, and Complexity*, McGraw-Hill 2005, s. 70.

- 3) zastosowanie diagramu drzewa CTQ, który posłuży do sortowania pomysłów i znalezienia odpowiednich tematów/obszarów, (patrz. Rys. 4. Diagram drzewo CTQ).
- 4) rozpoczęcie prac od identyfikacji reprezentatywnych tematów i komentarzy klientów, w celu odpowiedzenia na pytanie *Dlaczego klient czuje się w ten sposób?*. W tym momencie należy poczynić uzupełniania oświadczeń, potrzeb klientów. W tym obszarze należy być jak najbardziej konkretnym podczas poszukiwania odpowiedzi na zadane wcześniej pytanie.
- 5) prowadzenie dalszych kontaktów z klientami potrzebnych do ustalenia wymiernych celów i zakresów tolerancji (limitów specyfikacji) w związku z ich potrzebami. Warto poznać odpowiedzi na pytania: Co dla klientów oznacza: "na czas"? "wygodne"? "dobrze zorganizowane?", "przyjaźnie"?
- 6) po zakończonej pracy, należy wykonać „krok wstecz” i zweryfikować wszystkie wymagania jako jedną wiązkę. Jest oczywiście możliwe, że klienci po prostu nie wskażą czegoś znaczącego (kluczowego aspektu produktu bądź usługi) podczas zbierania danych. Jeśli to konieczne należy uzupełnić zidentyfikowane luki²⁸.



Rysunek 4. Diagram drzewa CTQ

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [http://www.mindtools.com/pages/article/ctq-trees.htm, data dostępu: 01.06.2012].

²⁸ Ibidem, s. 70.

Warto w tym momencie zdefiniować pojęcie „głosu klienta” (ang. *voice of the customer*). Otóż „głos klienta” można określić w różny sposób. Podstawowym sposobem jest analiza skarg klientów. Powinno to jednak być traktowane wyłącznie jako działanie **reaktywne**. Przedsiębiorstwo powinno, w ramach tych działań, złagodzić obawy klienta przed użytkowaniem, czy zakupem wyrobu. Należą do nich rozszerzona gwarancja, szybka diagnoza zdarzenia, skutecznie i sprawnie podjęcie działań korygujące oraz fachowa procedura zbierania i analizy danych zwrotnych klienta. Z kolei metody **proaktywne** nabierają coraz większego znaczenia. Należą do nich takie działania, jak: wywiady, grupy dyskusyjne i ankiety. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów bezpośrednich można wiele się nauczyć na temat punktu widzenia klienta, w zakresie wydajności, produktów i atrybutów usług itp.²⁹.

Omawiając części składowe drzewa CTQ zaprezentowanego na Rys. 4 należy określić, jak powinny być interpretowane potrzeby/oczekiwania klienta. Są one identyfikowane na podstawie zgłoszonych reklamacji i przełożone na odpowiedni standard, który należy zapewnić klientowi.

Czynniki krytyczne dla jakości, z kolei, są to te cechy jakościowe, które stanowią przedmiot poprawy standardu. Stanowią one wyjaśnienie problemu, jaki zgłosił klient i w jaki sposób należy interpretować oczekiwanie klienta. Czynniki te wpływają w sposób bezpośredni na poziom zadowolenia klienta. Bez ich precyzyjnej identyfikacji, nie można dokonać zdiagnozowania przyczyn braku wysokiej satysfakcji klienta. Z tej części wykresu generują się działania naprawcze a także działania korygujące, czy zapobiegawcze³⁰.

Mierniki służące do oceny stopnia realizacji zamierzonych celów, a także efektywności uzyskanych wyników określanie mianem KPI stanowią bazę wiedzy o poziomie spełniania zadowolenia klienta. Na Rys. 5 zaprezentowano przykładowy sposób zastosowania systemu monitoringu „głosu klienta”.

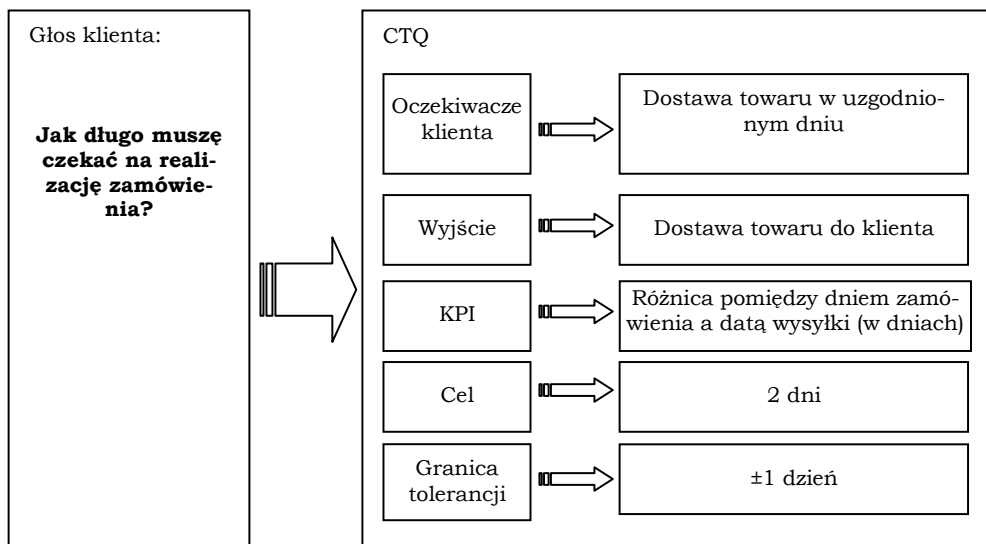
CTQ jest procesem identyfikacji cech jakościowych/właściwości w odniesieniu do klienta. Jest to proces analizy wejść i wyjść w procesie. Analiza CTQ polega na fizycznym pomiarze wymagań klienta, a także prezentuje niezbędne środki, jakie trzeba ponieść dążąc do spełnienia wymagań klienta. Strategicznym elementem jest możliwość wskazania wymierności kluczowych wymagań klienta³¹.

Istotną kwestią jest również zbudowanie skutecznego systemu monitorowania i sterowania procesów opartego o wskaźniki KPI. Należy zwrócić szczególną uwagę na sposób ich budowania. Z pewnością nie powinno się stosować „zgubnych” wskaźników rejestrujących pozorne działania (nie mające większego znaczenia dla klienta np. czas realizacji korekty, czy czas przechowywania zamówienia w systemie. Ponadto wskaźniki KPI powinny być zbudowane w oparciu o zasadę SMART.

²⁹ William T. Truscott, *Six Sigma: Continual Improvement for Businesses A Practical Guide UK* 2003, s. 134.

³⁰ Por. Jeroen de Mast, *A methodological comparison of three strategies for quality improvement*, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 21 No. 2, 2004 pp. 203.

³¹ Por. [<http://sixsigmabasics.com/six-sigma/statistics/critical-to-quality.html>, data dostępu: 02.06.2012].



Rysunek 5. Przykład monitorowania poziomu realizacji „głosu klienta”

Źródło: na podstawie [[http://www05.abb.com/global/scot/scot249.nsf/veritydisplay/6a207538332d92e88525776d00784a8f/\\$file/9akk105151d0115_ctq%20voc.ppt](http://www05.abb.com/global/scot/scot249.nsf/veritydisplay/6a207538332d92e88525776d00784a8f/$file/9akk105151d0115_ctq%20voc.ppt)], data dostępu: 28.05.2012].

PODSUMOWANIE

W wielu organizacjach menedżerowie niejednokrotnie zadają sobie pytania: Czy w naszej organizacji w ogóle można określić jakieś procesy? Ile jest procesów w naszej organizacji? Czy można zmierzyć wszystkie działania, jakie wykonujemy? Ile procesów ma charakter nieformalny? Tego typu pytania towarzyszą zarządzającym, właścicielom organizacji w sytuacjach, gdy nie posiadają oni dostatecznej świadomości istnienia procesów funkcjonujących w organizacji.

Elementem wspólnym wskazanych sposobów definiowania pojęcia proces jest przekształcanie, wykonywanie czynności, zmiana. Jednak najistotniejszym czynnikiem decydującym o tym, czy proces w ogóle będzie funkcjonował jest klient. To klient decyduje, czy proces ma zostać uruchomiony, w jaki sposób będzie działał, czy można usprawnić wykonywane czynności itd.

Nie należy oczywiście mylić pojęcia proces z procedurą. Procedura określa pewien sposób wykonania czynności w procesie. Z tego tytułu powstają nieporozumienia w zidentyfikowaniu procesów, określeniu ich właścicieli, a system monitoringu jest utrudniony.

Istotny wpływ na kształt i przebieg procesów ma istniejąca struktura organizacyjna. Doświadczenia wielu firm pokazują, że w miarę jak struktu-

ra organizacji staje się coraz bardziej ukierunkowana na procesy, ocena efektywności powinna być modyfikowana, by uwzględnić to, na ile dobrze pracownicy zaspokoją potrzeby i wymagania klientów³².

Zadowolenie klienta jest podstawowym czynnikiem w rozwoju parametrów analizowanych w ramach metody CTQ. Poziom wskaźników powinien być określony na takim poziomie, aby spełniał wymagania klienta, a ponadto harmonizował działania zmierzające do poprawy jakości³³.

CTQ analizuje charakterystykę usługi lub produktu, które są skierowane zarówno przez klienta wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Może również obejmować zakresy tolerancji czynników związanych z produktem lub usługą³⁴.

LITERATURA:

- [1] Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 5
- [2] Boszko J., *Wstęp do inżynierii zarządzania*, Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 1999, s. 19.
- [3] Davenport T.H., *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1993, s. 5.
- [4] de Mast J., *A methodological comparison of three strategies for quality improvement*, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 21 No. 2, 2004 pp. 203.
- [5] dictionary.com, (data dostępu: 01.06.2012).
- [6] Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Reengineering – teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 71.
- [7] Eckes G., *Six Sigma jako trwały element kultury organizacji*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 140.
- [8] Griffin P., *Presentation by P Griffin & Associates (PGA) Management Consultancy* Internet: www.quality.co.uk/isoadvic/whatqual.htm, 19 November 1995.
- [9] <http://ccaeurope.pl/index.php/pl/baza-wiedzy/procesy-biznesowe>, (data dostępu: 01.06.2012).
- [10] <http://procesybiznesowe.pl/2011/procesy-przedsiębiorstwa-%E2%80%93-definicje/>, (data dostępu: 02.06.2012).

³² G. Eckes, *Six Sigma jako trwały element kultury organizacji*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 140.

³³ Por. ibidem.

³⁴ Ibidem.

- [11] <http://sjp.pwn.pl/szukaj/proces?od=0>, (data dostępu: 01.06.2012).
- [12] <http://software.com.pl/modelowanie-procesow-biznesowych-praktyczne-wykorzystanie-bpmn/>, (data dostępu: 02.06.2012).
- [13] <http://www.mindtools.com/pages/article/ctq-trees.htm>, (data dostępu: 01.06.2012).
- [14] <http://www.six-sigma-material.com/ctq-linkage.html>, (data dostępu: 12.06.2012).
- [15] [http://www05.abb.com/global/scot/scot249.nsf/veritydisplay/6a207538332d92e88525776d00784a8f/\\$file/9akk105151d0115_ctq%20voc.ppt](http://www05.abb.com/global/scot/scot249.nsf/veritydisplay/6a207538332d92e88525776d00784a8f/$file/9akk105151d0115_ctq%20voc.ppt).
- [16] Kuchta D. Ryńca R., *Podejście procesowe w świetle badań polskich przedsiębiorstw*, [<http://www.orduser.pwr.wroc.pl/dbfiles/477-1-publish.pdf>], data dostępu: 04.06.2012].
- [17] Łuczak J., Matuszak-Flejszman A., *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*. Quality Progress, Poznań 2007, s. 355.
- [18] Michael L. G., *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to Nearly 100 Tools for Improving Process Quality, Speed, and Complexity*, McGraw-Hill 2005, s. 70.
- [19] Nissen M. E., *Valuing IT through Virtual Process Measurement* ICIS 1994 Proceedings, p. 5.
- [20] PN-EN ISO 9001:2005, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PWN Warszawa 2006, s. 25.
- [21] Stabryła A. (red), *Doskonalenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991, s. 86.
- [22] William T. T., *Six Sigma: Continual Improvement for Businesses A Practical Guide* UK 2003, s. 134.
- [23] Zairi M., *Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness*, Business Process Management Journal, Vol. 3 No. 1, 1997, pp. 64.

STRESZCZENIE

CTQ (CRITICAL-TO-QUALITY) w monitorowaniu procesów biznesowych

Głównym celem niniejszego artykułu jest prezentacja metody CTQ (*Critical-To-Quality*), jako narzędzia służącego prowadzeniu monitoringu procesów biznesowych. CTQ w literaturze przedmiotu często określane jest jako dekodery oczekiwań klienta, co oznacza, że w pierwszej kolejności w przed-

siębiorstwie menedżerowie powinni skupić się na precyzyjnym określeniu potrzeb i wymagań klienta, a w następnej kolejności modelować procesy. Podczas badania i analizowania, potrzeb klienta, które mają charakter werbalny, uzyskuje się szereg informacji nieprecyzyjnych, sprzecznych, trudnych do sprecyzowania. Głównym zadaniem opisywanej metody jest doprecyzowanie, uporządkowanie, pogrupowanie a także odrzucenie trudnych do sklasyfikowania oczekiwań klientów, uzyskanych w toku przeprowadzonych badań, oczekiwań. Narzędzie to zmierza zatem do konwersji oczekiwań klienta na mierniki wykonania (ang. **Key Performance Indicators, KPI**). Badanie głosu klienta (ang. *Voice of the customer*) stanowi w opisywanej metodzie kluczowy element. W artykule zaprezentowano sposoby definiowania procesu, szczegółową charakterystykę a także możliwości zastosowania i sposób postępowania w ramach CTQ.

Słowa kluczowe: oczekiwania klienta, miernik procesu, czynnik krytyczny dla jakości.

SUMMARY

CTQ (Critical-TO-QUALITY) in monitoring of BUSINESS PROCESSES

This paper describes a method CTQ (Critical-To-Quality) as a useful tool in monitoring business processes. The main objective of this paper is to attempt to define customer requirements in one of the companies and the correct construct measures of business processes.

The main task is to clarify the above method, ordering, grouping and rejection are difficult to classify customer expectations, the information obtained from these trials, the expectations. This tool therefore seeks to convert the customer's expectations for measures of performance (called Key Performance Indicators, KPI). Voice of the Customer survey is a key element of the described method. The article presents ways of defining the process, a detailed description and the ability to use and how they deal with the CTQ.

Key words: customer expectations, a measure of the process, a critical factor for quality.



Józef Koziński
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Łańcuchy krytyczne w zarządzaniu projektami

WSTĘP

W zarządzaniu projektami stosuje się dwa podstawowe narzędzia planowania terminów i czasu realizacji. Pierwszym i chronologicznie starszym narzędziem są dobrze znane wykresy Gantta (belkowe)¹. Późniejsze i nieco bardziej wyrafinowane są rozwiązania z zakresu planowania sieciowego. Mają one tę przewagę nad wykresami belkowymi, że pozwalają na wyznaczenie tzw. ścieżki (drogi) krytycznej, która determinuje czas realizacji projektu, oraz ścieżek (dróg) niekrytycznych, gdzie występują zapasy czasu pozwalające na pewną swobodę w zakresie rozpoczynania i realizacji czynności niekrytycznych².

Praktyka stosowania planowania sieciowego dowodzi jednak, że czynności niekrytyczne mogą w pewnych okolicznościach poważnie wpływać na czas realizacji projektu. Dzieje się tak wówczas, gdy niektóre czynności niekrytyczne pozostają ze sobą w kolizji. Nie mogą być realizowane równolegle, mimo że są od siebie niezależne pod względem technicznym. W teorii ograniczeń uwzględnia się różnorodne przyczyny tych kolizji, takie jak:

- niemożność równoległego wykonania pewnych czynności przez tego samego dostawcę lub usługodawcę,
- niemożność równoległego wykonania pewnych czynności wymagających tych samych zasobów rzeczowych (maszyn, urządzeń, komputerów, przestrzeni),

¹ Zob. Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, ss. 104-109.

² Zob. Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, ss. 111-114.

- niemożność równoległego wykonania pewnych czynności przez te same podmioty wewnątrz przedsiębiorstwa (komórki organizacyjne, zespoły, lub nawet pojedyncze osoby)³.

W takich sytuacjach występuje zjawisko nieco odmienne od ścieżki krytycznej, a mianowicie łańcuch krytyczny. Można go z pewnym uproszczeniem zdefiniować jako zbiór czynności leżących na ścieżce krytycznej oraz tych czynności niekrytycznych, które pozostają ze sobą w kolizji, tzn. nie mogą być realizowane w tym samym czasie, chociaż pod względem technicznym są od siebie niezależne. Jest to zatem nowa koncepcja w zarządzaniu projektami, która w jakimś stopniu jest efektem uwzględnienia teorii ograniczeń w planowaniu czasu realizacji projektów. Głównym skutkiem uwzględnienia łańcuchów krytycznych ma być bardziej realistyczne planowanie czasu realizacji projektów. Celem niniejszego opracowania jest krytyczna analiza tej nowej koncepcji w zarządzaniu projektami.

1. PROBLEM

Rozważmy pewien hipotetyczny, abstrakcyjny projekt, dla którego ustalone zostały czynności, które się nań składają, technologiczna kolejność ich realizacji, a także czasy ich realizacji (zob. tabela 1.).

Tabela 1. Dane dotyczące rozważanego projektu

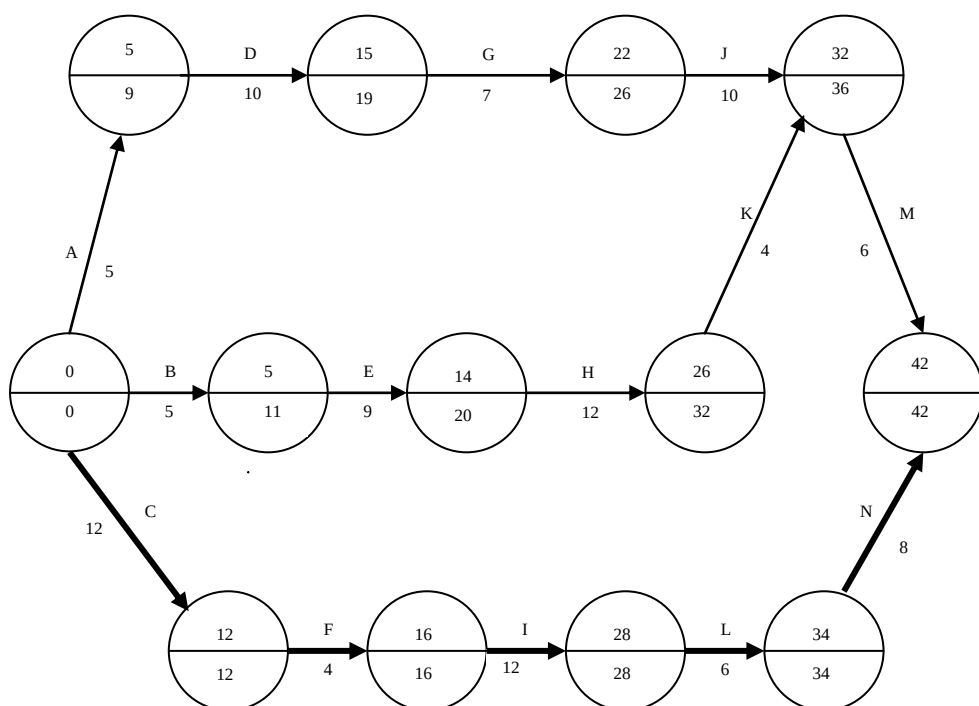
Symbol czynności	Czynności poprzedzające	Czas realizacji czynności (w tygodniach)
1	2	3
A	Nie ma	5
B	Nie ma	5
C	Nie ma	12
D	A	10
E	D	9
F	C	4
G	D	7
H	E	12
I	F	12
J	G	10
K	H	4
L	I	6
M	J, K	6
N	L	8

Źródło: opracowanie własne.

³ Zob. Goldratt E., M., *Łańcuch krytyczny. Projekty na czas*, MINT Books, Warszawa 2009, ss. 108-109.

Na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 1. sporządzony został plan sieciowy analizowanego projektu. Gdyby wszystkie czynności były realizowane linearnie, tzn. jedna po drugiej, od czynności A do czynność N, to czas realizacji całego projektu wyniósłby 110 tygodni (suma czasów z kolumny 3). Jednakże ważną cechą planowania czynności jest uwzględnienie możliwości równoległej realizacji czynności, które są od siebie niezależne pod względem technologicznym. Na rysunku 1. przedstawiono plan sieciowy rozważanego projektu i dokonano odpowiednich obliczeń. Przyjęto następujący sposób oznaczania informacji⁴:

- Czynność jest symbolizowana przez linię ciągłą ze strzałką kierunkową.
- Każda czynność ma zdarzenie początkowe i końcowe, które są symbolizowane przez okrąg.
- Nad linią czynności lub obok niej zapisano jej symbol literowy.



Rysunek 1. Plan sieciowy dla rozważanego projektu

Źródło: opracowanie własne

⁴ Tzw. systemy notacji w analizie sieciowej bywają bardzo różnorodne. Zob. np.⁴ Zob. Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 11, oraz Waters D., *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 496 i następne.

- Pod linią czynności lub obok niej zapisano czas jej realizacji.
- W okręgu symbolizującym zdarzenie, w górnej połówce, zapisano najwcześniejszy możliwy termin wystąpienia danego zdarzenia; przyjmuje się, że pierwsze zdarzenie zawsze ma zerowy najwcześniejszy termin; terminy kolejnych zdarzeń powstają poprzez dodanie do zdarzeń poprzedzających czasu realizacji określonej czynności, licząc po najdłuższej drodze.
- W dolnej połówce okręgu symbolizującego zdarzenie zapisano najpóźniejszy dopuszczalny termin wystąpienia danego zdarzenia; termin ten nie może być przekroczony bez szkody dla czasu realizacji projektu; przyjmuje się, że dla zdarzenia ostatniego najwcześniejszy możliwy i najpóźniejszy dopuszczalny termin wystąpienia zdarzenia jest ten sam; obliczenia prowadzi się wstecz, również po najdłuższej drodze.
- Te zdarzenia, które mają ten sam najwcześniejszy i najpóźniejszy dopuszczalny termin wystąpienia, wyznaczają ścieżkę krytyczną; leżące na niej czynności są krytyczne i termin ich rozpoczęcia nie może być opóźniony, ani czas ich realizacji nie może być wydłużony bez szkody dla czasu realizacji całego projektu: ścieżka krytyczna została przedstawiona przy pomocy linii pogrubionej.

Ze względu na możliwość równoległej realizacji czynności nie powiązanych technologicznie czas realizacji rozważanego projektu wynosi tylko 42 tygodni. W planie sieciowym występują trzy ścieżki (zob. tabela 2.).

Tabela 2. Ścieżki analizowanego projektu

Ścieżka	Zapasz czasu na ścieżce (w tygodniach)
1	2
A-----D-----G-----J-----M	4
B-----E-----H-----K-----M	6
C-----F-----I-----L-----N	0 (ścieżka krytyczna)

Źródło: opracowanie własne.

A zatem „sieciowe” podejście do planowania projektu daje znaczne przyspieszenie czasu jego realizacji. Czynności nie powiązane technologicznie mogą być realizowane równolegle, a w razie zagrożenia czasu realizacji ścieżki krytycznej można ją wspomagać zasobami ze ścieżek niekrytycznych, ale zawsze w granicach zapasu czasu. Jednakże niektóre czynności obiektywnie niezależne od siebie mogą być realizowane w warunkach przewidzianych przez teorię ograniczeń (ci sami wykonawcy, te same zasoby, te same podmioty wewnętrzne w tym samym czasie).

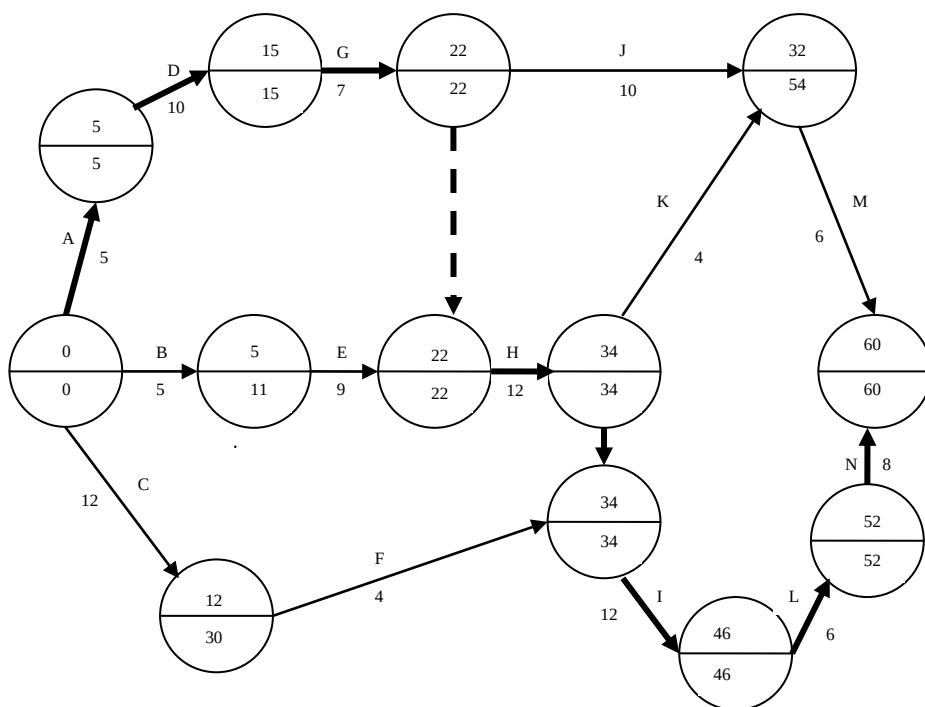
Przyjmijmy, że w analizowanym projekcie równolegle nie mogą być wykonywane czynności G, H oraz I. Z planu sieciowego wynika, że powinny one być wykonane równolegle między tygodniem 14 a 28.

2. ROZWIĄZANIE

Problem polega na tym, że istnieją różne kolejności realizacji kolidujących czynności. W analizowanym przykładzie istnieje 6 możliwych układów kolejności wykonania kolidujących czynności, a mianowicie:

1. G - H - I 3. H - G - I 5. I - G - H
2. G - I - H 4. H - I - G 6. I - H - G

Na rysunku 2. pokazano konstrukcję planu sieciowego i obliczenia na sieci dla analizowanego przykładu, dla następującej kolejności realizacji czynności kolidujących: G – H – I. Linia przerywana ze strzałką kierunkową oznacza tzw. czynność pozorną, która nie oznacza zależności technologicznej czynności, lecz tylko kolejność ich realizacji. Czynności pozorne mają zerowy czas realizacji.



Rysunek 2. Zmodyfikowany plan sieciowy dla rozważanego projektu
kolejność realizacji czynności kolidujących: G – H – I)

Źródło: opracowanie własne.

W zależności od kolejności różne będą czasy realizacji całego projektu. Liczba układów kolejności równa jest $n!$ W przypadku 4 kolidujących czynności liczba układów kolejności ich realizacji wyniesie 24. Przy 5 czynnościach kolidujących liczba układów kolejności ich realizacji wyniesie aż 120. Oczywiście jest, że czasy te będą dłuższe od pierwotnego wyznaczonego na rysunku 1. Należy ustalić i przyjąć do realizacji taki układ kolejności realizacji czynności kolidujących, aby czas realizacji całego projektu był jak najkrótszy. Konieczne są zatem dość żmudne obliczenia, w praktyce oczywiście przy wykorzystaniu technologii informatycznej. Dla czynności kolidujących w kolejności G – H – I czas realizacji całego projektu wyniesie 60 tygodni. Dla tej kolejności będzie też inna ścieżka krytyczna (linia pogrubiona na rysunku 2). Na ścieżce krytycznej występują także czynności pozorne. W tabeli 3 podano czasy realizacji projektów i ścieżki krytyczne dla wszystkich układów kolejności realizacji czynności kolidujących.

Tabela 3. Czas realizacji i droga krytyczna projektu przy różnej kolejności, realizacji czynności kolidujących

Kolejność realizacji czynności kolidujących	Ścieżka krytyczna	Czas realizacji projektu (w tygodniach)
G – H – I	A – D – G – H – I – L – N	60
G – I – H	A – D – G – I – H – K – M	56
H – G – I	B – E – H – G – I – L – N	59
H – I – G	B – E – H – I – G – J – M	61
I – G – H	C – F – I – G – H – K – M	57
I – H – G	C – F – J – H – G – J – M	63

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych z powyższej tabeli optymalna kolejność wykonania czynności kolidujących zapewniająca najkrótszy czas realizacji projektu to układ G – I – H. W każdym układzie kolejności realizacji czynności kolidujących występuje inna ścieżka krytyczna.

3. KRYTYKA

Koncepcja łańcuchów krytycznych uwzględniająca niemożność jednoczesnej realizacji czynności kolidujących z założenia ma prowadzić do wyższego stopnia realizmu w planowaniu przedsięwzięć o charakterze projektowym, zwłaszcza jeśli chodzi o planowanie czasu ich realizacji. Praktyka stosowania tej koncepcji wskazuje jednak na to, że nie jest to rozwiązanie niezawodne. Łańcuchy krytyczne były i są stosowane w Polsce w realizacji wielu projektów infrastrukturalnych, w tym także tych związanych z Euro

2012⁵. Znaczna część tych projektów była realizowana nieterminowo, a opóźnienia były niekiedy bardzo znaczne. Oznacza to, że uwzględnienie czynności kolidujących już na etapie planowania projektu nie jest wystarczające. W ramach koncepcji łańcuchów krytycznych można przyjmować zbyt optymistyczne czasy realizacji czynności składających się na cały projekt i tak się często dzieje. Wynika to z tego, że na etapie planowania projektu nie uwzględnia się ryzyk związanych z jego realizacją i w konsekwencji nie bierze się pod uwagę ich potencjalnego wpływu na czas wykonania poszczególnych czynności, a tym samym terminowość realizacji całego projektu.

We wszelkiej działalności ludzkiej, w tym w działalności gospodarczej, występują różnorodne ryzyka. K. Jajuga wyróżnia następujące rodzaje ryzyka finansowego, które mogą występować także w zarządzaniu projektami⁶:

- ryzyko rynkowe (wynikające z fluktuacji popytu, podaży i cen, w tym kursów walutowych i stóp procentowych),
- ryzyko kredytowe (polegające na możliwości niedotrzymania zobowiązań finansowych ze strony kontrahentów),
- ryzyko operacyjne (wynikające z możliwości niewłaściwego zachowania się podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych zaangażowanych w realizację projektu oraz możliwości niewłaściwego przebiegu pewnych procesów),
- ryzyko płynności (polegające na możliwości wystąpienia nieoczekiwane-go spadku płynności podmiotu realizującego projekt lub jego część),
- ryzyko prawne (wynikające ze sprzeczności i niejasności przepisów prawa oraz możliwości jego zmiany w trakcie realizacji projektu),
- ryzyko wydarzeń (wynikające z możliwości wystąpienia specyficznych wydarzeń, które mogą niekorzystnie wpłynąć na realizację projektu, np. będących skutkiem jakiejś katastrofy naturalnej),
- ryzyko biznesu (naturalne ryzyko prowadzenia każdej działalności gospodarczej wynikające z możliwości zmiany warunków prowadzenia określonego biznesu).

W przypadku zarządzania projektami należy dodać jeszcze dwa rodzaje ryzyka:

- ryzyko technologiczne (wynikające z tego, że w wielu projektach stosuje się jeszcze nie do końca sprawdzone, szeroko rozumiane technologie),
- ryzyko organizacyjne (wynikające z możliwości niewłaściwego zaplanowania i zorganizowania realizacji projektu).

⁵ Zob. Kanik S., *Zarządzanie projektami metodą łańcucha krytycznego na przykładzie Wrocławskich Inwestycji Sp. z o.o.*, maszynopis pracy magisterskiej, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.

⁶ Zob. Jajuga K. (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, ss. 18-25.

W koncepcji łańcuchów krytycznych uwzględnia się właściwie tylko ryzyko organizacyjne. Pozostałe rodzaje ryzyka właściwie się pomija. W zarządzaniu projektami, zwłaszcza projektami infrastrukturalnymi, olbrzymią rolę odgrywają pozostałe rodzaje ryzyka. Istotnym etapem w fazie planowania projektu powinna być analiza ryzyka, na którą składają się następujące działania:

- identyfikacja ryzyk związanych z danym projektem,
- oszacowanie prawdopodobieństwa ich wystąpienia w celu dokonania selekcji; zajmowanie się wszelkimi możliwymi ryzykami może być zbyt uciążliwe, dlatego niektóre z nich o znikomym prawdopodobieństwie wystąpienia można pominąć,
- oszacowanie wpływu wyselekcjonowanych ryzyk na czas i koszty realizacji czynności projektowych, a tym samym także całego przedsięwzięcia,
- wskazanie podmiotów (wewnętrznych i zewnętrznych), które powinny wypracować scenariusze radzenia sobie z określonymi ryzykami w sytuacji ich faktycznego wystąpienia.

Jeśli ryzyka nie zostaną właściwie przeanalizowane i uwzględnione w planowaniu projektu, to w trakcie jego realizacji mogą wystąpić negatywne skutki, takie jak:

- przekroczenie czasu realizacji, nieterminowa realizacja projektu,
- przekroczenie planowanych kosztów, budżetu projektu,
- ograniczenie rzeczowego zakresu projektu.

Metoda łańcuchów krytycznych jest narzędziem realistycznego planowania czasów realizacji projektów. Nie można jednak upatrywać niej jedyne i uniwersalne narzędzie.

LITERATURA:

- [1] Goldratt E., M., *Łańcuch krytyczny. Projekty na czas*, MINT Books, Warszawa 2009.
- [2] Jajuga K. (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [3] Kanik S., *Zarządzanie projektami metodą łańcucha krytycznego na przykładzie Wroclawskich Inwestycji Sp. z o.o.*, maszynopis pracy magisterskiej, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
- [4] Lock D., *Podstawy Zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

- [5] Waters D., *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

STRESZCZENIE

Łańcuchy krytyczne w zarządzaniu projektami

W artykule zaprezentowano koncepcję łańcuchów krytycznych, które w zarządzaniu projektami mają stanowić istotne narzędzie skutecznego planowania czasu realizacji projektu. Koncepcja została poddana krytycznej analizie. Wskazano, że głównym źródłem nieskutecznego czasowego planowania projektów jest niedostateczne uwzględnienie różnego rodzaju ryzyk.

SUMMARY

Critical Chains In Project Management

In the paper the concept of critical chains in project management has been presented. Critical chains are considered as an essential tool of successful project time-scheduling. The concept has been critically analyzed. It has been indicated that the main source of unsuccessful project time scheduling is insufficient consideration of divers project risks.