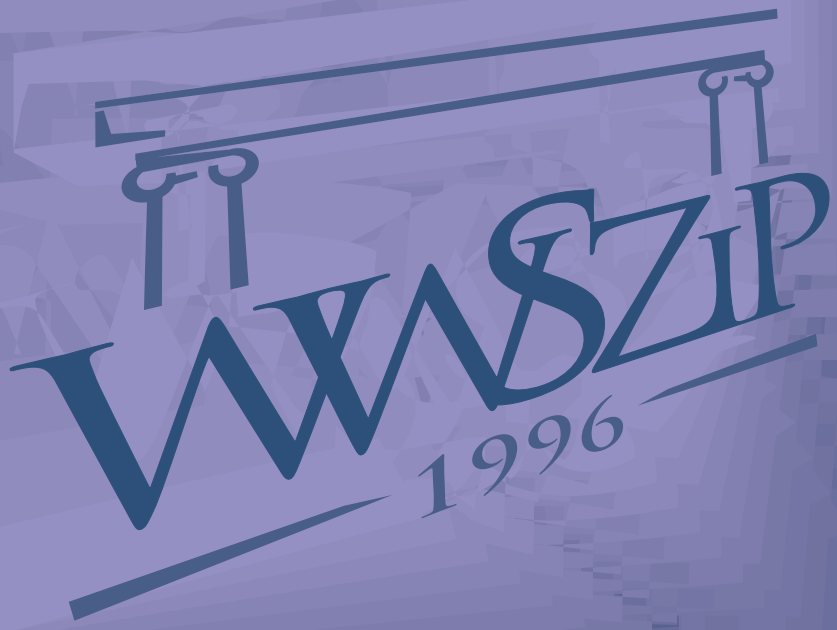
ISSN 2084-2686

1996
WAŁBRZYSKA Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
WWSZiP

PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej
Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

T.31



(1) 2015

Wałbrzych 2015

ISSN 2084-2686

T. 31
(1) 2015

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. Franciszek Mroczko
Wiceprzewodniczący Rady Programowej – dr Krystyna Szlachta
Członkowie:
- prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk
- prof. dr hab. Ryszard Antoniewicz
- prof. dr hab. n. med. Jăroslav Opavskỳ
- prof. dr hab. Jana Škrabănkova
- prof. dr hab. Miroslaw Gejdoš

Recenzenci zewnętrzni:
prof. dr hab. inż. Stefan Antczak
prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka
prof. dr hab. Andrzej Gałecki
prof. dr hab. Zdzisław Jasiński
prof. dr hab. Bogusław Kaczmarek
prof. dr hab. inż. Marian Kopczewski
dr Alina Kulczyk-Dynowska
prof. dr hab. Mirosław Kwieciński
prof. dr hab. Andrzej Makowski
prof. dr hab. Jerzy Niemczyk
prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda
prof. 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
www.pracenaukowe.wwszip.pl
e-mail: kustosz@wwszip.pl

Redaktor Naczelny – prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
Zastępca Redaktora Naczelnego – dr Beata Owczarczyk
Sekretarz Redakcji – mgr Michał Lesman

Redaktorzy tematyczni:
dr Jerzy Tutaj: socjologia, etyka, filozofia
dr Piotr Laskowski: ekonomia, administracja
dr Bogusław Bałuka: ratownictwo medyczne, nauka o zdrowiu
dr Zbigniew Baran – pedagogika
dr Agnieszka Tabor-Smardzewska – zarządzanie
Redaktor statystyczny – Teresa Kwiatkowska
Redaktor językowy – doc. dr ing. Olga Hasprovà
Redaktor techniczny i projekt okładki – Władysław Ramotowski

ISSN 2084-2686

© Copyright by Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2015
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

WYSTAPIENIE prof. dr hab. inż. Lucjana Kowalczyka
NA POSIEDZENIU SENATU UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU POŚWIĘCONE PAMIĘCI prof. zw. dr hab. inż. RAFAŁA KRUPSKIEGO

MAGNIFICENCJO,
WYSOKI SENACIE !
Proszę Państwa.

Dziękuję za możliwość wystąpienia przed Wysokim Senatem oraz możliwość uczestniczenia w dzisiejszym posiedzeniu Senatu przedstawicieli Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w osobach:
Pana Marka Zielińskiego – Kanclerza Uczelni,
Profesora Franciszka Mroczko – członka Senatu Uczelni.
Sprawiła to okoliczność szczególna i smutna – okoliczność odejścia Profesora Rafała Krupskiego, wspaniałego człowieka i uczonego.

Rafał Krupski jako człowiek – z ogromnym żalem będę o nim mówił w czasie przeszłym – był niezwykle życzliwy innym ludziom i otwarty na drugiego człowieka. W pracy dydaktycznej i naukowej, którą przez całe swoje dorosłe życie uprawiał, ta życzliwość i otwartość dotyczyła studentów, współpracowników, podwładnych. Często wydawało mi się, że Rafał jest nadmiernie życzliwy. Ale to nie jest prawdą – potrafił łączyć życzliwość z racjonalną wymagalnością i sprawiedliwą oceną. Osobiście zazdrościłem Jemu tej umiejętności.
Jego wybitny spokój i opanowanie działały jak katalizator w łagodzeniu konfliktów i nieporozumień, których sam nigdy nie był sprawcą.

Profesor Rafał Krupski jako uczony – niezwykle efektywny. Są tego bardzo liczne dowody.

Odnosząc się do Jego dorobku tylko za okresu naszej współpracy (wynoszącego 20 lat) mógłby nim obdzielić wielu z nas.

Za najważniejszy jego dzieło w ramach naszej współpracy osobiście uważam coroczne konferencje naukowe z ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO. Jest to swoisty fenomen ze względu na ciągłość i spójność tematyki oraz uczestników tych konferencji. Dorobek naukowy z tych konferencji zgromadzony w publikacjach jako PRACE NAUKOWE Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości obejmuje 16 monografii pod redakcją naukową Rafała Krupskiego oraz zawierających jego osobiste refleksje w rozdziałach każdej pracy.

Dopełnienie dorobku naukowego Rafała Krupskiego stanowi osobisty patronat naukowy nad konferencjami z ZARZADZANIA OPERACYJNEGO. Potwierdza to kompleksowość jego spojrzenia na współczesne zarządzanie, łącząc zarządzanie strategiczne z zarządzaniem operacyjnym.

Trudno znaleźć konferencję naukową w kraju dotyczącą zarządzania, a zarządzania strategicznego w szczególności, bez aktywnego udziału Profesora Rafała Krupskiego, czego potwierdzeniem są referaty i publikacje w materiałach konferencyjnych uczelni całego kraju.

Trudny jest też do opisania dorobek dydaktyczny i naukowy Rafała Krupskiego jako wynik zmiany stanu umysłu licznych rzesz studentów uczestniczących w Jego wykładach, jako promotora prac dyplomowych, doktorskich oraz konsultanta i recenzenta dorobku i prac habilitacyjnych oraz profesorskich.

Nagłe odejście Profesora Rafała Krupskiego przerwało prace nad przygotowaniem kolejnej – 17 – konferencji z zarządzania strategicznego nt.: *Sieci i strategie przedsiębiorstw w sieci*, której założenia już opracował i skierował zaproszenia do udziału w jej obradach. Mam nadzieję i przekonanie, że rozpoczęte dzieło zostanie dokończone i sfinalizowane przy ścisłej współpracy Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu – uczelni, z którymi łączył swoje czynne życie osobiste i naukowe.

Profesora Rafała Krupskiego nie ma wśród nas, ale Jego dorobek jest obecny w umysłach wielu ludzi i zasobach informacyjnych powszechnie dostępnych, będą z niego czerpać natchnienie i pomysły jego współpracownicy, wychowankowie, ale również bezimienni teoretycy i praktycy nauk o zarządzaniu.

Panie Profesorze Rafale Krupski będzie nam Ciebie brakowało – CZEŚĆ TWOJEJ PAMIĘCI.

Prorektor do spraw dydaktyczno-naukowych

LUCJAN KOWALCZYK

SPIS TREŚCI

Rafał Krupski
Zagadnienia przewagi konkurencyjnej w ujęciach zasobowych i hiperkonkurencji 7

Rafał Krupski
Źródła sukcesu przedsiębiorstw 17

Franciszek Mroczko
Wybrane problemy badań empirycznych 25

Magdalena Dunicz, Jacek Wychowanek
Bariery innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach 37

Paweł Falenta, Izabela Jankowska
Problemy audytu wewnętrznego w zarządzaniu w sektorze publicznym 51

Jan Krysiak
Społeczna odpowiedzialność biznesu. Moda czy powinność? 63

Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka
Ewaluacja przedsięwzięć innowacyjnych – wybrane zagadnienia 77

Katarzyna Świętochowska
Typologia Organizacji 89

Olga Jabłonko
Rola i zadania edukacji środowiskowej w kształtowaniu świadomości i kultury ekologicznej wśród młodzieży XXI wieku 103

Paulina Olejniczak
Partycypacja społeczna jako podstawa społeczeństwa obywatelskiego 111

Katarzyna Wojtoszek
Kapitał intelektualny – wyzwanie dla współczesnej rachunkowości 123

Jakub Rzucidło
Finansowanie ze środków publicznych świadczeń opieki zdrowotnej udzielonych w warunkach przymusu ustawowego 135

Sylwia Jagiełło
Ewaluacja jako nieodzowny element funkcjonowania pracy szkoły i nauczycieli na przykładzie Zespołu Szkół Technicznych Mechanik w Jeleniej Górze 159

Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Zagadnienia przewagi konkurencyjnej w ujęciach zasobowych i hiperkonkurencji

WSTĘP

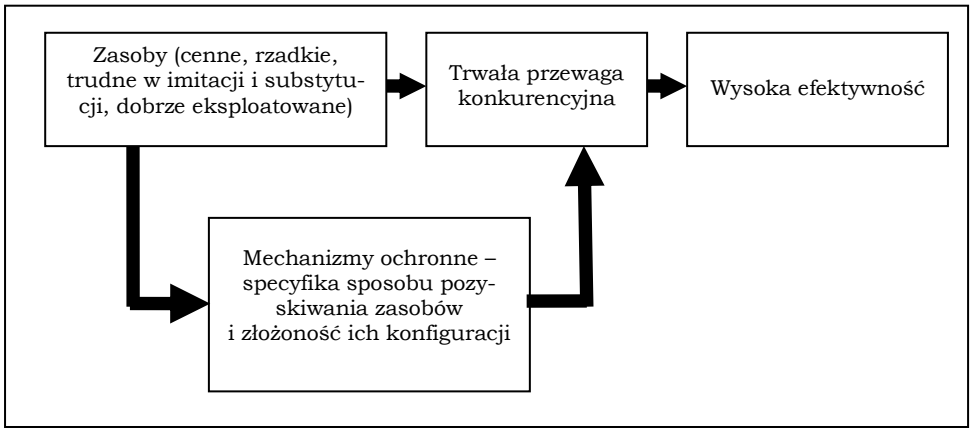
Przewaga konkurencyjna jest obok celów strategicznych, podstawową kategorią zarządzania strategicznego, niezależnie od szkół, nurtów, mniej czy bardziej szczegółowych koncepcji. Jest to osiągnięcie przez przedsiębiorstwo nadrzędnej pozycji wobec większej liczby konkurentów. Jest ona relatywną miarą jego funkcjonowania na rynku – pozwala na zaoferowanie klientowi usług lub produktów odpowiadających jego oczekiwaniom, a lepszych od konkurencji. Wyraża się to w wyższej jakości produktów, niższej cenie i lepszej obsłudze lub bardziej kompleksowym zaspokajaniu klienta. Dyskusję nad jej szczególną ważnością w literaturze przedmiotu najwyraziściej podsumował T.C. Powell pisząc, że przewaga konkurencyjna prowadzi do nadzwyczajnych wyników i ten pogląd zdecydowanie góruje nad innymi teoriami efektywności organizacji (Powell, 2001).

W literaturze przedmiotu jest wiele różnych definicji konkurencji, konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej. Na przykład według E. Urbanowskiej-Sojkin, P. Banaszyka i H. Witczaka, konkurencyjność jako pojęcie jest powszechnie używane na określenie stosunku cech przedsiębiorstwa do cech jego konkurentów, wynikającego z wielu wewnętrznych charakterystyk i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi (2007, s. 215). Konkurencyjność przedsiębiorstwa wyraża jego sprawność w odniesieniu do innowacyjnego oraz efektywnego wykorzystania zasobów w procesach tworzenia wartości, przede wszystkim dla klientów, ale również dla pozostałych grup interesów (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2007, s. 216). Według Z. Pierścionka zdefiniowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga przyjęcia określonego punktu widzenia, bazy porównaw-

czej tej konkurencyjności oraz horyzontu czasowego. Wyróżnia więc konkurencyjność z punktu widzenia: odbiorcy (klienta), zarządu, właścicieli i potencjalnych inwestorów (Pierścionek, 2011, s. 191). Bardzo oryginalnym ujęciem jest propozycja K. Obłója. W syntetycznym ujęciu przewaga konkurencyjna jest stanem, w którym danej firmie lub grupie firm, udało się czasowo uciec od doskonałej konkurencji (Obłój, 2010, s. 121) Konkurencja doskonała to model rynku, na którym występuje wielu nabywców i wielu sprzedawców, a żaden z nich nie ma wpływu na cenę, popyt i podaż. Rynek, na którym jest konkurencja doskonała zapewnia optymalną alokację zasobów w sensie Pareto. Oznacza to taki podział dóbr, że nie można poprawić sytuacji jednego podmiotu nie pogarszając sytuacji któregokolwiek z pozostałych podmiotów. W innym, bardziej rozwiniętym ujęciu K. Obłója przewaga konkurencyjna firmy jest równa wartości dodanej przez tę firmę. Wartość dodana z kolei to całkowita wartość wytworzona przez branżę minus całkowita wartość wytworzona przez branżę bez danej firmy (Obłój, 2010, s. 121-126). Podstawowe modele konkurencji obejmują: monopol, oligopol, konkurencję doskonałą. Najczęściej rozpatrywane formy konkurencji to: cenowa, poza cenowa (jakość, marka, serwis, czas usługi, itp.). Do najczęściej eksploatowanych zagadnień za zakresu konkurencji należą: rynkowe i zasobowe strategie konkurencji oraz źródła przewag konkurencyjnych. Rynkowe strategie konkurencji egzemplifikują się na rynkach zbytu i na rynkach zaopatrzeniowych. Zasobowe strategie konkurencji obejmują: kreowanie nowych konkurencyjnych zasobów i umiejętności oraz rozwój istniejących konkurencyjnych zasobów i umiejętności (Pierścionek, 2011, s. 211). Do elementów strategii konkurencji zalicza się: źródła przewag konkurencyjnych, przewagi konkurencyjne, obszar konkurencji i pozycję konkurencyjną (Romanowska, 2009, s. 203). Wśród koncepcji źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa wymienia się: marketingową, przedsiębiorczą, kluczowych kompetencji, wyróżniających zdolności, informacji i technologii informacyjnych (Pierścionek, 2011, s. 232-282). W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych minionego wieku, gdy w swym egzogenicznym podejściu strategię firmy utożsamiano z jej miejscem w przestrzeni klientów i konkurentów, a model pięciu sił napędowych konkurencji M. Portera święcił swe tryumfy, dominowała koncepcja marketingowa. Pod koniec lat osiemdziesiątych zaczęto jednak podważać podejście pozycyjne. Między innymi badania R. Rumelta dowiodły większą efektywność z tytułu czynników endogenicznych niż egzogenicznych (Rumelt 1991). Ten nowy sposób spojrzenia na przewagę konkurencyjną przeobraził się stopniowo w podejście zasobowe, które z biegiem lat uzyskało rangę szkoły. Zmieniła ona zestaw źródeł, czynników przewagi konkurencyjnej. Szkoła zasobowa, co naturalne, przyjmuje, że źródłem przewagi konkurencyjnej są zasoby lub inne aktywa z nich wywodzące się. Szkoła zasobowa z kolei stała się „trampoliną" do wykreowania nowej szkoły zarządzania strategicznego – szkoły prostych reguł (Obłój, 2007 s. 148), ważnej dla rozwoju organizacji przez wykorzystywanie okazji i kontekstu hiperkonkurencji. Celem artykułu jest identyfikacja wybranych problemów przewag konkurencyjnych z perspektywy szkoły zasobowej oraz przewag konkurencyjnych w warunkach hiperkonkurencji.

1. WYBRANE PROBLEMY PRZEWAG KONKURENCYJNYCH Z PERSPEKTYWY SZKOŁY ZASOBOWEJ

Szczególne miejsce wśród czynników konkurencji w hierarchii zasobów zajmują zasoby niematerialne, takie jak: wiedza, relacje formalne i nieformalne z elementami głównie otoczenia, postawy i zachowania pracownicze, renoma firmy, marki wyrobów, itp. Uważa się, że zasoby niematerialne mają swoją specyfikę egzemplifikowaną: możliwością jednoczesnego wielorakiego wykorzystania, sposobu akumulacji, wzbogacania się zamiast deprecjacji w procesie użycia oraz sposobu urzeczywistniania przez ludzi (Głuszek, 2004). Niematerialność utrudnia lub wyklucza identyfikację, a w konsekwencji i imitację sposobów pozyskiwania, a nade wszystko wykorzystywania takich zasobów, co w efekcie ogranicza transparentność firm. Zasoby niematerialne są często immanentne tylko danej organizacji i tylko w niej ujawnia się ich użyteczność (Obłój, 2007). Dzisiaj już dość powszechnie uważa się, że to przede wszystkim zasoby niematerialne zapewniają przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwom, w tym działającym w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu (np. Dowling 2002, Kay 1998, Bratnicki, 2001). Czołowy kreator i apologeta szkoły zasobowej J. Barney uważa natomiast, że głównym źródłem przewagi konkurencyjnej są w ogóle specyficzne zasoby: cenne, rzadkie, trudne do imitacji i substytucji, dobrze eksploatowane, głównie przyczyniają się do osiągnięcia określonej przewagi konkurencyjnej, a pośrednio przez mechanizmy obronne takie jak: specyfika pozyskania zasobów i złożoność ich konfiguracji. Z kolei przewaga konkurencyjna prowadzi do wysokiej efektywności (por. rys 1).



Rysunek 1. Bazowy model teorii zasobowej (RBV) w zarządzaniu strategicznym

Źródło: J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive* "Journal of Management" 1991, t. 17 nr 1, za: K. Obłój, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii,* "Przegląd Organizacji", 2007 nr 5.

Model ten niejako *insatu nascendi* został dość wszechstronnie skrytykowany przez luminarzy zarządzania strategicznego, zarówno w jego części dotyczącej zależności przewagi konkurencyjnej od zasobów, jak i w części dotyczącej relacji pomiędzy przewagą konkurencyjną a efektywnością firmy. W pierwszym aspekcie zwracano uwagę przede wszystkim na to, że zasoby same w sobie nie są produktywne, ale produktywność tę mają dzięki umiejętnościom pozwalającym efektywnie wykorzystywać swoje zasoby. Tak więc umiejętności stanowią w istocie ważniejszą kategorię niż same zasoby i one to kreują przewagę konkurencyjną (Obłój, 2010, s. 132). G. Hamel i C. K. Prehalad udowodnili to wprowadzając do teorii i praktyki kategorie kluczowych kompetencji (1999). Kluczowe kompetencje ewaluowały w kierunku dynamicznych umiejętności (Teece, Pisano, Shuen, 1997). K. Obłój uważa, że klasyczny już model J. Barney'a: zasoby ->przewaga -> nadzwyczajne efekty, ewoluuje w kierunku: zasoby -> kluczowe procesy biznesowe -> sukces firmy (Obłój, 2010, s. 133).

Inną koncepcję konkurencyjności zasobów sformułowała M. A. Peteraf (1993). Według autorki są cztery podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej: różnorodność firmy, ograniczona mobilność zasobów na rynku, ograniczenia *ex ante* i *ex post*. Różnorodność wynika z historycznej dostępności do zasobów i umiejętności korzystania z nich. Różnorodność zasobów tworzy różnorodny potencjał działania. Ograniczona mobilność zasobów na rynku wynika z tego, że rynek ten nie jest doskonały i w praktyce ruch zasobów jest zdeterminowany ich własnościami, dużymi kosztami materialnymi i psychologicznymi, niejasnymi motywami decyzji właścicieli tych zasobów, a także utratą wartości zasobu poza firmą oraz prawa własności. Ograniczenia *ex ante* konkurencji wynikają z decyzji opartych na prognozach przyszłych cenności zasobów na rynku. Asymetryczność wiedzy i subiektywność ocen różnicuje wybory strategiczne w inwestowaniu w różne zasoby. Ograniczenia *ex post* procesu konkurencji wynikają z historycznego wejścia w posiadanie określonych zasobów, których imitowanie jest utrudnione ochroną praw własności lub niejasnością związków przyczynowo-skutkowych (Obłój, 2007, s. 140). Generalnie ten punkt widzenia przewagi konkurencyjnej koncentruje się na bardziej ekonomicznych i społecznych kontekstach w przeciwieństwie do atrybutowego opisu zasobów koncentrującego się na cechach bezpośrednio związanych z dostępnością i oryginalnością zasobów, jak u J. Barney'a.

Drugi nurt krytyki dotyczy związku między przewagą konkurencyjną a efektywnością firmy. Jeżeli przewagę konkurencyjną ograniczy się tylko do zasobów, możliwe są sytuacje, że przewagi dotyczą tylko części zasobów, a w części są nawet określonymi słabościami. Może być nawet tak, że sytuacja ta jest charakterystyczna dla tego samego obszaru (np. dystrybucji). Dlatego też przewagi konkurencyjnej od strony zasobów nie można traktować jako jednorodnego bytu, a łączną przewagę limituje albo największa słabość konkurencyjna (związana z danym zasobem), albo pewna granica związana z konfiguracją wszystkich zasobów, w tym tych, które są identyfikowane ze słabościami. Jeżeli dodatkowo uwzględnimy umiejętności (kompetencje) związane z wykorzystaniem zasobów i uzyskiwaniem przez te ostatnie odpowiednio wysokiej produktywności – problem jednoznaczności

związku pomiędzy przewaga konkurencyjną a efektywnością organizacji komplikuje się jeszcze bardziej (Obłój, 2010, s. 129-131).

Generalnie należy się zgodzić z poglądem, że w konwencji szkoły zasobów głównym źródłem przewagi konkurencyjnej są posiadane (lub obce ale z dostępem do nich) oryginalne zasoby oraz umiejętności pozwalające efektywnie wykorzystywać te zasoby. Ważne są również relacje między przewagą / brakiem przewagi, a efektywnością firmy. Ważna jest ta część szkoły zasobów, która jest ukierunkowana na wykorzystywanie okazji.

2. HIPERKONKURENCJA

R. A. Bettis i M. A. Hitt wyjaśniając istotę i przyczyny nowego krajobrazu konkurencji wyodrębnili cztery główne trendy (1995, s. 7 – 19):

1. rosnące tempo zmian technologicznych i dyfuzja technologii,
2. nadejście wieku informacji – szybki rozwój oraz idący za nim spadek kosztów i wzrost dostępności technologii informacyjno-komunikacyjnych,
3. powstanie gospodarki opartej na wiedzy, w której gromadzenie kapitału intelektualnego oraz proces uczenia się organizacji, stanowią kluczowe elementy budowania przewagi konkurencyjnej,
4. powstanie sektorów opartych na wiedzy i wysokiej technologii (np. przemysłu komputerowego, czy biotechnologicznego), w których nie występują malejące przychody krańcowe.

Ten „nowy krajobraz" D'Aveni określa mianem hiperkonkurencji, czyli takiej przestrzeni, która charakteryzuje się takimi szybkimi działaniami firm, które mają na celu tworzenie nowych przewag konkurencyjnych i jednoczesne niszczenie swoich rywali. Prowadzi to do rozchwiania równowagi rynkowej i zakłóceń doskonałej konkurencji. W warunkach hiperkonkurencji dochodzi do niszczenia nawet krótkookresowych przewag (1994). D'Aveni uważa również, że tradycyjne budowanie konkurencji w oparciu o jakość i ceny, preferowane prze M. Portera, ma charakter statyczny. – W zakresie know-how i czasu firmy konkurują w oparciu o unikalną wiedzę i czas w jakim są stanie ją wykorzystać do tworzenia nowych produktów i wewnętrznych procesów (1998). Według L.G. Thomas'a (1996, s. 221-242) natomiast, hiperkonkurencja jest pochodną dynamicznej przedsiębiorczości, rozumianej jako skłonność danego rynku do kreacji nowych, strategicznych aktywów. Główne determinanty dynamicznej przedsiębiorczości to: dynamika kontrahentów, baza wiedzy, którą mają pracownicy oraz bariery (ich brak) wejścia na rynek. Obaj autorzy ostatecznie za przyczynę hiperkonkurencji uznają innowacje pojawiające się zarówno w łańcuchu wartości danego sektora, jak i w zachowaniach konsumentów i trendach społecznych oraz w wymiarze instytucjonalnym (deregulacja, globalizacja, liberalizacja, prywatyzacja), pojawienie się nowych modeli biznesowych i atrakcyjnych substytutów (Thomas, D'Aveni, 2004, s. 3).

Narastająca turbulencja otoczenia tworząca kontekst niepewności decyzyjnej podważa jednak w ogóle tezę o istnieniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Już w latach czterdziestych XX wieku J. A. Schumpeter zwrócił uwagę na niestabilność przewag konkurencyjnych. Uważał, że firmy za pomocą nowych wyrobów i technologii dążą do zniszczenia pozycji rynkowych swoich konkurentów. Zidentyfikował innowacje wprowadzane przez konkurujące firmy w ramach procesu twórczej destrukcji, który zakłóca równowagę na rynku i generowanie przez nich zysku (99-105). Dobre przedsiębiorstwa wyróżniają się jedynie ciągiem okresowych przewag konkurencyjnych. Większość z nich ma swoje źródła w innowacyjnych produktach i technologiach. Jest to charakterystyczne zwłaszcza dla sektora high-tech (D'Aveni 1994, Hamel 2002). Na rynkach, na których występuje tymczasowa przewaga konkurencyjna, charakterystyczne działania obejmują (D'Aveni 1994):

- atak na konkurentów,
- szybkie zmiany na rynku,
- wyjście z rynku przy kończącej się koniunkturze,
- wejście na nowy rynek.

Takie zachowanie uwarunkowane jest jednak potencjałem przedsiębiorstw tkwiącym w zasobach i umiejętnościach ich wykorzystywania. Ten potencjał może i powinien być przedmiotem planowania strategicznego.

Zachowanie się przedsiębiorstw w warunkach hiperkonkurencji sformułowane przez D'Aveni ma charakter kreatywny i wymaga prowadzenia ciągłych eksperymentów technologicznych i marketingowych związanych z wprowadzaniem nowych produktów na rynek. Przyjmując jednak częstszą niż kreatywną perspektywę adaptacyjną, wywalczenie krótkookresowej przewagi konkurencyjnej może być związane z pierwszeństwem w wykorzystaniu okazji, jakie pojawiają się na rynku towarów, rynku kapitałowym, w świecie technologii i gospodarki. Skuteczność w wykorzystywaniu okazji uwarunkowana jest wszechstronnym monitoringiem otoczenia oraz zdolnością do zawłaszczenia potencjalnych efektów płynących z okazji. Ta ostatnia z kolei w znacznym stopniu zależna jest od przygotowania się organizacji do istnienia i rozwoju poprzez wykorzystywanie okazji, głównie dzięki planowanym redundancjom zasobów własnych i szybkiemu dostępowi do zasobów obcych. Ten swoisty potencjał organizacji umożliwia reaktywne, szybkie wykorzystywanie okazji i uzyskiwanie przez nią krótkookresowych rent wynikających ze swoistej inercji konkurentów.

Nie wszyscy jednak podzielają ten pogląd (między innymi: Porter 1996, Makadok 1998). W krajowej literaturze przedmiotu G. Urbanek (2011) dowodzi, że istnieją dwa rodzaje przewag konkurencyjnych: operacyjna i strategiczna. Ta druga ma według autora charakter trwały. Wypośrodkowane zdanie i propozycje mają R.D. Ireland., M. A. Hitt i D. G. Simon, według których zarządzanie strategiczne i strategia organizacji zajmuje się przede wszystkim przewagą konkurencyjną. Przedsiębiorczość natomiast jako swoista postawa firmy egzemplifikuje się przede wszystkim przez wykorzystywanie okazji, niekoniecznie przygotowanej od strony zasobów. Łącząc zagadnienia długookresowej przewagi konkurencyjnej z zarządzania strate-

gicznego i wykorzystywanie okazji z postaw przedsiębiorczych, uzyskuje się dodatkowy efekt synergiczny, możliwie największy do osiągnięcia wynik ekonomiczny (Ireland, Hitt, Simon, 2003).

Poglądy na temat nieistnienia trwałej przewagi konkurencyjnej podważają dotychczasowe rozumienie strategii organizacji. Na przykład według C.A. Montgomery w nowoczesnym podejściu strategia rozumiana jest nie jako gotowe rozwiązanie, ale jako dynamiczny, nieprzerwany, niekończący się proces. Jest to proces organiczny, który cechują zdolności adaptacyjne i całościowe ujęcie, a jego wynik zawsze pozostaje sprawą otwartą. Celem tak rozumianej strategii nie jest trwała, długookresowa przewaga konkurencyjna, a kreowanie wartości i rozwój firmy poprzez ciągłe wypracowywanie przewag konkurencyjnych (2008, s. 60 – 66). G. Hamel i C. K. Prahalad stwierdzili, że stosowanie tradycyjnych koncepcji zarządzania strategicznego takich jak: strategiczne dopasowanie, podstawowe strategie konkurencji, hierarchia celów, często przyczyniało się do spadku konkurencyjności (1989, s. 63 – 76). A A.K. Koźmiński dość dosadnie napisał, że… „Strategie (a w każdym razie „klasycznie" pojmowane strategie) są (...) raczej kolejnym źródłem problemów wynikających z niepewności, aniżeli ich rozwiązaniem. Zjawisko to nasila się w miarę wzrostu niepewności w otoczeniu biznesu oraz skali, zasięgu i stopnia skomplikowania strategii" (2004, s. 39).

PODSUMOWANIE

Przedstawione zagadnienia zasobowych źródeł przewag strategicznych należą do podstawowych zagadnień teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Jednakże ich interpretacja (w ujęciach zasobowych) odbiega od klasycznych ujęć szkoły planistycznej i pozycjonowania. Podobnie jest w przypadku uwzględniania kontekstu hiperkonkurencji. O te właśnie zagadnienia klasyczny dorobek zarządzania strategicznego powinien być uzupełniany i korygowany.

LITERATURA:

[1] Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive* "Journal of Management"1991, t. 17 nr 1 [za:] K. Obłój, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii,* "Przegląd Organizacji", 2007 nr 5.

[2] Bettis R. A., Hitt M. A., *The New Competitive Landscape,* "Strategic Management Journal", 16 (Special Issue: Technological Transformation and the New Competitive Landscape), 1995.

[3] Bratnicki M, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania,* Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.

[4] D'Aveni R.A., *Hypercompetition*: *Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering,* Free Press, New York 1994.

[5] D'Aveni R.A., *Waking Up to the New Era of Hypercompetition* „The Washington Quarterly", 1998 no 21 (1).

[6] Dowling G., *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, Performance,* Oxford University Press, Oxford 2002.

[7] Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.

[8] Hamel G., Prahalad C. K., *Strategic Intent,* "Harvard Business Review", May 1989.

[9] Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra,* Business Press, Warszawa 1999.

[10] Hamel G., *Leading the Revolution,* Harvard Business School Press, Boston 2002.

[11] Ireland R.D., Hitt M.A., Simon D. G., *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions,* "Journal of Management" 2003, Vol. 29, Iss.6.

[12] Kay J., *Podstawy sukcesu firmy,* PWE, Warszawa 1998.

[13] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

[14] Makadok R., *Can First-Mover and Early-Mover Advantages be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation?,* "Strategic Management Journal"1998, vol. 19.

[15] Montgomery C.A., *Liderzy firm muszą znów poważnie zająć się strategią.* „Harvard Business Review Polska", lipiec-sierpień, 2008.

[16] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej,* PWE, Warszawa 2007.

[17] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy,* Poltext, Warszawa 2010.

[18] Peteraf M.A., *The Comerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View,* „Strategic Management Journal" 1993 nr 14, s. 186.

[19] Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

[20] Porter M.E., *What is Strategy*? „Harvard Business Review", 1996 January.

[21] Powell T.C., *Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations* „Strategic Management Journal" 2001 nr 9 [za:] K. Obłój, *Dyscyplina i pasja*

strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy, Poltext, Warszawa 2010.

[22] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie,* PWE, Warszawa 2009.

[23] Rumelt R.P., *How Much Does Industry Matter? An Alternative Empirical Test.* "Strategic Management Journal", 1991, Vol. 12, No 3.

[24] Schumpeter J. A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja,* Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.

[25] Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management* "Strategic Management Journal" 1997 nr 7, s. 509-533.

[26] Thomas, L. G., *The Two Faces of the Competition: Dynamic Resourcefulness and the Hypercompetitive Shift,* "Organization Science", 1996, 7 (3).

[27] Thomas L. G., D'Aveni R. A., *The Rise of Hypercompetition From 1950 to 2002. Evidence of Increasing Industry Destabilization and Temporary Competitive Advantage*. Working Paper, Version 2.8.1., October 2004.

[28] Urbanek G., *Od operacyjnej do strategicznej przewagi konkurencyjnej,* Przegląd Organizacji 2011 nr 12,

[29] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem,* PWE, Warszawa 2007.

STRESZCZENIE

Zagadnienia przewagi konkurencyjnej w ujęciach zasobowych i hiperkonkurencji

Celem artykułu jest identyfikacja wybranych problemów przewag konkurencyjnych z perspektywy szkoły zasobowej oraz przewag konkurencyjnych w warunkach hiperkonkurencji. Przypomniano bazowy model teorii zasobowej (RBV) w zarządzaniu strategicznym J. Barneya, jego zalety i wady, z wyeksponowaniem problemów przewagi konkurencyjnej. Opisując zagadnienia nietrwałości przewag konkurencyjnych powołano się na poglądy R. A. D'Aveni w sprawie hiperkonkurencji. Autor uważa, że zagadnienia te powinny być na trwale wchłonięte przez teorią zarządzania strategicznego, która nadal gloryfikuje dorobek szkoły planistycznej i pozycyjnej zarządzania strategicznego.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, szkoła zasobów, hiperkonkurencja.

SUMMARY

Competitive advantage issues from the perspective of a resource-based view and hypercompetition

The goal of the paper is to identify selected problems of competitive advantage from the perspective of the resource-based view in terms of hypercompetition conditions. A basic model of the resource based view (RBV) in strategic management (by J. Barney) and its advantages and disadvantages in the field of competitive advantage issues were reminded. Describing the issues of not stable competitive advantage, the opinions of R.A. D'Aveni about hypercompetition were exposed. The author regards that the aspects of hypercompetition ought to be involved in strategic management theory that glorifies continuously the achievements of planning and positional approaches in strategic management.

Keywords: competitive advantage, resource based view, hypercompetition.

Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Źródła sukcesu przedsiębiorstw

WSTĘP

Poszukiwanie źródeł sukcesu organizacji jest ważnym i częstym przedmiotem badań, rozważań i publikacji w zakresie zarządzania. Ludzi nauki fascynuje poszukiwanie swoistego świętego Grala wierząc, że znajdzie *explicite* czynniki determinujące sukces przedsiębiorstw, lub *implicite* czynniki decydujące o osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednakże w tym wypadku, o wyborze przedmiotu badań i publikacji z nimi związanymi, zadecydowała chęć dalszej strukturalizacji modelu planowania strategicznego i taktyczno-operacyjnego z perspektywy zasobowej uwzględniający okazje (Krupski, 2010). Model został wyprowadzony dedukcyjnie, choć na podstawie wieloletnich obserwacji i badań wpływu okazji na rozwój przedsiębiorstw (np. Krupski, 2005, Krupski 2006) i wymaga uszczegółowienia między innymi w zakresie rodzajów zasobów, w tym wypadku niematerialnych, których kształtowanie redundancji ponad potrzeby bieżącej działalności operacyjnej, jest niezbędne w uwzględnieniu w strategii przedsiębiorstwa. W kolejnych badaniach zidentyfikowano użyteczność wytypowanych zasobów niematerialnych w czternastu obszarach behawioralnych przedsiębiorstw (Krupski, Osyra, 2013). W tych, które są przedmiotem prezentacji w tym artykule, starano się ustalić, które z inkryminowanych obszarów są uważane za te, decydują o powodzeniu (sukcesie) przedsiębiorstwa. Przypisane im zasoby niematerialne ze wspomnianych badań, powinny być przedmiotem planowania strategicznego. Celem artykułu jest więc identyfikacja decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa obszarów behawioralnych i przypisanych im zasobów niematerialnych.

1. Z TEORII I BADAŃ NAD ŹRÓDŁAMI SUKCESÓW FIRM

T. Peters i R. H. Waterman w swojej słynnej książce *In Search of Excellence,* podali wyniki badań 50 dużych firm amerykańskich dotyczących ich źródeł sukcesu. Syntezą tych badań było wyodrębnienie ośmiu zasad działania firm, które gwarantują sukces (tabela 1). Lista ta po latach zdezaktualizowała się, a część z badanych firm nawet upadła. Zmieniły się bowiem warunki funkcjonowania organizacji, a w nowych wygenerowane źródła sukcesu utraciły swą aktualność. Sukces wydawniczy książki świadczy jednak o potrzebie identyfikowania inkryminowanych źródeł sukcesu i potrzebie dyskusji na temat przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Tabela 1. Osiem źródeł sukcesu doskonałych firm

- Obsesja działania (trzeba działać szybko, zdecydowanie i z przekonaniem),
- Bliski kontakt z klientem (trzeba usatysfakcjonować klientów i starać się pozyskiwać nowych),
- Autonomia i przedsiębiorczość (należy zapewniać autonomię zespołom i projektom, premiując innowacyjność i kreatywność),
- Ludzie są najbardziej efektywnym zasobem (należy rozwijać systemy motywacyjne i systemy samorealizacji),
- Koncentracja na wartościach (wartości firmy powinny być znane i akceptowane przez pracowników),
- Ograniczenie profilu działalności (pożądane jest koncentrowanie się na zasobach, na tym co najlepiej umie, a dywersyfikacja działalności powinna być głęboko przemyślana),
- Ograniczenie liczebności zarządu (zarządy firm powinny być niewielkie i mieć przejrzyste struktury),
- Dyscyplina i luz (pożądany jest kompromis pomiędzy dyscypliną, a elastycznością firmy.

Źródło: na podstawie T. Peters, R.H. Waterman Jr, *In Search of Excellence,* Harper&Row, New York 1982.

Do ważnych modelowych ujęć sukcesu firmy należy propozycja K. Obłója, który krytykując podstawowy, klasyczny model przewagi konkurencyjnej firm w ujęciu zasobowym (Obłój, 2010, s. 133):

Zasoby ---→ Przewaga ---→ Nadzwyczajne efekty

postuluje inną jego postać:

Zasoby ---→ Kluczowe procesy biznesowe ---→ Sukces firmy

Profesor uważa, że umiejętności (kluczowe procesy biznesowe) są ważniejszą kategorią dla powodzenia firmy niż same zasoby (Obłój, 2010, s. 132-133). Sugeruje, że przez jakość głównych procesów biznesowych unika się typowych problemów, na które natrafiamy, starając się zdefiniować rozmyte kategorie kluczowych kompetencji lub dynamicznych umiejętności.

Najbardziej ustrukturalizowane podejście do problemów sukcesu firmy jest w zakresie tzw. kluczowych czynników sukcesu, które są zwykle identyfikowane w ramach analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa (Romanowska, 2009, s. 49-56). Jest to przede wszystkim podejście metodyczne, odwołujące się do analizy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, za pomocą kluczowych czynników sukcesu. Te ostatnie to najważniejsze kryteria decydujące o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych przedsiębiorstwa (Gierszewska, Romanowska, 2009, s. 128). Autorki podkreślają, że genezą metody jest reguła „80-20" mówiąca o tym, ze w organizacji zaledwie 20% zdarzeń decyduje o 80% efektów i dlatego w uproszczonym rozumowaniu zamiast badać wszystkie czynniki sukcesu, wystarczy wybrać 20% – tych najważniejszych, kluczowych. Autorki podkreślają również, że sektory w gospodarce różnią się między sobą listą kluczowych czynników sukcesu (Gierszewska, Romanowska, 2009, s. 128; Romanowska, 2009, s. 51). Najczęściej kluczowych czynników sukcesu dla badanego sektora poszukuje się w następujących obszarach (Gierszewska, Romanowska, 2009, s. 129 i Romanowska, 2009, s. 51):

- pozycja firmy na rynku,
- pozycja w dziedzinie kosztów,
- wizerunek firmy i jej produktów,
- umiejętności techniczne i poziom technologii,
- rentowność i finansowe możliwości rozwoju,
- poziom organizacji i zarządzania.

Lista kluczowych czynników sukcesu jest jednocześnie listą kryteriów ocen wybranego przedsiębiorstwa w stosowanej wielowymiarowej analizie porównawczej prowadzącej do identyfikacji profili konkurencyjnych przedsiębiorstw w sektorze (Romanowska, 2009, s. 53) lub oceny mocnych stron firmy (Gierszewska, Romanowska, 2009, s. 131).

2. BADANIA WŁASNE

W 2014 roku poprzez studentów studiów MBA zbadano 125 przedsiębiorstw, między innymi w zakresie opinii naczelnego kierownictwa w sprawie źródeł sukcesu ich firm. Jako potencjalne źródła przyjęto czternaście obszarów behawioralnych, z których ankietowani wybierali trzy dla nich najważniejsze. Ich opinie dotyczyły tak krótkiej, jak i długiej perspektywy.

Tabela 2. Główne źródła sukcesu firmy w ujęciu behawioralnym (ujęcie globalne)

Obszary	w krótkiej perspektywie	w długiej perspektywie
Poziom strategiczny zarządzania		**75 (60%)**
Poziom operacyjny zarządzania	**60 (48%)**	3 (2%)
Wykorzystywanie okazji	**42 (34%)**	**42 (34%)**
Unikanie zagrożeń	23 (18%)	5 (4%)
Rozwój firmy	29 (23%)	46 (37%)
Istnienie (bieżące działania)	38 (30%)	15 (12%)
Innowacje	19 (15%)	**69 (55%)**
Replikacje (powielanie obcych rozwiązań)	19 (15%)	15 (12%)
Konkurowanie (walka konkurencyjna)	45 (36%)	5 (4%)
Współdziałanie z konkurentami)		5 (4%)
Pozyskiwanie klientów	46 (37%)	37 (30%)
Utrzymywanie klientów	29 (23%)	48 (38%)
Realizacja procesów (technologicznych, informacyjnych)	18 (14%)	10 (8%)
Realizacja wyników (finansowych, rzeczowych)	7 (6%)	

Źródło: Badania własne autora.

Jak wynika z badań opinie o źródłach sukcesów firm są bardzo zróżnicowane. Najwięcej (48%) respondentów uważało, że w krótkim horyzoncie o sukcesie firmy decyduje zarządzanie operacyjne. W dłuższej pespektywie decyduje zarządzanie strategiczne (60% firm) oraz innowacje (55% firm). Około 1/3 firm uważa, że o sukcesie firm, tak w krótkiej, jak i długiej perspektywie decyduje wykorzystywanie okazji.

Badania w przekroju rodzajów działalności firm, ujawniły nieco inne preferencje w poszczególnych grupach organizacji. W tabeli 3 zaprezentowano źródła sukcesu firm produkcyjnych.

Wśród firm produkcyjnych dominuje opinia (92%), że w krótkim horyzoncie o sukcesie decyduje operacyjne zarządzanie i w ogóle bieżące działania. W dłuższym horyzoncie decyduje strategiczny poziom zarządzania (100%), rozwiązywanie zagadnień rozwoju firmy i innowacji.

Wśród firm usługowych przeważają opinie o decydującej roli zarządzania operacyjnego i rozwiązywania bieżących problemów w krótkiej perspektywie oraz zarządzania strategicznego i utrzymywania klientów w dłuższej perspektywie. Ponad 50% uważa również, że o sukcesie firm tak w długiej, jak i krótkiej pespektywie decyduje wykorzystywanie okazji.

Dla firm handlowych w krótkim horyzoncie najważniejsze jest pozyskiwanie i utrzymywanie klientów, a w długim – pozyskiwanie klientów.

Tabela 3. Główne źródła sukcesu firmy w ujęciu behawioralnym w przekroju rodzajów działalności: firmy produkcyjne

Obszary	w krótkiej perspektywie	w długiej perspektywie
Poziom strategiczny zarządzania		**41 (100%)**
Poziom operacyjny zarządzania	**38 (92%)**	
Wykorzystywanie okazji	3 (7%)	2 (5%)
Unikanie zagrożeń	3 (7%)	
Rozwój firmy	3 (7%)	**33 (80%)**
Istnienie (bieżące działania)	**24 (58%)**	
Innowacje	19 (46%)	**30 (73%)**
Replikacje (powielanie obcych rozwiązań)	4 (10%)	2 (5%)
Konkurowanie (walka konkurencyjna)	5 (12%)	2 (5%)
Współdziałanie z konkurentami)		3 (7%)
Pozyskiwanie klientów	8 (19%)	6 (14%)
Utrzymywanie klientów	5 (12%)	2 (5%)
Realizacja procesów (technologicznych, informacyjnych)	8 (20%)	2 (5%)
Realizacja wyników (finansowych, rzeczowych)	3 (7%)	

Źródło: Badania własne autora.

Firmy o działalności mieszanej źródeł sukcesu upatrują przede wszystkim w zarządzaniu operacyjnym w krótkim horyzoncie i w zarządzaniu strategicznym w długim horyzoncie oraz w wykorzystywaniu okazji, tak w krótkiej jak i długiej perspektywie.

W innym przekroju, związanym z wielkością firm identyfikowaną liczbą zatrudnionych, zbadano źródła sukcesu firm: dużych, średnich i małych. W tabeli 4 przedstawiono wyniki badań dla firm dużych.

Firmy duże upatrują źródeł sukcesu w krótkim horyzoncie przede wszystkim w zarządzaniu operacyjnym (prawie 90%) firm, a dłuższym horyzoncie w zarządzaniu strategicznym, w realizacji zagadnień rozwoju oraz w innowacjach.

Firmy średnie sukces w krótszej perspektywie upatrują przede wszystkim w zarządzaniu operacyjnym oraz w wykorzystywaniu okazji. Te ostatnie są również dla nich ważnym źródłem sukcesu w dłuższej perspektywie wraz z realizacją zadań innowacyjnych.

W firmach małych o ich sukcesie w krótkiej perspektywie decyduje wykorzystywanie okazji i pozyskiwanie klientów. W dłuższej perspektywie

obok wykorzystywania okazji ważne jest pozyskiwanie i utrzymywanie klientów.

Tabela 4. Główne źródła sukcesu firmy w ujęciu behawioralnym w przekroju liczby zatrudnionych: firmy duże

Obszary	w krótkiej perspektywie	w długiej perspektywie
Poziom strategiczny zarządzania		**53 (96%)**
Poziom operacyjny zarządzania	**49 (89%)**	
Wykorzystywanie okazji	7 (12%)	12 (21%)
Unikanie zagrożeń	8 (14%)	
Rozwój firmy	5 (9%)	**35 (63%)**
Istnienie (bieżące działania)	14 (25%)	2 (3%)
Innowacje	17 (30%)	**33 (60%)**
Replikacje (powielanie obcych rozwiązań)	10 (18%)	2 (3%)
Konkurowanie (walka konkurencyjna)	**25 (45 %)**	1 (1%)
Współdziałanie z konkurentami)		4 (7%)
Pozyskiwanie klientów	6 (10%)	7 (12%)
Utrzymywanie klientów	4 (7%)	8 (14%)
Realizacja procesów (technologicznych, informacyjnych)	19 (34 %)	8 (14%)
Realizacja wyników (finansowych, rzeczowych)	1 (1%)	

Źródło: Badania własne autora

PODSUMOWANIE

Generalnie z analizy odpowiedzi dotyczących źródeł sukcesu w przekroju czternastu wytypowanych obszarów behawioralnych, większość firm za najważniejsze w krótkiej perspektywie uważają zarządzanie operacyjne, a w dłuższej – zarządzanie strategiczne. Około 1/3 firm uważa, że źródłem sukcesu jest również wykorzystywanie okazji, tak w krótkiej, jak i długiej perspektywie. W przekroju rodzajów działalności firmy produkcyjne w krótkiej perspektywie preferują przede wszystkim zarządzanie operacyjne i bieżące działania. W dłuższej perspektywie zaś – zarządzanie strategiczne i innowacje. Dla firm usługowych i o działalności mieszanej bardzo ważne jest wykorzystywanie okazji, tak w krótkiej perspektywie, jak i w długiej. Bardzo ważny jest przy tym obszar pozyskiwania i utrzymywania klientów. W przekroju wielkości zatrudnienia dla firm dużych najczęściej w krótkiej

perspektywie ważne jest zarządzanie operacyjne, w długiej zaś – zarządzanie strategiczne i innowacje. Dla firm średnich i małych – niezależnie od czasowej perspektywy, ważne jest wykorzystywanie okazji oraz pozyskiwanie i utrzymywanie klientów.

Wracając do celu artykułu, tzn. dalszej strukturalizacji modelu planowania strategicznego i taktyczno-operacyjnego z perspektywy zasobowej uwzględniający okazje (Krupski, 2010), przedmiotem tego planowania powinny być zasoby niematerialne takie jak (Krupski, Osyra, 2013):

- wiedza i relacje niesformalizowane (na poziomie strategicznym oraz dla wykorzystywania okazji),
- wiedza oraz postawy i zachowania pracownicze (w przypadku eksponowania działań innowacyjnych),
- wiedza i *image* firmy (w przypadku eksponowania działań związanych z pozyskiwaniem i utrzymywaniem klientów).

LITERATURA:

[1] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa,* PWE, Warszawa 2009.

[2] Krupski R., *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?"*, „Przegląd Organizacji" 2005 nr 3.

[3] Krupski R., *Strategiczność zasobów*, „Przegląd Organizacji" 2006, nr 9.

[4] Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa,* [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja (red. J. Skalik), PN AE Nr 1141, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006.

[5] Krupski R., *Dyskusja o treści strategii,* Przegląd Organizacji 2010 nr 6.

[6] Krupski R., Osyra M., *Użyteczność zasobów niematerialnych w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny* [w:] Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań (red. J. Rokita), GWSH, Katowice, 2013.

[7] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej,* PWE, Warszawa 2007.

[8] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy,* Poltext, Warszawa 2010.

[9] Peters T., Waterman R.H. Jr, *In Search of Excellence,* Harper&Row, New York 1982.

[10] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie,* PWE, Warszawa 2009.

STRESZCZENIE

Źródła sukcesu przedsiębiorstw

Celem artykułu jest identyfikacja źródeł sukcesu firm pochodzących ze zbioru z góry przyjętych obszarów behawioralnych. Badania ankietowe przeprowadzono w 125 losowo wybranych przedsiębiorstwach. Najwięcej respondentów uważało, że w krótkim horyzoncie o sukcesie firmy decyduje zarządzanie operacyjne. W dłuższej pespektywie decyduje zarządzanie strategiczne oraz innowacje. Około 1/3 firm uważa, że o sukcesie firm, tak w krótkiej, jak i długiej perspektywie decyduje wykorzystywanie okazji. Przedstawiono również wyniki badań w przekroju wytypowanych rodzajów działalności oraz w przekroju wielkości firm mierzonej poziomem zatrudnienia.

Słowa kluczowe: źródła sukcesu, badania przedsiębiorstw

SUMMARY

The sources of enterprises' success

The goal of the paper is to identify the sources of enterprises' success coming from the set of behavioural areas established in advance. The questionnaire test was conducted in 125 randomly set enterprises. The most of the respondents regarded that the resource of enterprises' success in the short-run is operational management. In the long-term, the crucial is strategic management and innovations – according to the research results. About 33,33% of respondents regarded that using occasions was the source of success both in the short-term and long-term time perspective. The research results in accordance with activities' types and enterprises' size measured with the level of employment were also presented.

Keywords: success sources, researching enterprises.

Franciszek Mroczko
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Wybrane problemy badań empirycznych

WSTĘP

Człowiek zawsze dążył do poznawania i przekształcania do swoich potrzeb otaczającej rzeczywistości. Początkowo wykorzystywał własne obserwacje i doświadczenia tłumacząc zachodzące zjawiska, posiłkując się zasobem posiadanej wiedzy. Włączenie nauki w procesy poznawcze i praktyczne wykorzystanie uzyskanych wyników, umożliwiło dogłębne i obiektywne wyjaśnianie obserwowanych zjawisk. Takie poznanie otaczającej rzeczywistości pozwoliło na zmianę otoczenia zgodnie z oczekiwaniami człowieka. Badaniem otaczającej nas rzeczywistości i tworzeniem twierdzeń generalizujących, w wyniku badań szczegółowych, zajmują się nauki empiryczne. O jakości i trafnym wyniku tych badań, decyduje poprawna konstrukcja i dyscyplina przeprowadzenia całego procesu badawczego oraz opisu wyników. Zatem podstawowe elementy procesu badawczego wraz z wprowadzeniem w problemy podziału nauk, oraz podejściem ilościowym i jakościowym w naukach empirycznych, stały się głównym celem tego opracowania.

1. NAUKA I JEJ OGÓLNY PODZIAŁ

Nauka w swoim przesłaniu jest skoncentrowana na dwa istotne kierunki – na poznanie rzeczywistości i praw nią rządzących (nauki poznawcze, podstawowe lub czyste) oraz na stosowaniu tej wiedzy w praktyce (nauki praktyczne lub stosowane).

Wiedza naukowa, w odróżnieniu od wiedzy potocznej, jest wynikiem badań naukowych, a więc prowadzonych z opracowaną metodologią, planem badań oraz z wykorzystaniem metod naukowych. Najogólniej, nauka interesuje się powtarzalnymi zjawiskami, które można empirycznie zweryfi-

kować tzn. potwierdzić prawdziwość lub też wykazać ich fałszywość (sfalsyfikować). Zatem przedmiotem badań naukowych są zjawiska powtarzalne, a więc takie, w których istnieje możliwość wielokrotnego rozpoznania ich zależności przyczynowo-skutkowych. Nauka sama w sobie nie jest tworem stałym i jednolitym. Proces poznania powoduje rozwój wiedzy oraz następne zapotrzebowania na kolejną, nową wiedzę, co skutkuje powstawaniem coraz to nowych dyscyplin naukowych.

Współcześnie istnieją liczne klasyfikacje nauk, ale wydaje się, że można przyjąć kryteria zakreślające początek tego podziału uwzględniający[1]:

- sposób uzasadniania twierdzeń pierwotnych nie wynikających z twierdzeń wcześniejszych wyróżniamy nauki aprioryczne i nauki aposterioryczne[2];
- sposób uzasadniania twierdzeń pochodnych, a więc wynikających z twierdzeń innych, wcześniej znanych, wyróżniamy nauki dedukcyjne i nauki indukcyjne[3];
- przedmiot zainteresowań wyróżniamy nauki formalne (zajmujące się badaniem świata form) i badające realnie istniejącą rzeczywistość – nauki realne.

Zatem, ze względu na przedmiot badań nauki można podzielić na formalne (abstrakcyjne), do których należą logika i matematyka oraz realne (przedmiotowe) dzielące się na przyrodnicze i humanistyczne. Nauki przyrodnicze zajmują się przyrodą nieożywioną (nauki fizykochemiczne) oraz ożywioną (nauki biologiczne). Istotą nauk humanistycznych jest funkcjonowanie człowieka w społeczeństwie, a także historyczny rozwój oraz tworzenie kultury i jego wytworów.

Zaproponowany podział nauk nie jest oczywiście jedyny i niezmienny. Przeciwnie wraz z rozwojem wiedzy klasyfikacja nauk podlega często głębokim modyfikacjom. Niektóre z nich tracą współcześnie na znaczeniu np. wydzielenie nauk czystych i stosowanych podczas gdy nauki stosowane nie mogą rozwijać się bez nauk czystych. Z tych względów wielu autorów dokonuje innych klasyfikacji i przykładowo B.R. Kuc[4] określa, że najczęściej spotyka się podział z punktu widzenia:

- metod uzasadniania twierdzeń i budowania systemów naukowych,
- głównych zadań nauki oraz

[1] Zob. K. Jankowski, M. Lenartowicz, *Metodologia badań empirycznych*, Wyd. AWF, Warszawa 2005, s. 10.

[2] Kryterium to jest zbieżne z istniejącym podziałem na zadania aprioryczne, których prawdziwość możemy stwierdzić bez odwoływania się do doświadczenia zmysłowego oraz zadania aposterioryczne, które do doświadczenia się odwołują.

[3] Zwolennicy poglądu głoszącego, że indukcja enumeracyjna nie jest podstawową metodą uzasadniania twierdzeń w tych naukach w miejsce określenia „nauk indukcyjnych" używają pojęcia „nauki empiryczne". W przypadku „nauk dedukcyjnych" nazwa wynika stąd, że uzasadnienie twierdzeń pochodnych zachodzi na drodze dedukcji z twierdzeń uznanych wcześniej za prawdziwe.

[4] B.R. Kuc, *Funkcje nauki. Wstęp do metodologii. Nauka nie jest grą*, Wyd. PTC, Warszawa 2012, s. 36.

- przedmiotu badań naukowych.

Stosując to pierwsze kryterium rozróżnia nauki formalne, zwane też dedukcyjnymi, oraz nauki empiryczne zwane też indukcyjnymi. Nauki dedukcyjne uzasadniają swoje twierdzenia bez odwoływania się do doświadczenia, wywodzą się z aksjomatów, i jako jedyną metodę dopuszczają wnioskowanie dedukcyjne. Nauki empiryczne (indukcyjne) dochodzą do poznania poprzez doświadczenie, a dla ich uzasadniania dopuszcza się również indukcyjne metody wnioskowania.

Podział wg kryterium metod uzasadniania twierdzeń jest ważny z punktu widzenia celu tego opracowania, gdyż umiejscawia nauki empiryczne w przyjętej systematyce nauk. Dla porządku należy stwierdzić, że stosując drugie kryterium podziału rozróżnia się nauki teoretyczne (czyste), których głównym zadaniem jest opisywanie i objaśnianie rzeczywistości i nauki praktyczne (stosowane), których zadaniem jest określenie sposobów praktycznego wykorzystania poznanych praw naukowych. Dokonując podziału nauk wg przedmiotu badań wyróżnia się nauki przyrodnicze (badanie zjawisk przyrody) i humanistyczne (badanie kultury). Nauki humanistyczne nazywamy społecznymi, gdy zajmują się szczególnie społecznym charakterem działalności człowieka i jego wytworów[5].

2. ILOŚCIOWE I JAKOŚCIOWE PODEJŚCIA BADAWCZE W NAUKACH EMPIRYCZNYCH

W procesie badawczym w naukach empirycznych można stosować strategie badań ilościowych oraz badań jakościowych. Każda z tych orientacji posiada swoją specyfikę w zakresie definiowania problemów badawczych, procedur i sposobów prowadzenia badań, stosowanych narzędzi badawczych, opracowania i interpretacji wyników itp. Orientacje te spełniają ogromną rolę w procesie poznania i dużą użyteczność zebranych wyników badań.

Większość badań empirycznych w naukach społecznych wykorzystuje podejście **ilościowe** z uwagi na dominujący pogląd, iż sprzyjają one pełniejszemu wyjaśnianiu nieznanych zjawisk i procesów oraz przewidywaniu przyszłych zachowań jednostek lub grup społecznych. Istota badań ilościowych sprowadza się do rozpoznania faktów i wyjaśnienia procesów społecznych poprzez dokonanie ich pomiaru. Pomiar jest działaniem podstawowym w badaniach ilościowych. Zatem w wyniku wyliczeń statystycznych ustalane są przyczyny zachodzących zjawisk oraz relacje między nimi. Ustalana jest także siła związków zachodzących między badanymi zjawiskami. Można rozpoznać częstotliwość występowania określonych zjawisk oraz stopień nasilenia danej cechy.

[5] Zob. szerzej ibidem, s. 36-37.

W badaniach ilościowych, badacz w drodze indukcji[6] dochodzi do pewnych uogólnień stanowiących wnioski z prowadzonych badań. Jeżeli jest to indukcja niezupełna, to o prawdziwości uogólnień kluczową rolę odgrywa właściwy dobór próby badawczej. Dobrana próba badawcza powinna być reprezentatywna dla danej populacji ze względu na badaną cechę.

Badania ilościowe mają bardzo wiele zalet, umożliwiają zdobycie wartościowych informacji o faktach i procesach społecznych, jednak nie pozwalają dogłębnie zrozumieć przyczyn i motywów zachowań oraz reakcji i postępowania ludzi z uwzględnieniem czasu czy też określonego kontekstu sytuacyjnego.

Przyjęcie **strategii jakościowej** w procesie badań empirycznych zobowiązuje do gromadzenia danych w drodze bezpośrednich obserwacji przedmiotu badań funkcjonującego w określonej sytuacji i w czasie. Celem badacza jest zrozumienie intencji, sytuacji czy też sposobu postępowania. Badania jakościowe diagnozują i interpretują zjawiska w ich kontekście kulturowym, historyczno-społecznym i doświadczeń badacza.

Dobór próby badawczej, w badaniach jakościowych, nie musi spełniać rygoru reprezentatywności i najczęściej jest celowy (tzn. dokonany według określonych kryteriów) lub dokonany na zasadzie tzw. kuli śnieżnej. Ta druga metoda polega na proszeniu osoby, która wyrazi zgodę na badanie, o wskazanie następnego respondenta z jej środowiska[7]. Badania te mogą więc dostarczać głębszego zrozumienia rozpoznawanych zjawisk, niż przy wykorzystaniu metod ilościowych.

Wynikiem **badań jakościowych** jest opis danego zjawiska, zaś badań ilościowych – tabele, wykresy, zestawienia. Badacze jakościowi preferują dane jakościowe (analiza słów i obrazu), stosują chętniej wywiad nieustrukturyzowany, wybierają obserwacje terenowe unikając eksperymentu, wykorzystują badania indukcyjne prowadzące do zdefiniowania określonych hipotez na podstawie uzyskanych danych, a niechętnie testowania tych hipotez.

Uogólniając można stwierdzić, że w zależności od celu podejmowanych badań, w praktyce poznania możemy stosować badania jakościowe lub badania ilościowe[8]. Badania te różnią się wieloma cechami jednak najkrócej można określić, że badania ilościowe są wolne od wartościowania, natomiast jakościowe pozostają pod wpływem poglądów samego badacza.

---

[6] Indukcja to taki typ rozumowania redukcyjnego, który polega na wysnuwaniu ogólnych wniosków (reguł) na podstawie obserwacji pewnej ilości przypadków (indukcja niezupełna) lub też całej badanej populacji (indukcja zupełna). Jest wnioskowaniem „od szczegółu do ogółu" co oznacza, że o prawdziwości racji wnioskuje się z prawdziwości przesłanek. Zatem indukcja to rozumowanie polegające na wyprowadzaniu wniosków ogólnych na podstawie obserwacji poszczególnych przypadków. Indukcja niezupełna nie gwarantuje pewności wniosków, jest rozumowaniem zawodnym. Indukcja zupełna jest rozumowaniem pewnym.

[7] H. Grabowski, op. cit., s. 29.

[8] Przykładowo, jeżeli chcemy poznać preferencje wyborcze, to stosujemy badania ilościowe, a jeżeli chcemy rozpoznać dlaczego społeczeństwo chce dokonać takiego wyboru – to wybierzemy raczej metody jakościowe.

W badaniach jakościowych wykorzystuje się empiryzm[9] i indukcję, ale także dedukcję[10] w procesie formułowania związków z rzeczywistością teorii oraz pojęć. Do metod jakościowych można zaliczyć cztery główne metody (techniki): obserwacja, analiza tekstów i dokumentów, wywiad, nagrywanie i transkrybowanie. Metody te nie występują w izolacji od siebie, przeciwnie są często łączone jak np. obserwacja z wywiadem (triangulacja[11]). Trudno też definitywnie i jednoznacznie rozdzielić metody jakościowe od ilościowych, a wręcz te same metody nabierają specyficznego znaczenia w zależności od przyjętej metodologii (tabela 1).

Tabela 1. Różne użycie czterech metod badawczych

Metodologia		
Metoda	**Badania ilościowe**	**Badania jakościowe**
Obserwacja	Prace wstępne, np. wstęp do opracowania kwestionariusza	Fundamentalne znaczenie dla zrozumienia innej kultury
Analizy tekstualne	Analiza treści, tj. liczenie kategorii stworzonych przez badacza	Próby zrozumienia kategorii stosowanych przez uczestników życia społecznego
Wywiad	Badania sondażowe: głównie pytania zamknięte na losowo wybranych próbach	Pytania otwarte na małych próbach
Nagrania audio i wideo	Używane rzadko do sprawdzenia precyzji zapisu wywiadu	Stosowane do zrozumienia tego, jak uczestnicy życia społecznego organizują swoją wypowiedź i ruchy ciała

Źródło: D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych*, PWN, Warszawa 2007, s. 39.

Obserwacje dla badań ilościowych służą do rozpoznania problemu i są stosowane na wstępnym eksploracyjnym, etapie badań. Natomiast dla badań jakościowych obserwacja staje się zasadniczą metodą umożliwiającą rozpoznanie badanego zjawiska. Podobnie w metodzie badania tekstów i dokumentów, badacze ilościowi dążą do zbadania dużej ilości dokumentów, i wnioskują o nasileniu wcześniej wyspecyfikowanych kategorii. W badaniach jakościowych analizie podlegają niewielkie ilości tekstów i dokumentów, a badacze stawiają sobie za cel zrozumienie określonych kategorii życia społecznego. Z kolei wywiady, aczkolwiek są powszechnie stosowane w obu metodologiach, to jednak różnią się celami, sposobem przeprowadzenia i opracowaniem wyników. Badania ilościowe są przeprowadzane na

[9] Empiryzm, to filozofia uznająca, że źródłem ludzkiego poznania są wyłącznie lub przede wszystkim bodźce zmysłowe docierające do naszego umysłu ze świata zewnętrznego – źródłem tego poznania jest doświadczenie.

[10] Dedukcja jest metodą rozumowania polegającą na wyprowadzaniu logicznych wniosków z założeń uznanych za prawdziwe.

[11] Triangulacja – metoda polega na zastosowaniu więcej niż jednego sposobu zbierania danych w celu przetestowania tej samej hipotezy (Zob. szerzej C. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych,* Wyd. Zysk i Spółka, Poznań 2001, s. 222).

losowo wybranych reprezentatywnych próbach i określane jako badania sondażowe. Preferowane są pytania zamknięte umożliwiające statystyczne opracowanie wyników. Ich celem jest stworzenie możliwie wiernego statystycznego obrazu badanej rzeczywistości. Wywiad w badaniach jakościowych ma na celu zrozumienie ludzkich doświadczeń i dlatego stosuje się pytania otwarte.

Ostatnia z metod wymienionych w tabeli 1 nagrania audio i wideo są stosowane w badaniach jakościowych, a rzadko w ilościowych z uwagi na niepoliczalność uzyskanych informacji. Metoda ta w badaniach jakościowych odgrywa istotną rolę, ponieważ umożliwia utrwalenie rzetelnego zapisu, naturalnie występujących zachowań i interakcji badanej populacji. Ważne jest także, że do nagrań (transkrypcji) badacz może wracać i modyfikować wstępne hipotezy robocze[12].

W podsumowaniu tych rozważań można stwierdzić, że różnice pomiędzy badaniami ilościowymi i jakościowymi zawierają się zarówno w sposobach prowadzenia badań jak również w różnych celach badawczych. Odmienność ta skutkuje potrzebę przyjmowania różnych metodologii badawczych i wyjaśniania różnych aspektów badanych zjawisk. Wyniki badań zarówno ilościowych jak i jakościowych mogą się uzupełniać, a tym samym całościowo i głębiej wyjaśniać badane zjawiska.

Powyższą sugestię dobrze zinterpretował H. Grabowski[13] stwierdzając, że w metodologii badań empirycznych coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że nie da się z góry określić, która strategia (ilościowa czy jakościowa) jest lepsza, a która gorsza. Obie są różnymi sposobami opisywania świata i każde jednostronne podejście – zarówno skrajnie obiektywistyczne (strategia ilościowa), jak i skrajnie subiektywistyczne (strategia jakościowa) – kryje w sobie ograniczone możliwości poznawcze. Dało to asumpt do pojawienia się w metodologii nauk humanistycznych nowej orientacji, łączącej podejście ilościowe i jakościowe w toku gromadzenia i analizy materiału empirycznego, zwanej strategią triangulacyjną.

3. PROCEDURA PROCESU BADAWCZEGO

Badanie empiryczne są procesem, który można podzielić na etapy: przygotowanie badań, przeprowadzenie badań, opracowanie wyników i ich opisanie (tabela 2).

Podejmując określony temat badawczy należy pamiętać o korelacji pomiędzy tematem, problemami badawczymi, celami, hipotezami, metodami i wstępnym układem pracy. Wszystkie te elementy powinny jednoznacznie prowadzić do rozstrzygnięcia problemów badawczych, weryfikacji hipotez i osiągnięcia celów badawczych. Finałem takiej pracy badawczej jest opis

[12] Zob. szerzej nt. metod jakościowych w: F. Mroczko, *Jakościowe metody badań. Obserwacja naukowa*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości Nr 26 (1) 2014. ISSN 2084-2686. Wałbrzych 2014, s. 65 – 78.

[13] H. Grabowski, op. cit., s. 29.

wyników badań przedstawiony w formie sprawozdania naukowego lub opracowania zwartego.

Tabela 2. Etapy procesu badań empirycznych

L.p.	Etap badań	Czynności badawcze
1.	Przygotowanie badań	• wybór i uzasadnienie wyboru tematu badań, • określenie celu badań, • sprecyzowanie głównego problemu badawczego, • sformułowanie pytań problemowych, • przyjęcie hipotezy głównej i hipotez cząstkowych, • określenie zmiennych, • dobór wskaźników, • wybór metod, technik i narzędzi badawczych.
2.	Przeprowadzenie badań	• dobór próby z populacji, • realizacja poszczególnych zadań z wykorzystaniem wybranych metod, technik i narzędzi badawczych, • gromadzenie materiałów z wykorzystaniem metod badawczych (eksperyment, obserwacja, sondaż diagnostyczny, wywiad, analiza dokumentów).
3.	Opracowanie wyników	• sprawdzenie wartości naukowej zgromadzonego materiału, jego wiarygodności i rzetelności procesu badawczego, • uporządkowanie materiału (klasyfikacja) i podział w oparciu o przyjęte kryteria, • podział materiału według omawianych zagadnień (kategoryzacja), • opis (charakterystyka) badanej próby (opis cech demograficznych), • obliczenie wartości średniej, medianę, dominantę, (badania ilościowe), • badanie korelacji między zmiennymi, analiza wariancji i regresji czy test chi-kwadrat (badania ilościowe), • próba odpowiedzi na pytania dotyczące przyczyn i zależności (badania jakościowe), • interpretacja wyników badań.
4.	Opisanie wyników badań	• wnioskowanie w zakresie próby udzielenia odpowiedzi na poszczególne problemy badawcze, • wykrywanie zależności przyczynowo-skutkowych między zmiennymi niezależnymi a zależnymi.

Źródło: opracowanie własne.

W procesie badań naukowych ważne jest poprawne merytorycznie sprecyzowanie problemów badawczych. Powinny być one wyrażone w pytaniu, które spełnia kryterium naukowości. Oznacza to, że problem zawarty w pytaniu nie ma swojego rozwiązania na gruncie nauki. Łatwo jest tu popełnić błąd sformułowania pytania o charakterze informacyjnym tzn. nauka problem ten już rozwiązała, tylko badacz o tym nie wie. Zwykle sformułowany główny problem badawczy wyrażony w pytaniu, jest dzielony na pytania szczegółowe (problemy szczegółowe).

Ze sformułowanych pytań badawczych wynikają hipotezy, czyli wstępna próba odpowiedzi na te pytania. Hipoteza, czyli przypuszczenie, jest zawsze sformułowana jako zdanie twierdzące. Jeżeli na podstawie przeprowadzenia wstępnych badań jesteśmy w stanie sformułować hipotezę z dużym prawdopodobieństwem jej trafności, to mówimy o dużym stopniu asercji tej hipotezy. Hipoteza, w procesie badawczym, może być potwierdzona lub też sfalsyfikowana. Obydwa te przypadki mają dużą wartość naukową. Oznacza to, że w procesie badawczym należy poszukiwać obiektywnych argumentów potwierdzających jak i zaprzeczających przyjętą hipotezę. Nie wolno być subiektywnym i przyjmować tylko wyniki badań potwierdzające sformułowaną hipotezę.

W procesie badawczym mamy do czynienia z różnymi cechami badanego przedmiotu (zjawiska). Jeżeli określona cecha jest przyczyną danego zjawiska, to jest to **zmienna niezależna**, jeżeli zaś skutkiem tego zjawiska, to jest to **zmienna zależna**. Może być też tak, że wystąpi cecha, która oddziałuje zarówno na zmienną niezależną jak i na zmienną zależną – nazywamy ją **zmienną pośredniczącą**. Wszystkie zmienne mogą być dwuwartościowe (np. płeć) wielowartościowe (np. staż), mogą być ilościowe (np. liczba studentów) lub też jakościowe (np. pogląd).

W zależności od rodzaju podejmowanych problemów badawczych, przyjętych hipotez oraz określonych zmiennych należy dobrać stosowne metody[14], techniki[15] i narzędzia badawcze[16]. Korelacja między wszystkimi wymienionymi elementami procesu badawczego warunkuje jego poprawny przebieg i uzyskanie wartościowych wyników badań.

Przystępując do etapu przeprowadzenia badań, należy dobrać próbę[17] z populacji[18]. Oczywistym jest, że w przypadku prowadzenia badań na całej populacji (na zbiorowości generalnej), nie ma potrzeby doboru próby z populacji. Tego typu badania wyczerpujące są rzadko podejmowane w nauce,

---

[14] Metoda, to powtarzalny i wypróbowany sposób realizacji czynności, czy też szeregu operacji poznawczych i praktycznych, kolejności ich zastosowania, kierunkujące badacza na rozwiązanie określonego problemu naukowego czyli osiągnięcie celu badawczego (np. sondaż diagnostyczny, studium przypadku, eksperyment itp.). Metoda jest pojęciem nadrzędnym (i najszerszym) w stosunku do technik i narzędzi badawczych.

[15] Techniki badawcze, to konkretne czynności w odniesieniu do przedmiotu badań realizowane w celu uzyskanie wiedzy na temat rozpoznawanych jego właściwości (np. wywiad, obserwacja, analiza dokumentów, test itp.).

[16] Narzędzia badawcze, to instrumenty umożliwiające zastosowanie wybranej techniki w celu zebrania danych o przedmiocie badań (np. kwestionariusz wywiadu, arkusz obserwacji, test pomiaru wykonania itp.).

[17] Próba jest to część całej zbiorowości która staje się przedmiotem badań.

[18] Populacja to cała zbiorowość na którą uogólnia się wyniki badań.

ponieważ generują duże koszty, a prowadzą do podobnych wyników jak w przypadku, mniej absorbującej, indukcji niezupełnej.

Jeżeli badania empiryczne, realizowane na drodze indukcji niezupełnej, mają prowadzić do uprawnionych wniosków naukowych, to dobór próby badawczej ma zasadnicze znaczenie. Próba badawcza powinna być reprezentatywna, czyli musi ona odzwierciedlać rozkład badanych zmiennych w populacji. Jeżeli wybór próby nie będzie reprezentatywny, to mówimy wówczas o próbie obciążonej. Należy pamiętać, że reprezentatywność próby nie zależy tylko od jej liczebności. Kolejność doboru próby z populacji może być następująca:

- identyfikacja populacji (próba musi pochodzić z populacji),
- zastosowanie nielosowej metody wyboru (np. dobór z wykorzystaniem dostępnych badań albo dobór celowy) lub
- losowej metody wyboru (np. dobór losowy prosty, dobór systematyczny[19], dobór warstwowy[20]).

Dobór nielosowy nie może prowadzić do statystycznego opracowania wyników badań. Dobór losowy, co prawda, nie zapewnia pełnej reprezentatywności, to jednak dobrana losowo próba nie jest obciążona. Każdy element populacji ma jednakowe szanse zaliczenia do próby. Taka próba umożliwia wykorzystanie rachunku prawdopodobieństwa do wnioskowania statystycznego.

Głównym celem nauki – oprócz opisywania (funkcja deskryptywna) – jest wyjaśnianie (funkcja eksplanacyjna). Wyjaśnianie polega na wykrywaniu przyczyn obserwowanych zjawisk albo – inaczej – ustalaniu związków przyczynowo-skutkowych między zmiennymi niezależnymi a zależnymi. Związek przyczynowo-skutkowy zachodzi wówczas, gdy:

- wcześniej pojawia się przyczyna, a później skutek;
- zmiany w zmiennej niezależnej prowadzą do zmian w zmiennej zależnej;
- na zmiany w zmiennej zależnej nie wpływają inne czynniki oprócz zmiennej niezależnej[21].

Często występuje istotna trudność w ustaleniu, czy rzeczywiście wykryte związki między zmiennymi są przyczynowo-skutkowe. W celu weryfikacji tych zależności stosuje się kanony indukcji eliminacyjnej[22], które polegają na obserwowaniu wszystkich okoliczności w których realizuje się badane zjawisko i kolejnej eliminacji tych czynników, które nie mają wpływu na to zjawisko. Kanon jedynej zgodności ustala, że jeżeli w szeregu badanych zdarzeń powtarza się jeden element, to jest on przyczyną danego skutku

[19] Dobór systematyczny polega na wyborze próby, ze sporządzonej listy elementów populacji, stosując jednakowy odstęp (np. co 5. element).

[20] Dobór warstwowy polega na wstępnym podzieleniu populacji na określone warstwy przykładowo ze względu na płeć, wykształcenie, miejsce zamieszkania itp., a następnie wylosowanie z każdej z warstw określonej ilości do próby.

[21] Zob. H. Grabowski, op. cit., s. 87.

[22] Do kanonów tych zalicza się: kanon jedynej zgodności, kanon jedynej różnicy oraz kanon zmian towarzyszących.

(między niezmieniającym się elementem a skutkiem zachodzi związek przyczynowo-skutkowy). Kanon jedynej różnicy zakłada, że jeżeli w grupach zdarzeń różniących się jednym elementem różne zachodzą zjawiska, to przyczyną tej różnicy jest ten element (zachodzi związek przyczynowo-skutkowy). Wreszcie kanon zmian towarzyszących wskazuje na związek między zjawiskami. Jeżeli obserwujemy zmiany w zjawisku późniejszemu, wynikające ze zmian zjawiska wcześniejszego, to między tymi zjawiskami zachodzi związek przyczynowo-skutkowy.

W procesie analizy i interpretacji uzyskanych danych wykorzystuje się także indukcję statystyczną. Zastosowanie podejścia statystycznego pozwala na syntetyczny opis badanego zjawiska oraz na wnioskowanie o populacji na podstawie badań próby, a więc indukcja statystyczna pozwala na wysnucie uogólnień dotyczących populacji bez potrzeby badania wszystkich jej elementów. Tego typu wnioskowanie jest uprawnione tylko wówczas, kiedy dokonujemy losowego wyboru próby (wszystkie elementy mają jednakowe prawdopodobieństwo zaliczenia do próby).

Pierwszym krokiem w procesie analizy uzyskanego materiału empirycznego jest jego uporządkowanie w przyjętych skalach pomiarowych[23]. Skale mogą być różne w zależności od rodzaju i podmiotu badań, a także przyjętych celów i hipotez. Potrzeba procesu badawczego determinuje wybór skali pomiarowej. Od tej skali będą zależeć możliwości dokonania stosownych analiz, przy czym należy pamiętać, że dane uzyskane w skali dokładniejszej można przekształcić w mniej dokładną ale nigdy odwrotnie. Analizy materiału empirycznego można prowadzić w przekroju ilościowym i/lub jakościowym. Kategorie ilościowe dają możliwość wykrycia zależności liczbowych zachodzących między badanymi zjawiskami, zaś analizy jakościowe dają możliwość odpowiedzi na pytanie, jakie są przyczyny zachodzące między zależnościami. Mówiąc prościej – przykładowo po opracowaniu statystycznym wyników badań empirycznych, należy przedstawić te wyniki i zobrazować je na przykład na wykresie, diagramie lub w tabeli (analiza ilościowa), a następnie spróbować wyjaśnić dlaczego respondenci udzielili takich odpowiedzi (analiza jakościowa).

Po dokonaniu analizy wyników badań empirycznych, należy je opisać. Jest to bardzo ważna część procesu badawczego, ponieważ ona prezentuje wynik dociekań badacza. Opis musi być naukowy, trafny, zrozumiały, wyraźnie i jednoznacznie przedstawiający wynik całego procesu badawczego. Mało precyzyjny, budzący wiele wątpliwości, niezrozumiały, wieloznaczny, a często kwiecisty opis, może zniweczyć nawet najlepsze badania.

Praca naukowa, która powstaje w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych powinna zawierać wszystkie etapy procesu badawczego.

---

[23] **Skala nominalna** umożliwia pogrupowanie badanych w jednorodne, a zarazem rozłączne kategorie (np. płeć, wykształcenie). **Skala porządkowa** pozwala na hierarchizację badanych pod względem zmiennej zależnej bez określenia wielkości różnic między poszczególnymi kategoriami (np. słaby, przeciętny, aktywny). **Skala interwałowa** dostarcza informacji o wielkości odstępów między poszczególnymi kategoriami wyodrębnionymi ze względu na zmienną zależną (np. ćwiczy raz, dwa, trzy i więcej razy w tygodniu). **Skala ilorazowa** umożliwia porównanie wyników pomiarów zmiennej zależnej z wartością zerową (np. pomiar czasu wykonania poszczególnych czynności w jakimś okresie). Zob. H. Grabowski, op. cit., s. 107 – 108.

W szczególności powinny być przedstawione cele badań, problemy badawcze, hipotezy oraz wykorzystane metody i narzędzia badawcze oraz organizacja badań. Poprawne sformułowanie tych elementów procesu badawczego oraz sposób przeprowadzenia samych badań i opracowania wyników ma szczególne znaczenie dla wiarygodności pracy naukowej.

PODSUMOWANIE

Nauka zawsze odgrywała i nadal odgrywa bezdyskusyjnie ważną rolę w życiu całej społeczności ludzkiej. Poznanie otaczającego świata pozwala na jego przekształcanie i dostosowanie do potrzeb człowieka. Wykrywanie praw rządzących światem jest możliwe pod warunkiem stosowania ścisłych rygorów procesu badawczego. Duże znaczenie w procesie poznania przypisuje się naukom empirycznym zwanym też indukcyjnymi, w których kluczową rolę odgrywa doświadczenie oraz indukcyjne metody wnioskowania.

W badaniach empirycznych stosuje się podejście ilościowe i/lub podejście jakościowe. Jak wykazano, każde z tych podejść ma swoją specyfikę, szczególnie wyrażającą się w konstrukcji procedury badawczej oraz wykorzystywanych narzędzi, a także w opisie i interpretacji wyników.

O skuteczności prowadzonych badań i wiarygodności uzyskanych wyników decyduje przyjęta, głęboko przemyślana i spójna procedura procesu badawczego. Tylko poprawne przygotowanie badań, skrupulatne ich przeprowadzenie, opracowanie wyników i ich obiektywna interpretacja daje możliwość wysnucia obiektywnych wniosków i wykrycia zależności przyczynowo-skutkowych zachodzących w badanych zjawiskach.

LITERATURA:

[1] Jankowski K., Lenartowicz M., *Metodologia badań empirycznych*, Wyd. AWF, Warszawa 2005.

[2] Kuc R.B., *Funkcje nauki. Wstęp do metodologii. Nauka nie jest grą*, Wyd. PTC, Warszawa 2012.

[3] Grabowski H., *Wykłady z metodologii badań empirycznych*, Impuls, Kraków 2013.

[4] Frankfort-Nachmias C., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych,* Wyd. Zysk i Spółka, Poznań 2001.

[5] Mroczko F., *Jakościowe metody badań. Obserwacja naukowa*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości Nr 26 (1) 2014. ISSN 2084-2686. Wałbrzych 2014.

[6] Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych*, PWN, Warszawa 2007.

STRESZCZENIE

Wybrane problemy badań empirycznych

W opracowaniu przedstawiono istotę badań empirycznych, ich znaczenie oraz strategie ilościowego i jakościowego podejścia. Strategie te odgrywają ogromną rolę w procesie poznania i decydują o użyteczności zebranego materiału empirycznego. Rozważania te zostały poprzedzone ogólnym podziałem nauk z wyeksponowaniem kilku wybranych klasyfikacji.

O skuteczności i jakości badań empirycznych decyduje poprawnie opracowana i konsekwentnie realizowana procedura procesu badawczego. W artykule zostały omówione wybrane problemy przygotowania i przeprowadzenia badań oraz interpretacji i opracowania uzyskanych wyników.

SUMMARY

Selected problems of the empirical research

The essence of the empirical research, its meaning and the strategies of quantitative and qualitative approach were presented in the paper. These strategies play important role in the cognitive process and decide on usefulness of collected empirical material. These deliberations were preceded by general division of the sciences with emphasizing of some chosen classifications.

Correctly drawn up and consistently realized procedure of the research process decide on effectiveness and quality of the empirical research. The selected problems of preparation and carrying out of the research, interpretation and working out of obtained results were discussed in the paper.

Magdalena Dunicz
Jacek Wychowanek
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Bariery innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach

WSTĘP

Innowacje i innowacyjność to obecnie jedne z najważniejszych elementów decydujących o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, bez względu na ich wielkość. Jest to proces, w ramach którego podmioty gospodarcze dążą do wykorzystywania nowych rozwiązań dotyczących między innymi wytwarzanych dóbr czy też technik organizacyjnych. Proces ten można realizować wewnętrznie, poprzez własne badania oraz realizację pomysłów, jak i zewnętrznie, wykorzystując oferowane usługi badawczo-rozwojowe.

Jak każdy inny proces, tak samo proces wprowadzania innowacji napotyka na swojej drodze czynniki go wspomagające, ale także i trudności z jego realizacją, z tymże w przypadku mniejszych oraz średnich przedsiębiorstw w porównaniu z dużymi, jest ich więcej. Celem niniejszego artykułu jest zatem zaprezentowanie barier innowacyjności, w świetle literatury przedmiotu, a także barier z jakimi borykają się przedsiębiorcy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego Sonel S1.A.

1. INNOWACJE A INNOWACYJNOŚĆ

Termin *innovatis*, który wywodzi się z języka łacińskiego, rozumiany jest przede wszystkim jako tworzenie czegoś nowego. Natomiast w samej teorii innowacji dość ważne miejsce zajmują analizy austriackiego ekonomisty, Josepha Schumpetera, który jako pierwszy wprowadził do nauk ekonomicznych pojęcie samej innowacji. Według niego innowacja była rozu-

miana nie tylko jako wprowadzenie do produkcji nowych towarów, ale także udoskonalanie już istniejących, jak również wprowadzenie całkowicie nowej lub ulepszonej metody produkcji. J. Schumpeter za innowacje uważał także otwarcie nowego rynku czy zastosowanie nowych sposobów sprzedaży oraz zakupów, co więcej – wykorzystanie do produkcji nowych surowców bądź półfabrykatów, jak również zastosowanie nowej metody i organizacji produkcji. Natomiast w teorii wzrostu, ten austriacki ekonomista, stawiał innowacje w centralnym miejscu, gdzie zysk był nagrodą dla przedsiębiorcy, który stosował w swojej działalności innowacje[1].

Obecnie w literaturze ekonomicznej można znaleźć wiele różnych definicji pojęcia innowacji, jednakże wyróżnia się dwie dominujące interpretacje tego terminu. Z jednej strony innowacja jest ujmowana jako proces, na który składają się następujące elementy: powstanie pomysłu, prace badawczo-rozwojowe, które kończą się stworzeniem projektu, następnie jego produkcją oraz jego upowszechnianiem. Z drugiej strony natomiast innowacja jest rozumiana jako rezultat całego procesu, czyli dobra, usługi czy też pomysłu, które są postrzegane przez docelowego odbiorcę jako coś nowego[2].

W prowadzeniu działalności gospodarczej istotne znaczenie przypisuje się – według literatury ekonomicznej – innowacyjności. Zgodnie z definicją zaprezentowaną przez E. Stawarz, poprzez innowacyjność rozumie się: „(…) zdolność oraz motywacje gospodarki/przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji pomysłów i wynalazków”[3]. Innymi słowy, za innowacyjność uważa się zdolność podmiotu gospodarczego lub organizacji do jednoczesnego systematycznego wdrażania innowacji oraz ich upowszechniania. Warto nadmienić, że głównym nośnikiem innowacji jest przedsiębiorstwo[4].

Natomiast jako innowacyjność przedsiębiorstwa rozumie się: „(…) zdolność efektywnej alokacji zasobów dla ukształtowania optymalnej konfiguracji przewag konkurencyjnych, zawiera w sobie element efektywności, a także czynnik czasu, pod wpływem którego ulega zmian optymalnej konfiguracji przewag konkurencyjnych”[5]. Dlatego też, innowacyjność przedsiębiorstw charakteryzuje się:

- skłonnością do nowatorstwa,

[1] W. Leoński, *Bariery działalności innowacyjnej w mikroprzedsiębiorstwach*, [w]: *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, pod red. A. Stabryła, T. Małkus, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 223-224.

[2] P. Dzikowski, *Bariery działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w Wielkopolsce w latach 2011-2012*, [w]: *Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki. Cz. I*, pod. red. A. Świadek, Wydawnictwo Naukowe IVG, Szczecin 2013, s. 47.

[3] P. Siłka, *Potencjał innowacyjny wybranych miast Polski a ich rozwój gospodarczy*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2012, s. 57.

[4] M. Kachniewska, E. Nawrocka, *Równowaga i relacje konkurencyjne na rynku turystycznym*, [w]: *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, pod red. M. Kachniewska, E. Nawrocka, A. Niezgoda, A. Pawlicz, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 149.

[5] S. Motyka, *Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/075.pdf].

- zdolnością zarówno do tworzenia nowych, jak również usprawniania i modernizowania już istniejących produktów, a także procesów technologicznych,
- wdrażania nowych systemów zarządzania oraz organizacji,
- zdolnością do wykorzystywania i adaptowania osiągnięć naukowych i technicznych,
- motywację przedsiębiorców do ciągłego poszukiwania nie tylko nowych koncepcji, ale także pomysłów i wynalazków[6].

2. UWARUNKOWANIA I CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA INNOWACYJNOŚĆ W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Na procesy, które towarzyszą wdrażaniu przez przedsiębiorstwa innowacyjności wpływa wiele różnorodnych czynników. Do najczęściej występujących uwarunkowań zalicza się te o charakterze ekonomicznym. Jednak mogą one również przybierać formę czynników o charakterze socjologicznym, czy też psychologicznym, filozoficznym, historycznym, jak również przyjmują one formę uwarunkowań organizacyjnych. Powyższe typy czynników w odniesieniu do przedsiębiorstw można podzielić na dwie inne grupy, tj. na uwarunkowania wewnętrzne oraz uwarunkowania zewnętrzne. Inny podział czynników wpływających na wprowadzanie innowacyjności w przedsiębiorstwach wyróżnia uwarunkowania, które wynikają z otoczenia bliższego przedsiębiorstwa oraz te, które wynikają z jego otoczenia dalszego[7].

Zdolność do wprowadzania przez przedsiębiorstwa innowacji tworzą warunkowania o charakterze wewnętrznym. Zalicza się do nich przede wszystkim posiadane przez przedsiębiorstwa zasoby, a mianowicie zasoby rzeczowe, finansowe, ludzkie oraz organizacyjne. Aspekt finansowy decyduje między innymi o tym, ile środków można przeznaczyć na prace badawczo-rozwojowe. Z kolei do zasobów organizacyjnych zalicza się przykładowo umiejętności, doświadczenie oraz kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa, przy czym najważniejszym czynnikiem decydującym o innowacyjności organizacji jest czynnik ludzki, gdyż to ludzie tworzą oraz wprowadzają innowacje, dlatego też ważnym jest, aby kierownictwo przedsiębiorstwa było otwarte na pomysły oraz inicjatywy swoich pracowników, jak również utrzymywało wśród swoich pracowników pozytywne nastawienie do rozwiązań innowacyjnych. Warto także zaznaczyć, iż wielkość przedsiębiorstwa również ma znaczenie w kwestiach innowacyjności danej organizacji[8].

---

[6] M. Kachniewska, E. Nawrocka, *Równowaga i relacje konkurencyjne na rynku turystycznym*, [w]: *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, pod red. M. Kachniewska, E. Nawrocka, A. Niezgoda, A. Pawlicz, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 149.

[7] S. Motyka, *Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/075.pdf].

[8] K. Kozioł-Nadolna, *Ekonomiczne uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce*, [w]: *Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki. Część II*, pod red. A. Świadek, J. Wiśniewska, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin 2013, s. 48-49.

Jak już zostało wcześniej wspomniane, wprowadzenie innowacji w przedsiębiorstwach wynika także z ich otoczenia bliższego oraz dalszego. Są to uwarunkowania innowacyjności o charakterze zewnętrznym. W przypadku otoczenia bliższego przedsiębiorstwa do determinantów działalności innowacyjnej zalicza się:

- odbiorców oraz dostawców, jak również kooperantów oraz innych partnerów biznesowych przedsiębiorstwa, a także jego konkurentów; pełnią oni rolę stymulatora w procesach innowacyjnych,
- instytucje wywodzące się ze sfery nauki oraz techniki, czyli przykładowo uczelnie wyższe czy centra badawcze; do ich zadań należy tworzenie nowej wiedzy naukowej oraz technicznej,
- instytucje oraz organizacje, do zadań których należy wspieranie oraz pośredniczenie w procesie innowacji, jak np. parki technologiczne,
- środowisko lokalne oraz regionalne, czyli infrastruktura oraz klimat gospodarczy[9].

Z kolei wśród uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstwa, a zaliczanych do jego otoczenia dalszego, wymienia się:

- rozwiązania zarówno instytucjonalne, jak również organizacyjne i informacyjne, które tworzą system innowacyjny państwa,
- całościową politykę innowacyjną prowadzoną przez państwo,
- warunki o charakterze instytucjonalno-rynkowym, obowiązujący mechanizm rynkowy baza zasobów, czyli infrastruktura, usługi techniczne, system prawny i podatkowy,
- funkcjonujący system edukacji, czyli instytucje o charakterze edukacyjnym, programy edukacji oraz programy podnoszenia kwalifikacji zawodowych[10].

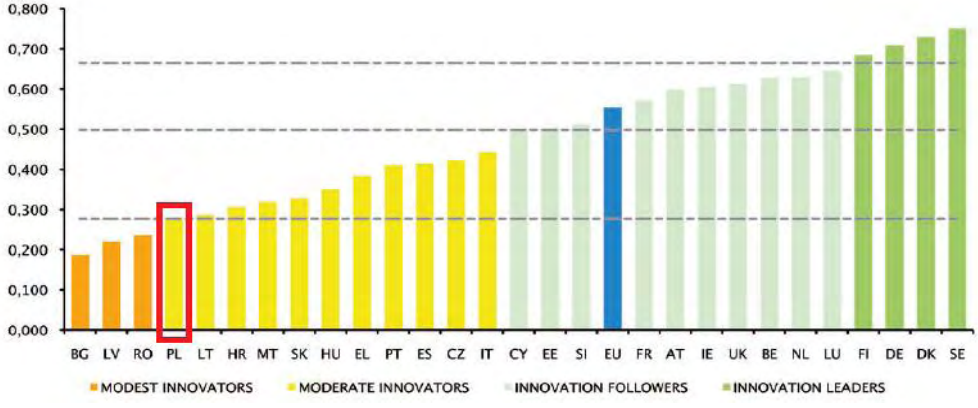
3. BARIERY INNOWACYJNOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE

Poziom innowacyjności polskiej gospodarki nie należy do najwyższych. Zgodnie z raportem Innovation Union Scoreboard 2014[11] Polska osiągnęła wskaźnik innowacyjności na poziomie 0,279, czyli wiele poniżej średniej

[9] Ibidem, s. 49.
[10] Ibidem, s.51.
[11] Jest to tak zwana Tablica Wyników Innowacyjności stworzona przez Komisję Europejską po raz pierwszy w 2014 roku. Przy jego pomocy mierzy się poziom innowacyjności regionów. W ramach Tablicy wyróżnia się trzy najważniejsze typy wskaźników, a mianowicie katalizatory innowacji, wyniki innowacji oraz działalność na poziomie przedsiębiorstw. Następnie te trzy typy wskaźników określają osiem innowacyjnych wymiarów, a te z kolei są ważone dwudziestoma pięcioma innymi wskaźnikami. Za: M. Nieć, *Innovation Union Scoreboard 2014*, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=8771DBB1291D4965B59BFF6B10573A46], (27.12.2014).

unijnej, co również pozwoliło ją zaliczyć do grupy państw o tzw. umiarkowanej innowacyjności, czyli moderate innovators[12].

Polskiej gospodarce pod względem innowacyjności udało się jedynie wyprzedzić trzy gospodarki – bułgarską, łotewską oraz rumuńską, które zostały zaliczone do grupy skromnych innowatorów (modest innovators). Pozostałe dwie grupy to liderzy innowacji (innovation leaders) oraz tzw. grupa doganiających, czyli innovation followers[13]. Poniższy rysunek przedstawia porównanie poziomów innowacyjności w państwach Unii Europejskiej w 2014 roku.



Rysunek 1. Zestawienie poziomów innowacyjności państw UE w 2014 roku

Źródło: *Innovation Union Scoreboard 2014*, raport opracowany przez H. Hollanders, N. Es-Sadki, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm], (27.12.2014), s. 5.

W przypadku analiz barier innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach dość często sięga się do tzw. Podręcznika Oslo[14]. Na podstawie zastosowanej w tym podręczniku metodologii wyróżnia się pięć podstawowych grup czynników, które ograniczają innowacyjność w przedsiębiorstwach[15]. Na rysunku nr 2 został przedstawiony wyżej wymieniony podział czynników.

[12] *Innovation Union Scoreboard 2014*, raport opracowany przez H. Hollanders, N. Es-Sadki, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm], (27.12.2014), s. 5.

[13] Tamże.

[14] *Podręcznik Oslo Manual* jest międzynarodowym podręcznikiem metodologicznym z dziedziny badań statystycznych dotyczących innowacji. Jest to jeden z serii podręczników wydawanych przez Eurostat oraz Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Za: *Słownik innowacji: hasło Oslo Manual*, [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=E57FDB129BC04E42B19E7D4AC12269A1], (20.12.2014).

[15] W. Leoński, *Bariery działalności innowacyjnej w mikroprzedsiębiorstwach*, [w]: *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, pod red. A. Stabryła, T. Małkus, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 227.

Rysunek 2. Czynniki ograniczające innowacyjność w przedsiębiorstwa według Podręcznika Oslo

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Leoński, *Bariery działalności innowacyjnej w mikroprzedsiębiorstwach*, [w]: *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, pod red. A. Stabryła, T. Małkus, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 227.

Czynniki dotyczące wiedzy zaliczają się do grupy czynników wewnętrznych i są one ściśle związane z samym przedsiębiorcą. Za wyeliminowanie tej bariery innowacyjności odpowiedzialny jest przede wszystkim manager, który zarządza przedsiębiorstwem[16]. Do tej grupy uwarunkowań innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach zalicza się chociażby niedostateczny potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa, jak również brak wykwalifikowanej kadry pracowniczej nie tylko w przedsiębiorstwie, ale także na rynku pracy czy „skostniałość organizacyjną" przedsiębiorstwa. **Czynniki kosztowe** są**,** podobnie jak czynniki dotyczące wiedzy, zaliczane do grupy czynników o charakterze wewnętrznym. Przede wszystkim występuje brak środków finansowych, pochodzących zarówno z wewnętrznych, jak i zewnętrznych źródeł. Z kolei **czynniki rynkowe** należą do czynników o charakterze zewnętrznym. Zalicza się do nich głównie niepewny popyt na innowacyjne produkty, czy też usługi, jak również zdominowanie danego obszaru rynku przez istniejące i funkcjonujące w jego ramach inne przedsiębiorstwa. Barierą innowacyjności o charakterze **instytucjonalnym** jest zwłaszcza brak odpowiedniej infrastruktury, czy też słabość praw własności oraz kwestie związane z ustawodawstwem, uregulowaniami prawnymi bądź opodatkowaniem. Do **innych aspektów wpływających na brak prowadzenia działalności innowacyjnej przez przedsiębiorstwa** zalicza się przede wszystkim brak potrzeby przedsiębiorstwa do prowadzenia działalności innowacyjnej ze względu na wcześniej już wprowadzone innowacje lub też brak takiej potrzeby wynikający z braku popytu na takie rozwiązania innowacyjne[17].

Inny podział barier innowacyjności w polskiej gospodarce zaprezentowała J. Włodarczyk. Wyróżniła ona bowiem:

- **bariery informacyjne**, jak np. ograniczony dostęp do informacji oraz ich powolny przepływ, analfabetyzm cyfrowo-techniczny oraz towarzyszący mu problem absorpcji wiedzy,

[16] W. Leoński, *Bariery działalności innowacyjnej w mikroprzedsiębiorstwach*, [w]: *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, pod red. A. Stabryła, T. Małkus, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 227.

[17] *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wspólna Publikacja OECD i Eurostatu, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008, s. 118.

- **bariery społeczne**, czyli m.in. masowe bezrobocie, niewielka motywacja do zdobywania wiedzy, pejoratywne postrzeganie innowacyjności, jako elementu nieuczciwych praktyk,
- **bariery naukowe** – zalicza się tu przede wszystkim małą różnorodność form oraz metod prowadzenia badań, jak również niski poziom współpracy pomiędzy ośrodkami badawczo-rozwojowymi a przemysłem,
- **bariery techniczne** – to głównie przestarzałe technologie oraz wyposażenie techniczne, jak również niewielkie doświadczenie polskich przedsiębiorców w dziedzinie innowacyjności oraz niewielkie zapotrzebowanie polskiego rynku na innowacje,
- **bariery naturalne** wynikają przede wszystkim z nikłym zasobów naturalnych znajdujących się na terytorium Polski (np. brak źródeł ropy naftowej czy gazu ziemnego) oraz duże zanieczyszczenie środowiska,
- **bariery ekonomiczne** związane są przeważnie z nikłymi i skąpymi możliwościami finansowania działalności badawczo-rozwojowej w polskich przedsiębiorstwach oraz niewielkimi nakładami finansowymi przeznaczanymi na tę właśnie działalność oraz na edukację,
- **bariery instytucjonalne** to przede wszystkim słabości o charakterze merytorycznym oraz systemowym, które utrudniają skuteczne wykorzystywanie funduszy unijnych przeznaczonych na sektor badań i rozwoju (B+R) oraz niewielka, a raczej znikoma, ochrona własności intelektualnej oraz patentowej,
- **bariery czasoprzestrzenne** wynikają z niewykorzystanego potencjału położenia geograficznego Polski, któremu towarzyszy długotrwałe funkcjonowanie polskiej gospodarki jako gospodarki centralnie planowanej[18].

Natomiast w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw jedną z bardziej wyczerpujących list barier innowacyjności przedstawiła E. Okoń-Horodeńska. Do uwarunkowań działalności organizacji w tym zakresie wymienia ona przede wszystkim:

- brak woli politycznej i towarzyszącej jej długookresowej strategii rozwoju gospodarki,
- znikomą aktywność państwa lub jej całkowity brak w strategicznych przedsięwzięciach,
- brak zrozumienia władz dla priorytetowego znaczenia procesów innowacyjnych w działalności przedsiębiorstw,
- stosunkowo niskie nakłady finansowe przeznaczane na sektor B+R oraz na edukację,

[18] J. Włodarczyk, *Działalność innowacyjna i jej ograniczenia w polskiej gospodarce*, [w]: *Innowacje w rozwoju gospodarski i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, pod red. E.. Okoń-Horodyńskiej, A. Zachorowskiej-Mazurkiewicz, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 110-111.

- problemy związane z wykorzystywaniem środków finansowych z Unii Europejskiej,
- występujący na polskim rynku niewielki popyt na innowacje technologiczne,
- niedoskonała infrastruktura telekomunikacyjna i komunalna[19].

Powyższe bariery innowacyjności wraz z innymi ograniczeniami tego procesu powodują, że polskie małe oraz średnie przedsiębiorstwa cechują się bardzo niskim poziomem innowacyjności, a co za tym idzie – nie są one w stanie konkurować na rynku nie tylko polskim, ale także globalnym, z innymi podmiotami. Również przedsiębiorstwa z sektora MSP w ten sposób nie mogą przy wykorzystywaniu innowacji osiągnąć jakiejkolwiek przewagi konkurencyjnej[20].

4. BARIERY INNOWACYJNOŚCI NA PRZYKŁADZIE SONEL S.A.

Polska firma SONEL S.A., należąca do grupy firm z sektora średnich przedsiębiorstw, istnieje od 1994 roku. Jej główna siedziba mieści się w Świdnicy, na terenie Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Spółka ta od 20 lat działa w branży elektroenergetycznej, dostarczając coraz to nowsze rozwiązania dla swoich beneficjentów. Zakres działalności firmy obejmuje produkcję, sprzedaż i serwis wyrobów elektronicznych oraz usługi montażu elektronicznego.

Spółka posiada wdrożone systemy zarządzania jakością wg ISO 9001:2008, środowiskiem wg 14001:2004 oraz bezpieczeństwem i higieną pracy wg PN-N 18001:2004. Spółka ponadto w 2008 roku zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych. Kompetentna załoga oraz nowoczesny park maszynowy pozwala na produkcję nawet najbardziej zaawansowanych technicznie produktów z zakresu elektroniki. Podejście firmy nacechowane jest innowacyjnością i ciągłym podążaniem za rozwojem. Takie bowiem wymagania stawia obecnie rynek, w szczególności, iż preferencje klientów ulegają ciągłym zmianom.

Działalność wszystkich przedsiębiorstw w obecnej sytuacji rynkowej nakierowana jest na innowacyjność – badania i rozwój. Taki sposób funkcjonowania sprzyja utrzymywaniu, a także zwiększaniu pozycji firmy w danym segmencie rynku, a także umożliwia jej „wejście" w nowe dziedziny działalności. Podejmowane działania w sferze badawczo-rozwojowej (B+R) można podzielić na dwie kategorie tj. działalność zewnętrzną oraz wewnętrzną. Pierwsza z nich – działalność zewnętrzna B+R – związana jest z nabywaniem przez przedsiębiorstwa usług badawczo-rozwojowych, które są dostępne na rynku. Natomiast działalność wewnętrzna B+R obejmuje swym zakresem szereg działań przedsiębiorstwa, które zmierzają do rozwoju i wdrożenia innowacji

[19] J. Mądra, *Bariery innowacyjności przedsiębiorstwa z sektora MSP*, [w]: Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji Zakopane 2013 – Artykuły, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 206.
[20] Ibidem, s. 206.

dla procesów lub produktów, bądź innowacji marketingowych czy organizacyjnych[21]. W Polsce wśród przedsiębiorstw, które prowadzą działalność innowacyjną w zakresie produktów lub procesów, 31% prowadzi wewnętrzną działalność badawczo-rozwojową (dane z roku 2010), co stanowi jeden z najniższych wyników w Europie[22]. Firma SONEL S.A. należy natomiast do grupy firm, które korzystają z działalności wewnętrznej B+R, zatem tworzą ją we własnym zakresie, doskonaląc oferowane produkty.

Spółka od wielu lat korzysta z dotacji unijnych w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka, co zdecydowanie umożliwia i wspomaga szereg działań badawczo-rozwojowych. Dzięki skutecznemu pozyskiwaniu dotacji unijnych, spółka wprowadziła na rynek, zarówno krajowy, jak i zagraniczny, wiele nowoczesnych produktów. Rok 2011 dla Sonel to rok, gdzie pozyskane środki unijne umożliwiły utrzymanie wysokiego poziomu inwestycji, osiągając wartość 6 mln zł, co stanowiło 13% przychodów firmy.

Istotnym elementem w działalności innowacyjnej jest także wartość realizowanych projektów, z podziałem na pozyskane środki unijne oraz kapitał własny. Poniższa tabela 1 prezentuje powyżej wspomniane dane dla Sonel w latach 2010-2013.

Tabela 1. Wartość otrzymanych dotacji przez firmę Sonel S.A. z uwzględnieniem własnego wkładu

rok	WYDATKOWANO Prace B+R	WPŁYWY ŚRODKÓW (Dotacje otrzymane)	UDZIAŁ W PRZYCHODACH (Dotacje rozliczone)
2010	4 958 023,88 zł	746 061,75 zł	105 572,98 zł
2011	4 587 772,13 zł	1 456 945,18 zł	412 851,02 zł
2012	5 739 124,53 zł	1 864 411,74 zł	853 304,17 zł
2013	2 755 050,24 zł	414 646,71 zł	511 853,27 zł

Źródło: materiały firmy Sonel S.A.

Punktem wyjścia do wykorzystywania potencjału i zasobów, jakie oferuje Unia Europejska, jest z pewnością ugruntowana wiedza technologiczna oraz motywacja osób zaangażowanych w nowe, innowacyjne projekty. W spółce na przestrzeni ostatnich kilku lat zrealizowano wiele projektów, co potwierdzają zawarte w tabeli 1 informacje. Jednym z głównych była poprawa poziomu innowacyjności firmy poprzez przeprowadzenie kompleksowych prac badawczo rozwojowych w zakresie nowej generacji przyrządów do pomiarów elektrycznych i środowiskowych. W tym celu spółka podjęła szereg działań, które m.in. sprowadziły się do:

- opracowania dokumentacji badawczej,

[21] Red. P. Zadura-Lichota, *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 127.
[22] Ibidem, s. 127.

- stworzenia dwudziestu prototypów przyrządów pomiarowych, a w kolejnym etapie wdrożenia ich na rynek,
- trwałej rozbudowy działu badawczo-rozwojowego, poprzez zwiększenie zatrudnienia, nakładów oraz zakresu działań,
- ochrony praw własności przemysłowej powstałej technologii w ramach projektu poprzez zastrzeżenie jej w postaci wzoru przemysłowego oraz patentu,
- realizacji idei polityki równości szans poprzez walkę z problemami nierówności w firmie i jej najbliższym otoczeniu w ramach realizowanego projektu.

Realizację projektu można uznać za proces ciągły, gdyż innowacyjność w tym zakresie jest ciągle poszukiwana i niezwykle cenna.

Pomimo pozytywnie zakończonych, bądź ciągle trwających działań innowacyjnych, w świetle wcześniej przedstawionych barier innowacyjności, nie można pominąć aspektu problemów, jakie napotkała spółka podczas realizacji projektów. Do typowych barier działalności badawczo-rozwojowej można tutaj zaliczyć:

- nie uzyskanie dotacji ze środków Unii Europejskiej, bądź uzyskanie mniejszej kwoty o którą ubiegała się spółka,
- nie uzyskanie wszystkich założonych rezultatów prac badawczych z powodu negatywnego wyniku części badań,
- brak dostatecznej wiedzy merytorycznej dotyczącej zmian ekonomicznych, a także kompetencji osób zarządzających obszarem innowacji – poziom technologii jest na tyle wysoki, że niezbędna jest wiedza specjalistyczna,
- niedostateczna komunikacja osób zaangażowanych w projekt,
- dłuższe niż przewidywane nabywanie doświadczenia w zakresie grup wyrobów nie produkowanych dotychczas przez firmę, co może przełożyć się na większe zagrożenia podczas produkcji wyrobu,
- ograniczeniem innowacyjności jest również zbyt długi czas wdrożenia nowej technologii/rozwiązania – zbyt duża liczba jednocześnie wdrażanych wyrobów w krótkim okresie, przez co trudności z przygotowaniem lub opanowaniem procedur technologicznych jednego wyrobu mogą przełożyć się na opóźnienie realizacji całego zadania,
- opóźnienia powstałe u podwykonawców,
- zmniejszenie zapotrzebowania na planowane wyroby w stosunku do pierwotnych założeń:
  - z powodu niedostosowania wyrobów do wymagań rynku,
  - z powodu pogorszenia sytuacji makroekonomicznej skutkującej znacznym spadkiem zapotrzebowania w branży.

- brak skutecznych narzędzi do badania rynku, zbyt późna reakcja na potrzeby rynku,
- brak wystarczających kompetencji firm doradczych i konsultingowych w zakresie planowanych wyrobów[23].

Barier i zagrożeń zapewne można wymienić wiele, jednakże zostały przytoczone najważniejsze z nich. Jak można zaobserwować występujące bariery mają charakter techniczny, ekonomiczny, społeczny, a także informacyjny.

W celu dalszego rozwoju oraz zwiększania innowacyjności należy pokonywać przeciwności i bariery, lub chociaż zmniejszać ich negatywny wpływ. Do tego muszą być zaangażowani zarówno wszyscy uczestnicy projektu, kierownictwo firmy, a także wszelkie instytucje państwowe i naukowe. Łatwość w dostępie do dotacji i przejrzystość procedur stanowi punkt wyjścia dla innowacyjności.

PODSUMOWANIE

Innowacje i innowacyjność to obecnie kluczowe aspekty działalności, której celem jest ciągle zaspokajanie potrzeb klientów, poprzez poszerzanie i unowocześnianie oferowanej gamy produktów bądź usług. Innowacje to pomysły wszystkich osób zaangażowanych w projekt, którego realizacja uwarunkowana jest przez wiele czynników, zarówno tych wspomagających, jak i ograniczających.

Omówione w artykule bariery innowacyjności stanowią nieodłączny element procesu wprowadzania innowacji, które przedsiębiorcy sektora małych i średnich przedsiębiorstw, jak i ich otoczenie, starają się niwelować. Obecnie firmy borykają się z wieloma barierami, które im towarzyszą podczas podejmowania innowacyjnych działań, począwszy od bariery informacyjnej, a kończąc na barierach ekonomicznych czy politycznych. Umożliwienie kreowania innowacyjności w dzisiejszych warunkach gospodarczych realizowane jest poprzez oferowanie różnego typu dofinansowań (niwelowanie barier finansowych) oraz pomoc konsultingową.

LITERATURA:

Monografie i artykuły w pracach zbiorowych

[1] Dzikowski P., *Bariery działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w Wielkopolsce w latach 2011-2012*, [w]: *Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki. Cz. I*, pod. red. A. Świadek, Wydawnictwo Naukowe IVG, Szczecin 2013.

[23] Wszelkie informacje uzyskane w drodze wywiadu z przedstawicielem przedsiębiorstwa.

[2] Kachniewska M., Nawrocka E., *Równowaga i relacje konkurencyjne na rynku turystycznym*, [w]: *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, pod red. M. Kachniewska, E. Nawrocka, A. Niezgoda, A. Pawlicz, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.

[3] Kozioł-Nadolna K., *Ekonomiczne uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce*, [w]: *Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki. Część II*, pod red. A. Świadek, J. Wiśniewska, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin 2013.

[4] Leoński W., *Bariery działalności innowacyjnej w mikroprzedsiębiorstwach*, [w]: *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, pod red. A. Stabryła, T. Małkus, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

[5] Mądra J., *Bariery innowacyjności przedsiębiorstwa z sektora MSP*, [w]: *Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji Zakopane 2013 – Artykuły*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.

[6] *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wspólna Publikacja OECD i Eurostatu, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.

[7] Siłka P., *Potencjał innowacyjny wybranych miast Polski a ich rozwój gospodarczy*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2012.

[8] Włodarczyk J., *Działalność innowacyjna i jej ograniczenia w polskiej gospodarce*, [w]: *Innowacje w rozwoju gospodarski i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, pod red. E. Okoń-Horodyńskiej, A. Zachorowskiej-Mazurkiewicz, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.

[9] Zadura-Lichota P. (red.), *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.

Źródła internetowe:

[10] *Innovation Union Scoreboard 2014*, raport opracowany przez H. Hollanders, N. Es-Sadki, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm].

[11] Motyka S., *Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/075.pdf].

[12] Nieć M., *Innovation Union Scoreboard 2014*, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=8771DBB1291D4965B59BFF6B10573A46].

[13] *Słownik innowacji: hasło Oslo Manual*, [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=E57FDB129BC04E42B19E7D4AC12269A1].

STRESZCZENIE

Bariery innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach

Niniejszy artykuł stanowi opracowanie dotyczące typów barier innowacyjności, którymi obarczeni są przedsiębiorcy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Pierwsza, teoretyczna część artykułu opisuje pojęcie innowacyjności oraz działań innowacyjnych, a także czynniki, które wspomagają proces wprowadzania innowacyjności w przedsiębiorstwach. Ponadto przedstawiono rodzaje barier i trudności występujących w powyższym procesie.

Druga część artykułu przedstawia natomiast praktyczny obraz barier innowacyjności występujących w grupie średnich przedsiębiorstw.

SUMMARY

Barriers of the innovation in small and medium enterprises

The present article constitutes study concerning types of barriers innovations with which entrepreneurs are burdened from the sector of small and medium enterprises.

The first, theoretical part of the article is describing comprehending the innovation and innovative actions, as well as factors which are supporting the process of leading innovations in enterprises. Moreover kinds of barriers and appearing problems in the above process were described.

However the second part of the article is describing the practical image of barriers of the innovation appearing in the group of medium-sized enterprises.

Paweł Falenta
Izabela Jankowska
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Problemy audytu wewnętrznego w zarządzaniu w sektorze publicznym

WPROWADZENIE

Rola audytu wewnętrznego w procesach zarządzania wykazuje tendencję rosnącą i to niezależnie od sektora w jakim ten audyt funkcjonuje. Jest to między innymi następstwem zmian zachodzących na całym świecie jak i w Polsce w związku nowymi regulacjami, standardami oraz zaleceniami dotyczącymi ładu korporacyjnego (corporate governance).

Oprócz klasycznych mechanizmów kontrolnych wewnątrz organizacji: kontroli funkcjonalnej, kontroli instytucjonalnej, kontroli wewnętrznej czy finansowej, audyt staje się narzędziem wspomagającym w bardzo istotny sposób zarządzanie, zarówno na poziomie operacyjnym jak i strategicznym. Należy jednak pamiętać, że w odróżnieniu od klasycznie rozumianej kontroli wewnętrznej, audyt wewnętrzny ukierunkowany został w swej istocie na działaniach systemowych i związanych z zapobieganiem różnego rodzaju ryzyku. Rola audytu wewnętrznego jest zatem inna i nie ogranicza się jedynie do porównania stanu faktycznego ze stanem pożądanym (jak w kontroli), ale ma obowiązek formułowania rekomendacji działań zmierzających do poprawienia funkcjonowania badanej działalności czy też całego systemu. Niezależny, profesjonalny i obiektywny audyt wewnętrzny jest dla zarządzających podstawowym i znaczącym źródłem informacji o podległej jednostce. Istotną kwestią jest czy kierownik (menadżer) chce i potrafi z tej informacji skorzystać i umiejętnie wdrożyć rady zaproponowane przez audytora.

Celem artykułu jest próba pokazania audytu wewnętrznego pod kątem podstawowych definicji, uwarunkowań prawnych, jego postrzegania przez kierowników jednostek i menadżerów, zrozumienia funkcji i odróżniania go od innych mechanizmów wspierających zarządzania oraz problemów audy-

tu w sektorze publicznym. Źródłami składającymi się na pokazanie wybranych aspektów tego złożonego zagadnienia będą zarówno fachowe publikacje z zakresu zarządzania, obowiązujące międzynarodowe standardy audytu wewnętrznego, publikacje branżowe jak i doświadczenia praktyczne autorów artykułu.

PODSTAWOWE POJĘCIA

Pojęcie audytu wewnętrznego jest wieloznaczne i szeroko opisywane w literaturze specjalistycznej. Termin audyt wywodzi się z określenia łacińskiego – *audire*, które oznacza *słyszeć, słuchać, przesłuchiwać, badać*. W słownikach języka angielskiego i francuskiego audytor to słuchacz, ewentualnie rewident ksiąg[1]. Wg J. Dunn audyt wewnętrzny to *niezależna jednostka stworzona w organizacji w celu badania i analizowania jej działań, stworzona by pomagać w wypełnianiu efektywnie zadań przez członków organizacji*[2]. L.R. Howard definiuje audyt wewnętrzny jako *element systemu kontroli wewnętrznej stworzony przez zarządzających w celu badania, oceniania i raportowania o rachunkowości i innych kontrolach operacyjnych*[3]. Z kolei wg E.J. Saunders'a audyt wewnętrzny to *profesjonalna działalność, skuteczny instrument władz przedsiębiorstwa, który w sposób niezależny, proaktywny, profesjonalny i obiektywny ocenia efektywność systemu kontroli wewnętrznej, procesy zarządzania ryzykiem, efektywne prowadzenie wszelkich operacji i czynności przedsiębiorstwa, ich poprawne, jednolite przetwarzanie, księgowanie i raportowanie, przynoszące wartość dodaną przez ujawnianie braków i słabości oraz przez wskazanie sposobów podniesienia jakości i wydajności pracy*[4]. Jeszcze inne definicje audytu wewnętrznego wypracowały instytucje kontrolne, audytowe i stowarzyszenia branżowe. Wg *Glosariusza Terminów dotyczących kontroli i audytu w administracji publicznej*[5] audyt wewnętrzny to *ogół działań, dzięki którym kierownik jednostki uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę gospodarki finansowej jednostki pod względem legalności, gospodarności, celowości, rzetelności, a także przejrzystości i jawności. Audyt wewnętrzny obejmuje w szczególności: 1) badanie dowodów księgowych oraz zapisów w księgach rachunkowych (audyt finansowy); 2) ocenę systemu gromadzenia środków publicznych i dysponowania nimi oraz gospodarowania mieniem (audyt systemu); 3) ocenę efektywności i gospodarności zarządzania finansowego (audyt działalności)*. Wg Instytutu Audytorów Wewnętrznych (IIA) audyt *wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Pole-*

[1] R. B. Kuc, *Audyt weunętrzny teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002, s. 71.
[2] J. Dunn, *Auditing. Theory and practice.*, Prentice Hall, Cambridge 1991, s. 239.
[3] L. R. Howard, *Auditing*, Pitman Publishing, Londyn 1992, s. 35.
[4] E.J. Saunders, *Audyt i kontrola weunętrzna w przedsiębiorstwach*, PIKW, Educator, Częstochowa 2003, s. 46.
[5] *Glosariusz Terminów dotyczących kontroli i audytu w administracji publicznej*, Najwyższa Izba Kontroli, Wydanie pierwsze, lipiec 2005, s. 9, (dalej Glosariusz).

ga na systematycznej i dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów: zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego, i przyczynia się do poprawy ich działania. Pomaga organizacji osiągnąć cele dostarczając zapewnienia o skuteczności tych procesów, jak również poprzez doradztwo[6].

Jak pokazują powyższe definicje audyt wewnętrzny może być rozumiany wielorako, w zależności od spojrzenia na jego rolę, funkcje czy też cele. Można jednak wydedukować pewne elementy wspólne: że jest to ocena, która ma charakter obiektywny, że ma na celu poprawę, usprawnienie działalności organizacji, że wiąże się z procesami zarządzania ryzykiem i jest wartością dodaną.

UWARUNKOWANIA PRAWNE[7]

Usytuowanie audytu wewnętrznego w sektorze publicznym w regulacjach prawnych przechodziło pewną ewolucję. W art. 35c ustawy z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych audytem wewnętrznym nazwano *ogół działań, przez które kierownik jednostki uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę funkcjonowania jednostki w zakresie gospodarki finansowej pod względem legalności, gospodarności, celowości, rzetelności, a także przejrzystości i jawności. Audyt wewnętrzny obejmuje w szczególności: badanie dowodów księgowych oraz zapisów w księgach rachunkowych; ocenę systemu gromadzenia środków publicznych i dysponowania nimi oraz gospodarowania mieniem; ocenę efektywności i gospodarności zarządzania finansowego*[8]. W art. 48 ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych[9] audytem wewnętrznym jest *ogół działań obejmujących: niezależne badanie systemów zarządzania i kontroli w jednostce, w tym procedur kontroli finansowej, o których mowa w art. 47 ust. 3, w wyniku którego kierownik jednostki uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę adekwatności, efektywności i skuteczności tych systemów; czynności doradcze, w tym składanie wniosków, mające na celu usprawnienie funkcjonowania jednostki. Ocena, ta dotyczy w szczególności: zgodności prowadzonej działalności z przepisami prawa oraz obowiązującymi w jednostce procedurami wewnętrznymi; efektywności i gospodarności podejmowanych działań w zakresie systemów zarządzania i kontroli; wiarygodności sprawozdania finansowego oraz sprawozdania z wykonania budżetu.* Obecnie obowiązująca definicje pojmuje z kolei audyt jako *działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie ministra kierującego działem lub kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze. Ocena, ta dotyczy w szczególności adekwatności,*

[6] Międzynarodowe Standardy Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego – wersja styczeń 2013, [http://www.iia.org.pl/www/images/stories/baza_wiedzy/Definicja_Kodeks_Standardy_pl_en_2013_FINAL.pdf], 28.12.2014 r.

[7] *Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*, Załącznik do komunikatu Nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 r. (poz. 15).

[8] Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych, Dz. U. 1998 Nr 155 poz. 1014 ze zm.

[9] Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 o finansach publicznych, Dz. U. z 2005 r. Nr 249, poz. 2104.

skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej lub jednostce[10].

Ujęte powyżej definicje audytu wewnętrznego w różnych ustawach akcentowały inne aspekty i zarazem role audytu wewnętrznego. Po wprowadzeniu instytucji audytu wewnętrznego w 2002 r.[11] nacisk położono na funkcję audytu przede wszystkim w ujęciu finansowym. Skupiono się zatem na zagadnieniach gospodarki finansowej, rzetelności ksiąg rachunkowych i sprawozdań finansowych. W kolejnej ustawie rozszerzono kompetencje audytu o badanie systemów zarządzania i kontroli, jednakże z dalszym zwróceniem uwagi na badanie procedur kontroli finansowej. Dodatkowo wprowadzono instytucję czynności doradczych, obok zadań o charakterze zapewniającym. Od 2010 r. audyt odniesiono z kolei do nowego pojęcia w polskim systemie prawnym, a mianowicie kontroli zarządczej i jej systematycznej oceny w aspektach adekwatności, skuteczności i efektywności. Rola audytu została więc poszerzona i wkomponowana w ocenę całości zarządzania w jednostce sektora finansów publicznych. Należy zwrócić uwagę, że zmiana definicji audytu w sektorze publicznym to wynik ogólnej tendencji w teorii i praktyce zarządzania w sektorze komercyjnym. Audyt, początkowo i dość długo, utożsamiany był przede wszystkim ze sferą finansów i rachunkowości, dopiero w ostatnim dziesięcioleciu zaczęto zwracać uwagę na możliwość jego wykorzystania w innych dziedzinach zarządzania. Zaowocowało to wyodrębnieniem się w audycie wewnętrznym bardzo wielu poddziedzin takich jak: audyt prawny, audyt operacyjny, audyt IT, audyt bezpieczeństwa informacji, audyt środków unijnych etc. W rezultacie typowy audytor finansowy z konieczności zaczął się stawać audytorem interdyscyplinarnym.

Kwestie audytu wewnętrznego zostały uszczegółowione w szeregu przepisów wykonawczych, a w szczególności w rozporządzeniu metodologicznym[12]. Novum stało się także wprowadzenie międzynarodowych standardów audytu wewnętrznego do polskiego porządku prawnego[13]. Zmieniono ponadto katalog podmiotów zobowiązanych do prowadzenia audytu wewnętrznego, umożliwiono prowadzenie audytu przez usługodawcę zewnętrznego, dokonano pewnego otwarcia dostępności do zawodu, jednocześnie zmniejszając ochronę stosunku pracy audytora, wprowadzono komitety audytu w administracji rządowej. Zmiany te przyniosły szereg pozytywnych jak i negatywnych rezultatów dla audytu wewnętrznego, o czym będzie w kolejnych rozdziałach.

[10] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. z 2013 r. poz. 885 z późn. zm.

[11] Audyt wewnętrzny wprowadzony od 01.01.2002 (Dz. U. 2001 nr 102 poz. 1116).

[12] Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 1 lutego 2010 r. w prawie przeprowadzenia i dokumentowania audytu wewnętrznego, Dz. U. z 2010 r. nr 21, poz. 108.

[13] *Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*, Załącznik do komunikatu Nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 r. (poz. 15).

POSTRZEGANIE, UJĘCIA I PROBLEMY AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

W kwestii postrzegania, roli i ujęcia audytu w zarządzaniu w sektorze publicznym można by się odnieść do bardzo wielu zagadnień. W artykule tym skupiono się na wybranych zagadnieniach, które można ocenić w charakterze problemów zarządczych o charakterze interpretacyjnym, prawnym, organizacyjnym czy odnoszących się do zrozumienia czym tak naprawdę jest audyt wewnętrzny.

Pierwszym problemem jest określenie jaka jest tak naprawdę rola audytu wewnętrznego. Nie ma w tym przedmiocie oczywiście odpowiedzi uniwersalnej czy jednoznacznej. Audyt wewnętrzny na przestrzeni lat zmieniał swoją rolę ze swoistego kontrolera analizującego wydarzenia ex-post na „kontrolera" reagującego na zgłaszane nie-prawidłowości ex-ante, a następnie na doradcę w procesie zarządzania ryzykiem. Zasadniczą zmianą, co pokazuje także powyższa analiza stanów prawnych, jest zmiana orientacji audytu wewnętrznego z rachunkowo-księgowego na biznesowo-zarządczy. Wprowadzane zmiany w wymaganiach wobec audytu wewnętrznego są związane m.in. z rosnąca internacjonalizacją, rosnącą racjonalizacją, jak również wzrastającym znaczeniem systemów informatycznych[14]. Zadaniem audytu wewnętrznego jest także przyczynianie się do usprawniania systemów zarządzania ryzykiem i kontroli, usprawnienia mechanizmów kontroli. Według L.R. Howarda funkcje i zadania audytu wewnętrznego są bardzo różnorodne mogą zależeć od wielkości i struktury organizacji, umiejętności i doświadczenia audytora wewnętrznego, a przede wszystkim od żądań, jakie nadał mu organ zarządzający[15]. E. Kulik wymienia z kolei następujące obowiązki audytu wewnętrznego: badanie, testowanie i ocena stopnia zgodności z ustanowionymi mechanizmami i procedurami systemu kontroli; ustalanie stopnia efektywności i skuteczności mechanizmów kontroli i wyników pracy pracowników odpowiedzialnych za wdrożenie elementów systemu kontroli; wspomaganie i uczestnictwo wraz z kierownictwem w opracowaniu mechanizmów kontroli; doradztwo w kwestiach techniki i rodzajów mechanizmów służących kontroli; przedstawienie zaleceń, co do tego, kiedy i gdzie potrzebne są mechanizmy kontroli wewnętrznej, oraz ocena ryzyka związanego z ich brakiem; ustalenie, czy właściwe mechanizmy kontroli istnieją we wszystkich obszarach działalności danej organizacji oraz czy są one efektywnie administrowane i wdrażane; pomoc instytucji i jej pracownikom w zrozumieniu, że oni sami są odpowiedzialni za mechanizmy kontroli wewnętrznej i nie powinni polegać jedynie na audycie w kwestiach wszystkich koncepcji systemu kontroli[16]. A. i M. Czarny wskazują z kolei na następujące zadania, i zarówno korzyści z audytu wewnętrznego: opracowanie struktury zarządzania ryzykiem i kontroli, opracowanie mechanizmów kontroli, rozwiązywanie problemów związanych z ryzykiem gospodarczym, zapewnienie skutecznej sprawozdawczości finansowej, pomoc

[14] W. Luck, *Lexikon der Interne Revision*, Oldenburg Verlag, Oldenburg 2001, s. 145.
[15] L. R. Howard, *op. cit.*, s. 38.
[16] E. Kulik, *Zarządzanie jednostką gospodarczą z udziałem audytu wewnętrznego*, Materiały konferencyjne Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi, Akademia Rolnicza i Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003, s. 75.

w opracowaniu bezpiecznych systemów informatycznych, lepsza obsługa klienta[17].

Instytut Audytorów Wewnętrznych podkreśla, że audyt w sektorze publicznym odgrywa ważną rolę w efektywnym zarządzaniu tym sektorem. Pojęcie governance (ład korporacyjny) odnosi się do tego jak organizację podejmują i wdrażają decyzje – „procesy, którymi organizacja jest kierowana, kontrolowana i rozliczana". Ponieważ instytucje sektora publicznego na całym świecie są skonstruowane inaczej – z różnych i być może nakładających się upoważnień i systemów prawnych – nie ma jednego modelu zarządzania stosowanego do instytucji sektora publicznego. Niemniej jednak, pewne zasady zarządzania są wspólne w całym sektorze publicznym. Wspólne zasady ładu korporacyjnego obejmują polityki, procesy i struktury stosowane przez organizacje do kierowania i kontrolowania swojej działalność, osiągnięcia celów oraz ochrony w sposób etyczny interesów różnych grup swoich interesariuszy[18].

Zgodnie z obowiązującymi także w naszym porządku prawnym międzynarodowymi standardami, audyt wewnętrzny musi oceniać procesy kształtujące ład organizacyjny i przedstawiać stosowne zalecenia usprawnienia tych procesów, tak by osiągane były następujące cele: promowanie odpowiednich zasad etyki i wartości w organizacji; zapewnianie skutecznego zarządzania efektywnością działań organizacji i odpowiedzialności za wyniki; przekazywanie informacji o ryzykach i kontroli do odpowiednich obszarów organizacji; koordynowanie działań i przekazywanie informacji pomiędzy radą, audytorami zewnętrznymi i wewnętrznymi oraz kierownictwem[19]. Podkreśla się również, że audyt wewnętrzny musi oceniać skuteczność i przyczyniać się do usprawnienia procesów zarządzania ryzykiem[20] oraz że musi wspierać organizację w utrzymaniu skutecznych mechanizmów kontrolnych poprzez ocenę ich skuteczności i wydajności oraz promowanie ciągłego usprawniania[21].

Drugą istotną kwestią jest mylenie czy też utożsamianie audytu wewnętrznego z pojęciem kontroli, a w szczególności kontroli wewnętrznej. Kontrola wewnętrzna jest narzędziem zarządzania wykorzystywanym do uzyskania racjonalnej pewności, że cele zarządzania zostały osiągnięte (INTOSAI). Kierownik każdej organizacji powinien zapewnić odpowiednią strukturę kontroli wewnętrznej a także jej weryfikowanie i usprawnianie, tak aby była ona skuteczna[22]. W 1994 r. American Institute of Accountants określił z kolei kontrolę wewnętrzną jako wszystkie działające wewnątrz przedsiębiorstwa systemy kontrolne. Wg W. Moczydłowskiej kontrola wewnętrzna to swoisty system wczesnego ostrzegania przed występowaniem

[17] M. Czarny, A. Czarny, *Rola audytu wewnętrznego w administracji publicznej,* materiały konferencyjne Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi, Akademia Rolnicza i Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003, s. 444.

[18] S. G. Goodson, K. J. Mory, J. R. Lapointe, *Rola audytu wewnętrznego w zarządzaniu w sektorze publicznym*, IIA, 2012, s. 8.

[19] Standard 2110.

[20] Standard 2120.

[21] Standard 2130.

[22] K. Czerwiński, *Audyt wewnętrzny*, InfoAudit, Warszawa 2004, s. 156.

niekorzystnych zjawisk w organizacji[23]. Kontrola wewnętrzna zgodnie z wytycznymi COSO składa się z pięciu powiązanych ze sobą elementów: środowiska kontroli, analizy ryzyka., czynności kontrolnych, informacji i komunikacji, monitoringu. Standardy te odpowiadają obecnie funkcjonującym Standardom kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych[24] K. Czerwiński uwzględnia dodatkowo w systemie kontroli wewnętrznej audyt wewnętrzny jako jego element. Audyt wewnętrzny prócz tego, że jest elementem tego systemu, zajmuje się monitorowaniem jego funkcjonowania i jego oceną[25]. Przy określaniu różnić i podobieństw audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej przyjmuje się różne kryteria: 1. Cel, charakter i rola instytucji, usytuowanie organizacyjne, formy działania, kryteria oceny i efekt prac (Filipiuk J., Gołębiewski G.[26] i Żytyniec D.A.[27]), 2. Kryteria czasu, kadrowe, merytoryczne i organizacyjne (K. Winiarska[28]) czy też. 3. Zadania, miejsce w organizacji, narzędzia i źródła danych (A. Heigl[29]). Bez względu jednak na przyjęte kryteria różnice pomiędzy audytem wewnętrznym a kontrolą wewnętrzną są znaczące, a mianowicie:

1. Cel, funkcja i charakter. Audyt wewnętrzny przede wszystkim monitoruje i ewaluuje system kontroli oraz jakość wykonywania obowiązków w organizacji, ustala czy istniejące systemy kontroli dają wystarczające, racjonalne zapewnienie osiągnięcia jej celów w sposób ekonomiczny i wydajny, wskazuje potencjalne i rzeczywiste słabe strony organizacji, identyfikując jednocześnie ryzyka i składając propozycje dotyczące sposobów i kierunków generowanie ulepszeń i usprawnień dla danej organizacji. Kontrola wewnętrzna jest natomiast immanentną częścią procesu zarządzania, bez której organizacja nie może funkcjonować. Porównuje ona stan rzeczywisty ze stanem pożądanym, sprawdza cele i środki ich osiągnięcia z uprzednio wyznaczonymi. Dąży jednocześnie do ustalenia zgodności lub ewentualnych rozbieżności. Zasadniczym zadaniem kontroli jest, więc zabezpieczenie danej organizacji przed stratami i nieprawidłowościami.
2. Forma działania. Audyt wewnętrzny jest głównie nastawiony jest na rozmowy z pracownikami różnych szczebli, analizowanie istniejących procedur i sposobów działań, w tym funkcjonowania kontroli tak, aby móc dokonać analizy systemów i procesów w organizacji. Natomiast kontrola wewnętrzna ma na ogół charakter inspekcji, czy

[23] W. Moczydłowska, *Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Gazeta Prawna 61/2000 z dnia 21.07.2000, s. 7.
[24] Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84)
[25] K. Czerwiński, *op. cit.*, s. 162.
[26] J. Filipiuk, G. Gołębiewski, *Finanse publiczne. Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym,* Gazeta Prawna 233/2002 z dnia 03.12.2002.
[27] D.A. Żytyniec, *Kontrola wewnętrzna i audyt wewnętrzny*, materiały konferencyjne – Kontrola i audyt w perspektywie europejskiej, MSWiA Departament Kontroli, Warszawa 2004, s. 349 – 364.
[28] K. Winiarska, *Kontrola finansowo-księgowa a auditing wewnętrzny*, ZT nr 40, SKwP, Warszawa 1997, s. 215.
[29] A. Heigl, *Controlling-Interne Revision*, Gustav Fischer Verlag, Stutgart-New York 1998, s. 6.

rewizji, przy czym niemal zawsze opiera się na wyznacznikach i kryteriach stanu obowiązującego.

3. Umiejscowienie w organizacji. Audyt wewnętrzny wyposażony został w przymiot dużej niezależności (audytor w strukturze organizacji podlega jedynie jej kierownikowi/dyrektorowi), zaś kontrola (w aspekcie instytucjonalnym), zwykle wyodrębniona jest jako pewna wydzielona komórka zajmująca się weryfikacją wykonania działań w stosunku do przyjętych wzorców i ma charakter co do zasady następczy.
4. Element systemu kontroli zarządczej. Kontrola wewnętrzna nie jest wyodrębniona wprost w standardach, choć pod względem funkcjonalnym stanowi nieodłączny element niemal każdego standardu. Audyt wewnętrzny został natomiast bezpośrednio wymieniony w standardzie „Monitorowanie i ocena" i przypisano mu, że *w przypadkach i na warunkach określonych w ustawie audytor wewnętrzny prowadzi obiektywną i niezależną ocenę kontroli zarządczej.*

Pomimo wyraźnych różnić i funkcji pomiędzy tymi dwoma instytucjami zarówno menadżerowie/kierownicy jednostek jak i pracownicy uważają często je za tożsame, dublujące się, a często niepotrzebne (zwłaszcza audyt wewnętrzny). Tworzy to realne problemy do zrozumienia instytucji audytu wewnętrznego, jak i do samej realizacji zadań audytowych, w tym do wdrażania zaleceń czy rekomendacji.

Trzecim istotnym problemem w postrzeganiu audytu wewnętrznego jest kwestia obligatoryjności w jego funkcjonowania w określonych jednostkach a zarazem kwestia niezależności. Ustawodawca ustanowił katalog instytucji zobligowanych do prowadzenia audytu wewnętrznego[30] Owa obligatoryjność powoduje, że kierownicy jednostek, którzy nie zawsze faktycznie chcą mieć zatrudnionego audytora wewnętrznego, są do tego niejako zmuszeni. Pewnym wspomnianym już rozwiązaniem jest skorzystanie z usługodawcy zewnętrznego, tym niemniej trzeba pamiętać o odpowiedniej jakości takich usług, co jak pokazuje praktyka nie zawsze jest przestrzegane. Dla przykła-

[30] Stosownie do art. 274 ustawy o finansach publicznych audyt prowadzi się w: Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, ministerstwach, urzędach wojewódzkich, izbach celnych, izbach skarbowych, Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, w tym w zarządzanych przez niego funduszach, Kasie Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, w tym w funduszach zarządzanych przez Prezesa Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, Narodowym Funduszu Zdrowia, państwowych jednostkach budżetowych, jeżeli kwota ujętych w planie finansowym jednostki budżetowej dochodów lub kwota wydatków przekroczyła wysokość 40 000 tys. zł, uczelniach publicznych, jeżeli kwota ujętych w planie rzeczowo-finansowym przychodów lub kosztów przekroczyła wysokość 40 000 tys. zł, samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej, które nie zostały utworzone przez jednostki samorządu terytorialnego, jeżeli kwota ujętych w planie finansowym przychodów lub kosztów przekroczyła wysokość 40 000 tys. zł, agencjach wykonawczych, jeżeli kwota ujętych w planie finansowym przychodów lub kosztów przekroczyła wysokość 40 000 tys. zł, państwowych funduszach celowych, jeżeli kwota ujętych w planie finansowym przychodów lub kosztów przekroczyła wysokość 40 000 tys. zł, w jednostkach samorządu terytorialnego, jeżeli ujęta w uchwale budżetowej jednostki samorządu terytorialnego kwota dochodów i przychodów lub kwota wydatków i rozchodów przekroczyła wysokość 40 000 tys. zł. Audyt wewnętrzny prowadzi się również w jednostkach sektora finansów publicznych, których kierownicy podejmą decyzję o prowadzeniu audytu wewnętrznego (audyt nieobligatoryjny).

du w 12 dolnośląskich gminach usługi takie świadczy jeden audytor, co praktycznie uniemożliwia przeprowadzenie rzetelnie choćby jednego zadania audytowego. Jeśli jednak dana jednostka zdecyduje się na zatrudnienie na podstawie umowy o pracę, to istotnym w świetle ustawy jak i standardów, staje się zapewnienie odpowiedniej niezależności dla audytora wewnętrznego. Standardy IIA mówią między innymi, że audyt wewnętrzny musi być niezależny, a audytorzy wewnętrzni obiektywni (1100), zarządzający audytem wewnętrznym musi podlegać takiemu szczeblowi zarządzania w organizacji, który pozwoli audytowi wewnętrznemu wypełniać jego obowiązki. Zarządzający audytem wewnętrznym musi, co najmniej raz na rok, potwierdzać radzie organizacyjną niezależność audytu wewnętrznego (1110), W przypadku rzeczywistego lub domniemanego naruszenia niezależności lub obiektywizmu, szczegóły tego naruszenia muszą zostać ujawnione odpowiednim osobom. Sposób ich ujawnienia zależy od charakteru naruszenia (1130). Standardy te w praktyce mogą i są spełniane w dużej mierze iluzorycznie. Po pierwsze audytor jest bowiem zwyczajnym pracownikiem podlegającym takim samym wymaganiom prawnym, organizacyjnym jak każdy inny pracownik danej organizacji. W sektorze administracji rządowej jest co prawda unormowanie, gdzie zmiana warunków pracy i płacy, zatrudnienie i zwolnienie audytora wymaga zgody resortowego Komitetu Audytu, lecz jest to tak naprawdę tylko opinią i pewnym formalizmem (we wcześniejszym stanie prawnym wymagana była zgoda Ministra Finansów, co było bardziej ochronnym rozwiązaniem). W administracji samorządowej, gdzie nie funkcjonują komitety audytu, nie występuje praktycznie żadna ochrona stosunku pracy. Po drugie niezależność jest często zachwiana przy realizacji zadań audytowych. Co prawda plan audytu opiera się na analizie ryzyka, jednakże to w dużej mierze kierownik jednostki narzuca tematy zadań audytowych określając je jako priorytetowe i wyraźnie sugerując jak dane zadanie należy przeprowadzić i w jakim kierunku poczynić ustalenia. Oczywiście audytor zawsze może powołać się na standardy niezależności i obiektywizmu, jednak przy występującej zależności przełożony – podległy, może to rodzić dla niego określone, negatywne skutki. Po trzecie kwestia ujawnienia naruszenia niezależności jest właściwie martwym przepisem. Ewentualne naruszenie (w administracji rządowej) można by teoretycznie zgłaszać Komitetom Audytu, jednak analiza sprawozdań z działalności komitetów za 2013 i 2014 rok, pokazuje, że takie sytuacje właściwie nie wystąpiły pomimo sygnałów, że takie przypadki występowały.

W ocenie autorów rola audytu wewnętrznego, w szczególności w sektorze publicznym jest niezrozumiana, co w z kolei przekłada się na niedocenianie jego roli w zarządzaniu. Z praktyki audytorskiej autorów wynika, ze audyt traktowany jest często jako zbędny element w organizacji, jako swoisty przymus ustawowy, często poprzez, nawet teoretyczną, niezależność, nie odpowiadający potrzebom czy oczekiwaniem kierownika jednostki. Ponadto, gdy w jednostce funkcjonuje instytucjonalna kontrola wewnętrzna, uważa się audytora za stanowisko zdublowane, które jest zasadniczo niepotrzebne. Kwestia niezależności audytorskiej także w wielu momentach jest tylko teoretyczna, a audytor jest traktowany bardziej jako wewnętrzny wróg niż doradca. Taki stan rzeczy nie wynika oczywiście tylko z braku wystar-

czającej wiedzy czy kompetencji kierowników jednostek. Także sami audytorzy, środowisko audytorskie, organizacje branżowe, czy wreszcie samo Ministerstwo Finansów w mało czytelny i niedostateczny sposób artykułuje rolę i zadania audytu wewnętrznego.

PODSUMOWANIE

Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym funkcjonuje już ponad 12 lat. Jego status i rola zmieniała się zarówno w aspekcie uregulowań prawnych, jego pozycji, zrozumienia jak podejścia przez kierowników jednostek. Można zauważyć kilka nurtów w tym podejściu. Po pierwsze pod względem prawnym, rola audytu wewnętrznego przeszła transformację od audytu stricte finansowego aż po audyt ogólny, systemowy, w oparciu o standardy międzynarodowe (IIA i COSO). Po drugie zmniejszyła się ochrona zatrudnienia audytora wewnętrznego, co pewnością wpływa wprost na jego niezależność. Po trzecie nadal zarówno menadżerowie jak i pracownicy nie do końca rozumieją rolą audytu, nie potrafią skorzystać z jego efektów, czy też mylą audyt wewnętrzny z kontrolą wewnętrzną. Rola audytu jest jednak bardzo istotna i środowiska branżowe (np. Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska) czynią liczne starania, aby wzmocnić pozycję audytorów wewnętrznych. Organizowane są cykliczne spotkania, szkolenia, konferencje, przeglądy partnerskie, które w znaczący sposób umacniają środowisko audytorskie. Nie można zapominać, że audyt w sektorze publicznym oprócz działalności w podstawowych sferach, ma także istotne znaczenie przy audycie, kontroli i wdrażaniu funduszy unijnych i jest wysoko oceniany przez organy unijne.

LITERATURA:

[1] Czarny M., Czarny A., *Rola audytu wewnętrznego w administracji publicznej*, materiały konferencyjne Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi, Akademia Rolnicza i Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003.

[2] Czerwiński K., *Audyt wewnętrzny*, InfoAudit, Warszawa 2004.

[3] Dunn J., *Auditing*. Theory and practice., Prentice Hall, Cambridge 1991.

[4] Filipiuk J., Gołębiewski G., *Finanse publiczne. Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym*, Gazeta Prawna 233/2002 z dnia 03.12.2002.

[5] Howard L. R., *Auditing*, Pitman Publishing, Londyn 1992.

[6] Goodson S. G., Mory K. J., Lapointe J. R., *Rola audytu wewnętrznego w zarządzaniu w sektorze publicznym*, IIA, 2012.

[7] Heigl A., *Controlling-Interne Revision*, Gustav Fischer Verlag, Stutgart-New York 1998.

[8] Kuc R. B., *Audyt wewnętrzny teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002.

[9] Kulik E., *Zarządzanie jednostką gospodarczą z udziałem audytu wewnętrznego*, Materiały konferencyjne Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi, Akademia Rolnicza i Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003.

[10] Luck W., *Lexikon der Interne Revision*, Oldenburg Verlag, Oldenburg 2001.

[11] Moczydłowska W., *Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Gazeta Prawna 61/2000 z dnia 21.07.2000.

[12] Saunders E.J., *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, PIKW, Educator, Częstochowa 2003.

[13] Winiarska K., *Kontrola finansowo-księgowa a auditing wewnętrzny*, ZT nr 40, SKwP, Warszawa 1997.

[14] Żytyniec D.A., *Kontrola wewnętrzna i audyt wewnętrzny,* materiały konferencyjne – Kontrola i audyt w perspektywie europejskiej, MSWiA Departament Kontroli, Warszawa 2004.

STRESZCZENIE

Problemy audytu wewnętrznego w zarządzaniu w sektorze publicznym

W pierwszej części artykułu wyjaśniono pojęcie audytu wewnętrznego według międzynarodowych standardów IIA oraz zaprezentowano definicje audytu wewnętrznego występując w literaturze polskiej i zagranicznej. Druga część artykułu poświęcona uwarunkowaniom prawnym i zmianom jakie zaszły w tym zakresie. Trzecia część dotyczyła problemów jakie występują w audycie wewnętrznym w sektorze publicznym, które zostały pogrupowane w trzy części: roli audytu, zrozumienia audytu i niezależności audytorskiej. Artykuł ma na celu pokazanie aktualnych zagadnień dotyczących audytu wewnętrznego, zarówno pod kątem wiedzy teoretycznej jak doświadczeń praktycznych autorów artykułu.

SUMMARY

The problems of internal audit of management in public sector

The article briefly presents the definition and the role of internal audit and the internal control. It shows differences in the role, status in the organisation, kind of activities and the final results of the internal audit. Article introduced in the law rules, evaluation in this issues, problems in man-

agement, independence of audit. The article presents actual issues of internal audit, in the theory and practice experience of authors this articles.

Jan Krysiak
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Społeczna odpowiedzialność biznesu. Moda czy powinność?

WSTĘP

Kolejne zmiany społeczne i gospodarcze, a już na pewno kolejne kryzysy udowodniały błędy powszechnie przyjętych do tej pory teorii ekonomicznych. W dobie budzenia się i rozwijania świadomości społeczeństwa stało się jasne, że biznes musi zmienić swoje dotychczasowe oblicze i wziąć pod uwagę także interesy otaczających go grup. Wraz ze wzrostem aktywności społeczności lokalnych rozpoczął się proces stopniowego nawiązywania dialogu pomiędzy przedsiębiorcami i interesariuszami, co miało przynieść korzyści obu stronom. Społeczeństwo miało otrzymać obietnicę poszanowania praw i podjęcia współpracy na rzecz rozwoju, a właściciele firm oprócz wartości etycznych widzieli w nowej koncepcji szansę na optymalizację zysków, obniżenie kosztów produkcji oraz korzyści wizerunkowe.

W obliczu globalnych zmian rynkowych, zachodzą też wyraźne zmiany w interpretacji pojęcia kapitału, przy jednoczesnej ekspansji liberalizacji rynkowej. Wysoko rozwinięta technologia minimalizuje nakłady siły fizycznej potrzebnej do produkcji towaru i usług. Kapitalizm materialny ustępuje kapitalizmowi intelektualnemu. Unia Europejska konkuruje z innymi wiodącymi gospodarkami światowymi, opartymi na nowych technologiach. Zgodnie z założeniami Strategii Lizbońskiej, wzrost konkurencyjności gospodarki europejskiej ma być osiągnięty w oparciu o wiedzę. Stąd także europejska wersja społecznej odpowiedzialności biznesu przykłada szczególną wagę do szeroko pojętej edukacji jako czynnika wzrostu konkurencyjności[1].

[1] M. Jagielska, *Raport: Odpowiedzialny biznes w Polsce*, [http://www.fundacja.e-gap.pl/dokumenty/sympozja/23/odpbiz_2005.pdf].

Społeczna odpowiedzialność biznesu, która oznacza dobrowolne poszanowanie wartości ekologicznych i społecznych w podejmowaniu decyzji biznesowych przy jednoczesnym uwzględnieniu oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron, znana na arenie międzynarodowej pod akronimem CSR (Corporate Social Responsibility), bardzo szybko została dostrzeżona przez menedżerów i kolejne globalne organizacje gospodarcze i finansowe, począwszy od drugiej połowy ubiegłego wieku, rywalizują między sobą w walce o prymat w pozytywnym działaniu na rzecz spraw dotyczących interesu publicznego. Czy jest to szczere, czy to tylko przejaw korporacyjnej antycypacji i próba tworzenia nowej rzeczywistości na własnych warunkach – czas pokaże.

Wzrost zainteresowania budowaniem odpowiedzialnego społecznie modelu biznesu wynika głównie z[2]:

- koncepcji zrównoważonego rozwoju, podkreślającej potrzebę uwzględnienia w działalności gospodarczej, oprócz wymiaru ekonomicznego, również czynników społecznych i środowiskowych, w celu zaspokojenia potrzeb nie tylko obecnego, ale i przyszłych pokoleń;
- rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, domagającego się zwiększenia znaczenia praw człowieka, równouprawnienia, właściwych stosunków pracy, dbania o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, ochrony konsumentów, czy ograniczania wpływu działalności gospodarczej na środowisko;
- samoregulacji biznesu w kierunku zwiększania przejrzystość działalności gospodarczej i jej skutków, w tym ograniczenia korupcji i nieetycznych zachowań w biznesie oraz stosowania tzw. dobrych praktyk w relacjach z zainteresowanymi stronami;
- postępującego procesu globalizacji, który spowodował, iż przedsiębiorstwa stały się ważnym aktorem międzynarodowych stosunków gospodarczych i politycznych, a podejmowanie dobrowolnych inicjatyw w zakresie CSR jest postrzegane jako dowód na przestrzeganie dobrych praktyk biznesowych.

Autor dostrzega olbrzymie zainteresowanie tą koncepcją – graniczące wręcz z modą, a jednocześnie obserwuje mały wpływ idei CSR na praktykę życia gospodarczego. Dlatego celem niniejszego artykułu jest postawienie problemu: „Czy społeczna odpowiedzialność biznesu jest ideą autentyczną i stosowaną zgodnie z jej przesłankami, czy tylko ma zastosowanie instrumentalne i okazjonalne dla potrzeb procesu kreowania wizerunku firm?". Ponieważ trudno jest w sposób jednoznaczny, bez wszechstronnych badań odpowiedzieć na to pytanie – autor postanowił tylko podzielić się w niniejszym artykule swoimi zastrzeżeniami oraz wątpliwościami.

[2] *Co to jest CSR*, [http://odpowiedzialnybiznes.pl//pl/baza-wiedzy/o-csr/co-to-jest-csr.html].

1. DEFINICJA I HISTORIA CSR

Spośród wszystkich istniejących modeli najczęściej przywoływanym i uważanym za pierwszy w pełni akceptowalny jest model zaprezentowany przez A. Carrolla. W 1979 roku zaproponował on czterostopniową definicję CSR nawiązująca do hierarchii potrzeb Maslowa. Amerykański profesor przedstawił następującą definicję: „Społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne oczekiwania, które społeczeństwo ma wobec organizacji w danym momencie na przestrzeni czasu. W/g definicji Komisji Europejskiej odpowiedzialny biznes to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo**.** Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi, jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności[3].

Aby w pełni wypełniać te zobowiązania, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu:

- maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości;
- rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwych negatywnych skutków.

Według normy ISO 26000 społeczna odpowiedzialność to zobowiązanie organizacji do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcie odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko[4].

Korzenie idei społecznej odpowiedzialności biznesu są tak głębokie, jak historia ludzkości i jej dorobek cywilizacyjno-kulturowy. Zachowane starożytne teksty wedyjskie oraz hinduska Sutra stanowczo piętnują lichwę, natomiast w islamie funkcjonuje instytucja Zakatu, która jest obowiązkowym podatkiem na rzecz potrzebujących[5].

O pierwowzorach i zwiastunach przyszłej koncepcji CSR mówi się i pisze od drugiej połowy XIX wieku. Ówcześni przedsiębiorcy tacy jak J.H. Patterson czy J.D. Rockefeller stali się pionierami ruchu filantropijnego. W roku 1889 A. Carnegie sformułował w książce „Ewangelia bogactwa" najwcześniejszą wersję doktryny społecznej odpowiedzialności biznesu. Amerykański magnat stalowy powołał się na dwie zasady mające swój po-

---

[3] M. Popowska, J. Wyrwiński, *Odpowiedzialny biznes – modna koncepcja czy odrodzenie wartości*, w: [red. M. Rozkwitalska, *Wielokulturowość, ukierunkowanie na wartości i społeczna odpowiedzialność*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Warszawa 2013, s. 164-166.

[4] T. Gasiński, G. Piskalski*, Zrównoważony biznes*, [http://www.mg.gov.pl/files/upload/7904 /podrecznik.pdf], s. 17.

[5]. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 23.

czątek w biblijnych przypowieściach: dobroczynności i powierniczości. Zasada dobroczynności nakazywała zamożnym udzielać wsparcia żyjącym w niedostatku. W czasach, gdy nie istniał rządowy system pomocy socjalnej oznaczało to zobligowanie się do częściowej poprawy warunków życia obywateli. Zasada włodarstwa (powierniczości) to z kolei doktryna wymagająca, aby przedsiębiorstwa i zamożne osoby traktowały siebie wyłącznie jako włodarzy powierzonego im majątku, działających na rzecz całego społeczeństwa[6].

Już pod koniec XIX w. powstały ustawy regulujące stosunki pomiędzy biznesem, państwem i mieszkańcami. Uściśliły one, że korporacje mają do odegrania w społeczeństwie rolę, która wykracza poza dążenie do maksymalizacji zysku. W wyniku wielkiego kryzysu lat trzydziestych i wprowadzenia przez F.D. Roosevelta polityki „New Deal" wdrożono kolejne ustawy chroniące inwestorów, małych przedsiębiorców i pracowników. W trakcie recesji większość gałęzi przemysłu poddano ograniczeniom rządu federalnego, który sterował cenami, warunkami podejmowania działalności, wytycznymi bezpieczeństwa i zasadami polityki socjalnej[7].

XX wiek, a szczególnie lata 60-te i 70-te to tak zwana „era społeczna" – narodziny dwóch ruchów społecznych: ekologicznego i konsumenckiego. W tym okresie wprowadzono legislację odnośnie bezpieczeństwa i higieny pracy, przepisy dotyczące degradacji środowiska naturalnego i substancji szkodliwych oraz przygotowano standardy bezpieczeństwa dla towarów konsumpcyjnych. Holistyczna postawa do biznesu to owoc rewolucji lat sześćdziesiątych i uznanie rozwijającej roli świadomości i wartości w życiu powszednim. To nastawienie do biznesu zrównuje go z wieloma równorzędnymi atrybutami ludzkiej działalności. Krzewicielem tego podejścia jest pierwsza marka „The Body Shop[8]".

W 1977 r. przyjęto „Zasady Sullivana" – był to pierwszy nieobowiązkowy zbiór przepisów skierowany do amerykańskich biznesmenów w Republice Południowej Afryki. W swojej treści zawierał obowiązek przeprowadzania szkoleń dla miejscowych pracowników, zatrudniania ich na stanowiskach kierowniczych, działania na rzecz poprawy jakości życia. Ponadto zasady te zabraniały dyskryminacji we wszelkiej postaci ze względu na pochodzenie rasowe. Opracowanie pierwszych standardów, wytycznych i kodeksów ładu korporacyjnego doprowadziło do instytucjonalizacji CSR w latach 90-tych XX wieku.

Pojęcia „CSR", „zrównoważony biznes" i „społeczna odpowiedzialność" zaczęto stosować zamiennie. Koncepcja CSR, koncentrująca się na danej organizacji, stanowi zarówno pewną filozofię, jak i zestaw narzędzi pozwalających osiągnąć stan zrównoważonego biznesu, który w dłuższej perspektywie, prócz korzyści środowiskowych i społecznych, gwarantuje długotrwały wzrost wartości firmy. W odniesieniu do mniejszych podmiotów działania

---

[6] J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw: teoria i praktyka,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 39.

[7] M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004. s. 16.

[8] G. Kosson, *Cele Społeczne firmy*, w: Marketing w Praktyce, 2006 nr 2, s. 55-57.

te można określić również mianem odpowiedzialnej przedsiębiorczości. Problematyką tą zajmował się ONZ. W 1992 r. w Rio de Janeiro z inicjatywy ONZ została zorganizowana konferencja pod nazwą „Szczyt Ziemi", podczas której wypracowano zbiór zasad zrównoważonego rozwoju znany pod nazwą „Deklaracja z Rio". Zatwierdzona została podczas konferencji w Johannesburgu w 2002 r.[9].

W Europie problem odpowiedzialnego biznesu był widoczny we wszechstronnie rozumianym poświęceniu przedsiębiorstwa w każdy typ działalności mający wpłynąć na poprawę czy ulepszenie życia innych, aniżeli łączenie go tylko i wyłącznie z pomocą materialną. Na unijnym szczycie w Lizbonie w 2000 roku Rada Europejska zatwierdziła dziesięcioletni program społeczno-gospodarczy określany mianem strategii lizbońskiej. Porozumienie uchwalone w Portugalii miało uczynić z Unii najbardziej konkurencyjną, prężną, zorientowaną na innowację i wiedzę gospodarkę świata, przystosowaną do realizacji w stu procentach strategii zrównoważonego rozwoju. Ukoronowaniem była publikacja w 2001 roku przez Komisję Europejską Zielonej Księgi Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (*Green Paper on Corporate Social Responsibility*). Przyznano w niej ważną rolę idei społecznej odpowiedzialności i sformułowano definicję CSR. W czerwcu 2010 r. Rada Europejska ratyfikowała dokument pod nazwą „Europa 2020 – strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu", zastąpił on tym samym strategię lizbońską, której realizacja przypadła na lata 2000-2010. Projekt „Europa 2020" korzysta z osiągnięć i doświadczeń znanych z wdrażania poprzedniej koncepcji[10].

2. ISTOTA, OBSZARY DZIAŁANIA I KORZYŚCI PŁYNĄCE Z CSR

Istnieje wiele powodów, dla których CSR staje się takie ważne:

- globalizacja i wzrost konkurencji,
- zmiany pozycji i roli ustawodawców,
- pogoń za talentami i wiedzą,
- wzrost aktywności społeczeństwa obywatelskiego w skali globalnej,
- zmiana charakteru konsumenta, który z odbiorcy biernego staje się odbiorcą krytycznym, wymagającym i zaangażowanym,
- wzrost nierzeczowych zasobów firmy[11],
- zmiany w podejściu inwestorów.

[9] T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes*, [http://www.mg.gov.pl/files/upload/7904/podrecznik.pdf], s. 11.

[10] M. Kostyra (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu : podręcznik akademicki,* Warszawa, 2008. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, 454.

[11] M. Żemigała, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 101.

Teoria społecznej odpowiedzialności biznesu jest zbudowana na poglądzie, że fundamentem wydajnego funkcjonowania podmiotów gospodarczych na rynku są ich zależności z grupami interesariuszy. Coraz bardziej docenianą rzeczą w gospodarce nękanej długotrwałym kryzysem jest wartość pozytywnych relacji z podmiotami w otoczeniu. W najnowszym trendzie CSV (*Creating Shared Value*) uwzględnia się na korzyści płynące z tworzenia z podmiotami mającymi wpływ na przedsiębiorstwo wspólnej wartości społeczno ekonomicznej. Brak analizy odnośnie potencjalnego niebezpieczeństwa wynikającego ze strony różnych grup interesariuszy niesie ze sobą ryzyko zaistnienia wielu problemów, takich jak m.in. spadek zaufania udziałowców czy utrata dobrego wizerunku. Należy pamiętać, że w dobie globalizacji błyskawiczne upowszechnienie określonej informacji na temat danej firmy może spowodować zaktywizowanie grupy osób, które mimo tego, że są w znacznej odległości od przedsiębiorstwa, zaczną stanowić realne zagrożenie w kontekście jego wizerunku. Odpowiedzialny biznes poszukuje synergii pomiędzy trzema obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym. Można określić to zasadą „3P", od angielskiego „People–Planet–Profit": Ludzie–Planeta–Zysk. Podstawowym założeniem CSR jest bardziej odpowiedzialne i etyczne postępowanie biznesu względem wszystkich grup społecznych, na które oddziałuje poprzez swoją działalność, z możliwie największym poszanowaniem\środowiska przyrodniczego. Mówiąc najprościej, chodzi o to, aby biznes stawał się lepszy, tzn. podejmował dobrowolne zobowiązania, np. na rzecz społeczności lokalnych i środowiska, a także ograniczał ewentualność wystąpienia zjawisk negatywnych, które mogą zagrozić funkcjonowaniu przedsiębiorstwa[12].

Organizacja, która służy społeczeństwu i otoczeniu musi w swej działalności uwzględniać cztery grupy interesariuszy znajdujące się w jej otoczeniu:

- udziałowców – zapewnienie im akceptowanego poziomu zwrotu zainwestowanego kapitału,
- pracowników – zapewnienie dobrych i bezpiecznych warunków pracy, popieranie rozwoju oraz uczciwe wynagradzanie,
- klientów – oferowanie produktów i usług mieszczących się w kategoriach ceny, jakości oraz użyteczności potwierdzonych technologicznymi i handlowymi opiniami,
- społeczeństwa – prowadzenia interesów z pozycji odpowiedzialnego członka społeczeństwa, zapewnienie należnego szacunku dla standardów bezpieczeństwa i ochrony środowiska oraz społecznych aspiracji[13].

Te zobowiązania biznesu wobec interesariuszy muszą być realizowane w następujących, podstawowych aspektach działalności:

[12] T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes*, [http://www.mg.gov.pl/files/upload/7904/podrecznik.pdf], s. 13.
[13] M. Żemigała, *Społeczna* ..., op. cit., s. 49.

- ekonomiczna – maksymalizacja zysku i minimalizacja strat, zrównoważony rozwój organizacji,
- prawna – przestrzeganie prawa, działalność antykorupcyjna, właściwa jakość wyrobów,
- etyczna – moralne, etyczne, a także zgodne z prawem działanie firmy,
- filantropijna – wolontariat, dobroczynność, dotacje na rzecz sztuki i edukacji[14].

Korzyści strategii odpowiedzialności przedsiębiorstwa są trudne do zmierzenia i powinny być rozpatrywane w perspektywie długofalowej. Należą do nich:

- lepszy dostęp do kapitału – kredytodawcy są bardziej zainteresowani współpracą z odpowiedzialnymi firmami, które oprócz dobrych wyników finansowych zarządzane w sposób przejrzysty, odpowiedzialnie budują swój wizerunek i dobre relacje z otoczeniem. Dla wielu inwestorów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej;
- budowa reputacji i zwiększenie lojalności – Wzrost świadomości społecznej konsumentów powoduje, iż w swoich wyborach kierują się oni także zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Rosnąca grupa konsumentów zwraca uwagę na „ekologiczność" produktu lub usługi, przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności w procesie jego wytworzenia oraz ogólną reputację firmy;
- poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi – Udział organizacji w życiu społeczności lokalnej, podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych, ułatwia jej sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie. Społeczna odpowiedzialność umożliwia jej trwałe zakorzenienie się w społeczności i pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz samorządowych;
- obniżenie kosztów i wzrost konkurencyjności – Wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu to jeden z atutów, dzięki którym organizacje zdobywają przewagę konkurencyjną;
- ograniczenie ryzyka biznesowego – poprzez podejmowanie wyzwań społecznej odpowiedzialności organizacja podnosi swoje standardy postępowania wobec interesariuszy (pracowników, kontrahentów, klientów), a przez to unika kosztów „złego partnerstwa". Zmiany te wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej firmy opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i przejrzystości dla wszystkich zainteresowanych;
- wzrost przychodów – dzięki lepszemu przyjmowaniu wyrobów przez konsumentów[15].

[14] M. Żemigała, *Społeczna* ..., op. cit., s. 196-208.

[15] M. Greszta, *Sześć kluczowych korzyści wynikających z zaangażowania firmy w ideę zrównoważonego rozwoju*, w: Harvard Business Review Polska, nr 2009/3.

3. MITY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

W dyskusji na temat odpowiedzialności społecznej biznesu, a w szczególności korporacji pojawia się fundamentalne pytanie o kwestię przyczyn, dla których są one zainteresowane tą koncepcją. Często podawana jest w wątpliwość teza, że realizacja przez korporacje założeń społecznej odpowiedzialności wynika z ich rzeczywistych przekonań i troski o te cele. Nawet wśród pozytywnych ocen ich działalności w tym zakresie podkreśla się, że zmiana ich nastawienia względem działań na rzecz otoczenia zewnętrznego jest efektem głównie zewnętrznych nacisków, a nie własnej inicjatywy. Większość inicjatyw prospołecznych stosowana jest w sposób instrumentalny i wybiórczy w celu poprawy swojego wizerunku – rodzaj „pijarowskiego liftingu". Ponadto należy pamiętać o tym, że w dużych organizacjach o charakterze korporacyjnym za te zadania odpowiadają komórki PR, które z reguły dbają o swój własny sukces.

Oczywiście nie jest to jedyny powód, wymienić można jeszcze kilka powodów, dla których korporacje motywowane są do podjęcia działań związanych z realizacją założeń społecznej odpowiedzialności:

- pierwszym z nich jest nasycenie rynków i wzrost konkurencji ze strony innych przedsiębiorstw. W przeszłości korporacje miały możliwość ekspansji na wiele nowych rynków, nie musiały też czynić wielkich starań w celu utrzymania pozycji rynkowej. Jednak przepełnienie rynku ofertami produktów, które nie różnią się znacznie, spowodowało, że korporacje realizujące strategię zdobywania musiały przejść do strategii utrzymywania już posiadanych rynków, opierającej się przede wszystkim na budowaniu lojalności klientów. Przekształcenie rynku producenta na rynek konsumenta wymusiło na korporacjach podjęcie starań mających na celu spełnienie w jak największym stopniu oczekiwań klientów[16];
- po drugie można stwierdzić, że zwiększenie zainteresowania korporacji kwestią odpowiedzialności społecznej wynika w znacznej mierze z działań wielu organizacji pozarządowych i antyglobalistycznych. Tworzą one grupę uważnych obserwatorów działalności tych firm, szczególnie pod kątem ewentualnych sprzeczności między ich zachowaniem, a ideami społecznej odpowiedzialności. Organizacje pozarządowe mają dużą zdolność do wykrywania nieetycznych zachowań korporacji, a wykorzystując możliwości mediów, są zdolne rozpowszechnić je na skalę globalną. Publiczne ujawnienie nadużyć korporacji może powodować znaczące dla nich konsekwencje: zachwianie reputacji, spadek zaufania do firmy, pozwy sądowe, wysokie koszty finansowe, a także bojkot ich towarów. Przykładem korporacji, które zmieniły politykę i zachowanie w efekcie akcji organizacji pozarządowych, są: Nestle, Nike, DeBeers, BP i Royal Dutch/Schell[17].

[16] A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa 2004, s. 189-190.

[17] A. Onufer, *Społeczna odpowiedzialność korporacji transnarodowych*, [http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/34710/009.pdf].

Osobny temat to stosowanie przez ponadnarodowe korporacje i organizacje sieciowe zabiegów z dziedziny rachunkowości kreatywnej, a nawet agresywnej, które pozwalają im na zwiększanie zysku lub zawyżanie kosztów własnych. Autor ma na myśli stosowanie tzw. cen transferowych, które umożliwiają wyprowadzenie zysków z oddziałów zagranicznych tych firm do kraju rodzimego. Polska jest niestety jednym z tych krajów w którym stosowanie tego procederu sprawiło, że w ostatnich kilkunastu latach w ich skutku społeczeństwo i skarb państwa straciły dziesiątki miliardów dolarów. Dlatego wszelkie działania prospołeczne, które lokują te firmy w rankingach odpowiedzialności społecznej powinno się konfrontować z wywiązywaniem się z podstawowego obowiązku – obowiązku podatnika.

Drugi problem to koszty marketingu, które osiągają niekiedy monstrualne rozmiary. Wystarczy podać jako przykład branżę farmaceutyczną. W roku 2011 firmy farmaceutyczne odnotowały 9 mld zł czystego zysku ze sprzedaży leków za ubiegły rok – szacuje portal money.pl. Według wyliczeń portalu analizującego udział składowych w cenie końcowej leku, wyprodukowanie leku i utrzymanie firmy to zaledwie średnio 13% wartości sprzedawanych produktów. Średnio ponad 30% ceny leku stanowią zyski firm farmaceutycznych. Inne składowe to: wydatki na marketing – 25%, marża apteczna – 12%, marża hurtowa – 8%, podatek – 8%, wydatki na badania kliniczne i rejestrację – 3%[18]. Zdaniem autora te fakty biorąc dodatkowo pod uwagę specyfikę tej branży w kontekście społecznym oraz kolejne afery lobbystyczne w tej branży powinny dyskwalifikować te firmy w ramach CSR. Wystarczy jednak przejrzeć wszelkie rankingi i można dostrzec w nich znaczący udział dużych firm farmaceutycznych.

4. SYTUACJA CSR W POLSCE

W Rankingu Odpowiedzialnych Firm za rok 2014 większość sklasyfikowanych firm to międzynarodowe koncerny, które w Polsce mają swoje oddziały. Na 62 sklasyfikowane firmy tylko 18 spółek to firmy polskie. Ponieważ o dużych firmach w artykule wspominano już wielokrotnie należy powiedzieć również o małych i średnich.

Badania polskich firm z przedziału MŚP dowodzą, że niewiele z nich raportuje o fakcie swoich praktyk z zakresu CSR, nie oznacza to, że nie prowadzą żadnych praktyk w tym zakresie, ale mają one charakter raczej marketingowy. W Raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu za rok 2012 odnotowano jedynie kilkanaście dobrych praktyk z zakresu CSR, a jedynie 17 firm jest z grupy MŚP[19]. Stwierdza się również brak wiedzy w zakresie koncepcji CSR. Do najważniejszych należą:

- niewiedza terminologiczna – mylenie CSR z PR, działalnością filantropijną i sponsoringiem;

[18] Portal Money, art.: *Ile miliardów zysków firm farmaceutycznych w ubiegłym roku?*, [http://www.rynekzdrowia.pl/Farmacja/Ile-miliardow-zyskow-firm-farmaceutycznych-w-ubieglym-roku,117513,6.html], 02-03-2012 11:55.

[19] M. Popowska, J. Wyrwiński, *Odpowiedzialny …, op. cit.*, s. 171-172.

- niewiedza ekonomiczna – brak wiedzy na temat kosztów wdrażania;
- niewiedza merytoryczna – brak wiedzy na temat narzędzi wdrażania koncepcji;
- niewiedz historyczna – brak wiedzy na temat korzeni tej koncepcji;
- niewiedza etyczna – brak wiedzy na temat znaczenia etyki w życiu społecznym[20].

Z badań przeprowadzonych przez Instytut Spraw Publicznych w 2004 r. dotyczących wizerunku polskich przedsiębiorców wynika, że z jednej strony przedsiębiorca postrzegany jest jako człowiek wykształcony, zamożny, oszczędny, troszczący się o swoją firmę i wzór dla innych, z drugiej strony wiele do życzenia pozostawia jego postawa etyczna – uczciwość, praworządność, stosunek do ludzi czy traktowanie pracowników. Polacy są przekonani, że w organizacjach nie przestrzega się kodeksu pracy, zatrudnia się ludzi niezgodnie z prawem i w wielu przypadkach nie płaci im się wynagrodzeń. Funkcjonuje przekonanie społeczne, że przedsiębiorcy uchylają się od płacenia podatków i nie zapewniają odpowiedniej ilości miejsc pracy. Na dodatek niechęć środowisk gospodarczych do prowadzenia rzeczywistego dialogu społecznego, upowszechniania dobrych wzorców kultury organizacyjnej, do godzenia dobrych wyników finansowych z odpowiedzialnym uprawianiem działalności gospodarczej pogłębia ten negatywny wizerunek przedsiębiorców[21]. Dla większości wystarczającym wyznacznikiem w działalności jest przekonanie, że wystarczy ograniczać się do balansowania na granicach prawa i to czego ono nie zakazuje jest dozwolone.

Z tymi ocenami zbieżne są wyniki badań diagnostycznych przeprowadzonych na próbie 800 organizacji z terenu całej Polski, w których jedno z pytań dotyczyło preferencji działań, które według opinii przedsiębiorców decydują o społecznej odpowiedzialności organizacji (tabela 1).

Tabela 1. Działania decydujące o społecznej odpowiedzialności organizacji

Działania	Decydujące dla ogółu badanych, w %
1. Przestrzeganie prawa	80
2. Troska o ekonomiczny wynik	77
3. Działania na rzecz środowiska naturalnego	33
4. Działania na rzecz pracowników i ich rodzin	18
5. Działanie na rzecz interesariuszy firmy	17
6. Działalność charytatywna	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym*, [w:] W. Kieżun (red), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 407.

[20] P. Habek, E. Pawłowska, *Społeczna odpowiedzialność organizacji a kompetencje menedżerów*, art. w; Przegląd Organizacji 2/2009.

[21] H. Bochniarz, *Wizerunek Przedsiębiorców, Raport: Odpowiedzialny biznes w Polsce*, [http://www.fundacja.e-gap.pl/dokumenty/sympozja/23/odpbiz_2005.pdf].

PODSUMOWANIE

W roku 2007 w podsumowaniu raportu Odpowiedzialnej Konkurencyjności organizowanego przez Account Abbility, który opiera się na zakresie parametrów opisujących klimat, środowisko pracy, korupcję i problemy społeczne przyznano pierwsze miejsce Szwecji, która w rankingu wyprzedziła m.in. Danię, Finlandię i Wielką Brytanię oraz 104 inne państwa. Dla porównania Polska zajęła 54 miejsce. Należy dodać, że pozostałe miejsca na szczycie zajęły państwa wysoko rozwinięte, posiadające skrystalizowane, zorganizowane i świadome swoich praw społeczeństwa.

W polskich realiach społeczno-gospodarczych urzeczywistnia się obawa, że państwo staje się organem realizującym przede wszystkim interesy decydentów politycznych, urzędników państwowych oraz grup interesów („demokracja familijna"), powiązanych siecią interesów, gdyż nie działają skuteczne procedury (mechanizmy) wymuszające służebność państwa wobec społeczeństwa.

Autor uważa, że Polacy, którzy do niedawna stanowili jedność jako naród z chwilą wejścia do UE nie potrafią się odnaleźć w nowej rzeczywistości jako społeczeństwo. Do tego należy z przykrością stwierdzić, że w naszym kraju znaczenie ładu instytucjonalnego można doceniać jedynie poprzez uzmysławianie sobie jego niedostatków. Z przyjętych instytucjonalnych rozwiązań wynikają takie ułomności aktualnego systemu społeczno-gospodarczego jak:

- dalece nie satysfakcjonujące postępy w zakresie budowy państwa prawa,
- postępujący spadek prestiżu polskiego parlamentaryzmu,
- ograniczona skuteczność mechanizmów demokracji i społecznej kontroli,
- kapitalizm polityczny oparty na klienteliźmie i korupcji,
- rynki regulowane w reakcji na zapotrzebowanie zgłaszane przez poszczególne grupy interesów, z nieprzejrzystym mechanizmem dochodzenia do regulacji,
- wadliwa struktura finansów publicznych i brak kontroli nad częścią publicznych środków,
- silna segregacja ekonomiczna społeczeństwa[22].

Z tych powodów trudno w obecnej sytuacji wcielać w życie koncepcje biznesu opartego na społecznej odpowiedzialności. Autor uważa, że sytuacja może się jedynie zmienić na skutek oddolnych, świadomych inicjatyw – świadomych, że poprawa wizerunku biznesu i ułożenie dobrych relacji z interesariuszami staje się priorytetem i warunkiem niezbędnym do dalszego ich funkcjonowania oraz przetrwania w czasie korporacyjnego „tsu-

[22] M. G. Woźniak, *Niesprawności kapitalizmu globalnego w świetle podejścia ekonomii instytucjonalnej. Wnioski dla Polski*, [http://www.univ.rzeszow.pl/wydzialy/ekonomii/dla...i.../publik].

nami". Jednym z elementów poprawy wizerunku może być zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw oraz wprowadzanie zasad etyki do działalności firmy. Przeciwdziałanie obecnej sytuacji wymaga opracowania strategii społecznej odpowiedzialności związanej z działalnością gospodarczą powiązanej z budową takiej właśnie infrastruktury etycznej. Trudno prognozować, że niczym za dotknięciem „czarodziejskiej różdżki" zmiany nastąpią od razu w sposób rewolucyjny, należy je przeprowadzać w sposób systemowy. Pierwszym etapem winna być wielopoziomowa, rzetelna diagnoza, która odpowie w pierwszej kolejności na pytanie: „Czy CSR stanowi kryterium rozwoju dla biznesu, a jak nie – to czy może lub powinien stanowić takie kryterium?". Pozytywny odzew na to pytanie ze strony biznesu ma olbrzymie znaczenie, gdyż jak twierdził Charles Handy (irlandzki teoretyk zarządzania): „Głównym celem firmy nie jest zysk, i kropka"[23]. Obecną sytuację może również zmienić postępujący rozwój demokracji samorządowej, a w konsekwencji tworzenie „państwa obywatelskiego".

LITERATURA:

Publikacje zwarte

[1] Adamczyk J., *„Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw: teoria i Praktyka",* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

[2] Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym*, [w:] W. Kieżun (red), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[3] Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa 2004.

[4] Kostyra M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu: podręcznik akademicki,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

[5] Krupa M., *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Wyd. Drukarnia Antykwa s.c., Kraków 1999.

[6] Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

[7] Rozkwitalska M. (red.), *Wielokulturowość, ukierunkowanie na wartości i społeczna odpowiedzialność*, Prace Naukowe Szkoły Bankowej w Gdańsku, Warszawa 2013.

[8] Żemigała M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

[23] M. Krupa, *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Wyd. Drukarnia Antykwa s.c., Kraków 1999, s. 47.

Artykuły w czasopismach.

[9] Greszta M., *Sześć kluczowych korzyści wynikających z zaangażowania firmy w ideę zrównoważonego rozwoju*, w: Harvard Business Review Polska, nr 2009/3.

[10] Habek P., Pawłowska E., *Społeczna odpowiedzialność organizacji a kompetencje menedżerów*, art. w; Przegląd Organizacji 2/2009.

[11] Kłosińska O. (red), *Odpowiedzialny Biznes. Czas próby*, Harvard Business Review Polska, nr 2009/3.

[12] Kosson G., *Cele Społeczne firmy*, w: Marketing w Praktyce, 2006 nr 2.

Zasoby internetowe

[13] *Raport – odpowiedzialny biznes w Polsce 2005*, [http://www.fundacja.e-gap.pl/dokumenty/sympozja/23/odpbiz_2005.pdf].

[14] *Co to jest CSR ?",* [http://odpowiedzialnybiznes.pl//pl/baza-wiedzy/o-csr/co-to-jest-csr.html].

[15] Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes*, [http://www.mg.gov.pl/files/upload/7904/podrecznik.pdf].

[16] Onufer A., *Społeczna odpowiedzialność korporacji transnarodowych*, [http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/34710/009.pdf].

[17] Woźniak M. G., *Niesprawności kapitalizmu globalnego w świetle podejścia ekonomii instytucjonalnej. Wnioski dla Polski*, [www.univ.rzeszow.pl/wydzialy/ekonomii/dla...i.../publik].

[18] Portal Money, art.: *Ile miliardów zysków firm farmaceutycznych w ubiegłym roku?*, [http://www.rynekzdrowia.pl/Farmacja/Ile-miliardow-zyskow-firm-farmaceutycznych-w-ubieglym-roku,117513,6.html], 02-03-2012 11:55.

STRESZCZENIE

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Moda czy powinność?

Społeczna odpowiedzialność biznesu to odpowiedzialność sfery biznesu za ich wpływ na społeczeństwo. Stosuje się również zamiennie określenie „zrównoważony biznes". Społeczna odpowiedzialność jest odzewem na budzenie się i rozwój świadomości społeczeństw.

Otwarte pozostaje pytanie: „Czy jest to idea autentyczna, czy tylko stosowana jest w praktyce gospodarczej w sposób instrumentalny dla potrzeb marketingowych?" Diagnoza ta jest konieczna dla budowy stabilnych społeczeństw.

Celem artykułu jest przybliżenie odpowiedzi na te pytania.

SUMMARY

Corporate Social Responsibility – fashion or obligation

Corporate Social Responsibility is a responsibility of business sphere for its influence on society. It is used also a substitutable term – 'Sustainable Business'. Social responsibility is a response for awakening and growth of consciousness in societies.

Still open is a question: it is an authentic idea or an instrument used in economic practice for marketing requirements only? This diagnosis is vital for creation of stable societies.

Purpose of this article is to bring closer an answer to above questions.

Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka
Politechnika Wrocławska

Ewaluacja przedsięwzięć innowacyjnych – wybrane zagadnienia

WPROWADZENIE

Podejmując temat ewaluacji przedsięwzięć innowacyjnych należy podkreślić, iż obejmuje on wiele zróżnicowanych inicjatyw. Ogólny obraz wpływu interwencji publicznych na innowacyjność jest złożony i wymaga uwzględnienia wielu, często niepowiązanych ze sobą i prowadzonych równolegle działań. Ewaluacja działań innowacyjnych jest zadaniem trudnym z wielu powodów. Jednym z nich jest współistnienie dwóch perspektyw wdrażania takich przedsięwzięć. Pierwszą, jest perspektywa podmiotów realizujących innowację (przedsiębiorców, instytucji publicznych, organizacji pozarządowych i innych). Kluczowe znaczenie ma tu szybkość realizacji działań, wprowadzenie na rynek produktu czy usługi oraz minimalizowanie ryzyka wiążącego się z realizowanymi działaniami. Drugą z perspektyw jest perspektywa instytucji wdrażających, odgrywających szczególną rolę przy realizacji projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Instytucje te odpowiadają bowiem za zgodne z prawem i obowiązującymi regułami wydatkowane środków publicznych. Złożoność problemu wynika też z potencjału i dotychczasowych doświadczeń obu typów podmiotów.

Niniejszy artykuł jest próbą wprowadzenia do tematyki ewaluacji przedsięwzięć innowacyjnych. Jego celem jest przedstawienie ogólnego zarysu ewaluacji innowacji oraz wyzwań z tym związanych, z których najważniejsze odnoszą się do poziomu strategicznego, wyznaczanego przez funkcje ewaluacji oraz poziomu analitycznego, wyznaczanego przez jej uwarunkowania w obszarze analiz przedsięwzięć innowacyjnych.

1. KONTEKSTY ANALIZY PRZEDSIĘWZIĘĆ INNOWACYJNYCH

Jedną z najczęściej używanych definicji innowacji można odnaleźć w tak zwanym podręczniku z Oslo[1], przygotowanym wspólnie przez OECD i EUROSTAT. Zamieszczona tam definicja innowacji jest szeroka i ujmuje ją jako nowy, bądź znacząco ulepszony, produkt lub usługę, proces, technikę marketingową czy nową formę organizacji. W zależności od potrzeb definicję tą można uszczegółowiać, biorąc po uwagę chociażby typ innowacji czy nowatorstwo rozwiązania.

W literaturze poświęcanej innowacjom i innowacyjności[2] rozróżnia się wiele typów innowacji. Podręcznik z Oslo[3] definiuje cztery główne typy, wyróżniając innowację produktową, procesową, marketingową i organizacyjną. W rozmaitych analizach za innowacje uznaje się zatem, nie tylko klasycznie kojarzone, nowy produkt czy usługę, lecz także zmiany organizacyjne w zakresie zarządzania, produkcji, jak i wprowadzania produktów na rynek. W obliczu złożoności tematyki, zarysowanie jasnych ram koncepcyjnych i uzgodnienie definicji innowacji, w szczególności tych zamieszczanych w dokumentach strategicznych i założeniach oraz zasadach programów wspierania innowacyjności, ma fundamentalne znaczenie dla prowadzenia procesu ewaluacji.

2. ZMIANY PODEJŚCIA DO ANALIZY PROCESU INNOWACJI

Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku wzrosło zainteresowanie innowacjami. Wraz z tym coraz powszechniej zaczęto mówić o konieczności wprowadzania działań mających na celu kreowanie i wzmacnianie innowacyjności[4]. Konsekwencją tego była zmiana optyki patrzenia na proces innowacji. Polegała ona na odejściu od tak zwanego podejścia liniowego na rzecz systemowego ujęcia innowacji[5].

Tradycyjnie proces innowacji definiowany był jako przyczynowy proces liniowy, nazywany często podażowym lub zdeterminowanym przez naukę (*science – push model*). Jednak w miarę wzrostu zainteresowania procesami innowacyjnymi dostrzeżono wady takiego ujęcia. Najistotniejsze z nich dotyczyły przesadnego podkreślania roli badań podstawowych, wprowadzenia sztucznej hierarchii stawiającej wiedzę wypływającą z badań podstawowych ponad wiedzę techniczną i inżynieryjną oraz braku uznania dla potrzeby

[1] zob. OECD (2005), *Oslo Manual,* Paris.
[2] zob. m.in. Matusiak B. (2005), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Esit Sp. z o.o, Otwock.
[3] zob. OECD (2005), *Oslo Manual,* Paris.
[4] zob. Edquist Ch, McKelvey M. (2000), *Introduction*, [w:] Edquist Ch, McKelvey M. (ed.) *Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*, Edward Elgar, Cheltenham 2000.
[5] zob. Freeman C. (1987), *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*, London, Pinter; Lundvall B. (1993), *National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter; Nelson R. (ed.) (1993), *National Innovationn Systems: a Comparative Analysis*, Oxfrod, Oxford University Press; Smith K. (2000), *Innovation as a Systemic Pheonmenon: Rethinking the Role of Policy*, Enterprise and Innovation management Studies 1(1).

ciągłej weryfikacji i oceny rzeczywistej stosowalności badań. Przyjęta wówczas, jako właściwsza, perspektywa podejścia systemowego, stopniowo odchodziła od przyczynowości liniowej, podkreślając złożony i interaktywny charakter procesu innowacji. W jej ramach innowacje ujmuje się jako sieć instytucji sektora prywatnego i publicznego, których działania i wzajemne zależności prowadzą do wytwarzania, importu, modyfikacji i rozpowszechniania nowych technologii[6]. Dodatkowo do systemu innowacji włącza się także aspekty struktury gospodarczej i układu organizacyjnego (mające wpływ na procesy uczenia się, badań i odkryć), system produkcyjny, system marketingowy oraz system finansowy. W ich ramach zachodzą bowiem procesy uczenia się. Podkreśla się przy tym, że owe przepływy informacji i wiedzy, niezbędne dla możliwości generowania innowacji, zawsze mają charakter kontekstowy, zależny od otoczenia społecznego, politycznego, kulturowego czy gospodarczego.

Podstawy teoretyczne koncepcji systemu innowacji opierają się na ekonomicznych teoriach ewolucyjnych. Zakładają one, że podmioty realizujące innowacje nie są w pełni racjonalnymi aktorami. Wynika to z ich ograniczonego dostępu do informacji i ograniczonej zdolności do interpretacji posiadanych zasobów informacyjnych[7]. Zdolność do pozyskiwania i wymiany informacji oraz współpracy z otoczeniem interpretowana jest jako czynnik decydujący o potencjale innowacyjnych. Nowa wiedza i technologie generowane są dzięki kumulatywnemu procesowi uczenia się i interakcji pomiędzy wieloma organizacjami[8].

Widziana z perspektywy systemowej, polityka wspierania innowacyjności ma na celu poprawę procesów innowacji na poziomie realizujących je podmiotów. Odbywa się to poprzez działania dążące do zniwelowania niedoskonałości i barier systemu innowacji[9]. Współczesna wersja polityki innowacyjnej koncentruje się przede wszystkim na zagadnieniu podnoszenia poziomu innowacyjności przedsiębiorstw[10]. Należy jednak zaznaczyć, że interwencje publiczne, mające wpływ na innowacyjność, wykraczają poza obszar gospodarki i wdrażane są w ramach wielu różnych działań publicznych. Funkcjonalny charakter polityki innowacyjnej nie ogranicza się wyłącznie do działań skierowanych do przedsiębiorstw lub sektora badań i rozwoju (B+R). Równie ważne są działania z zakresu polityki edukacyjnej, prawnej czy ochrony środowiska.

---

[6] zob. Freeman C. (1987), *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*, London, Pinter.

[7] zob. Smith K. (2000), *Innovation as a Systemic Pheonmenon: Rethinking the Role of Policy*, Enterprise and Innovation management Studies 1(1).

[8] zob. Nelson R. (ed.) (1993), *National Innovationn Systems: a Comparative Analysis*, Oxfrod, Oxford University Press.

[9] zob. Smith K. (2000), *Innovation as a Systemic Pheonmenon: Rethinking the Role of Policy*, Enterprise and Innovation management Studies 1(1); Arnold E. (2004), *Evaluating research and innowation policy: a system world needs systems evaluations*, Research Evaluation no. 1.

[10] zob. OECD (2005), *Oslo Manual,* Paris.

3. ZAGADNIENIA EWALUACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ INNOWACYJNYCH

Ewaluacja oznacza szacowanie wartości projektu, programu lub polityki, w którym ocena stanowi jeden z elementów procesu. Składa się na nią zróżnicowany zestaw metod i działań zorientowanych na krytyczną refleksję nad wartością i jakością interwencji publicznych[11]. Ewaluacja oparta jest o kryteria (m.in. skuteczność, efektywność, trwałość) i standardy. Coraz częściej też odnosi się do konkretnych teorii. W przypadku innowacji mogą być teorie odnoszące się do systemów innowacji (w szczególności regionalnych systemów innowacji), a także teorie bazujące na rozwoju innowacji w przedsiębiorstwach.

Ewaluacji działań skierowanych na wspieranie innowacyjności można dokonywać na kilku poziomach, uwzględniających dwie zasadnicze perspektywy: perspektywę funduszy europejskich oraz perspektywę rynku/obszaru wdrażania innowacji. Z perspektywy funduszy europejskich możemy wyróżnić ewaluację odbywającą się na poziomie projektu, programu czy całej polityki. Natomiast z perspektywy obszaru realizacji innowacji możemy wyróżnić ewaluację powadzoną na poziomie podmiotu realizującego innowację (poziom wewnętrzny), ewaluację na poziomie relacji z otoczeniem (poziom zewnętrzny), oraz ewaluację prowadzoną na poziomie innowacyjności całej branży czy sektora. W praktyce obie perspektywy nakładają się na siebie.

Inną typologię ewaluacji przedsięwzięć innowacyjnych proponuje Arnold[12] (2004), wyróżniając następujące poziomy ewaluacji:

1. ewaluacja pojedynczych interwencji publiczne, takicf jak m.in.: projekt, działanie, program
2. ewaluacja podsystemów lub ,,wąskich gardeł" systemu, np. analizy tematyczne, odnoszące się do poszczególnych sektorów czy grup docelowych
3. ewaluacja na poziomie całego systemu innowacji

Ewaluacja na poziomie pojedynczej interwencji publicznej (najczęściej działania, programu lub projektu) stanowi ważny element oceny efektywności i skuteczności polityki innowacyjnej. Jednak refleksja nad trafnością oraz użytecznością interwencji publicznej wymaga szerszego oglądu. Najczęściej realizowany jest on poprzez analizę danego, pojedynczego instrumentu, w kontekście jego roli i wpływu na cały system innowacji[13]. Ewaluacja podsystemów sytuuje się pomiędzy ewaluacją pojedynczych interwencji

[11] zob. Olejniczak K. (2008), *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji,* Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

[12] zob. Arnold E. (2004), *Evaluating research and innowation policy: a system world needs systems evaluations*, Research Evaluation no. 1.

[13] zob. Boekholt P., Lankhuizen M., Arnold E., Clarke J., Kuusisto J., de Laat B., Simmonds P., Cozzens S., Kingsley G., Johnston R. (2001), *An international review of methods to measure relative effectiveness of technology policy instruments*, Haga Min, EZ; Arnold E. (2004), *Evaluating research and innowation policy: a system world needs systems evaluations*, Research Evaluation no. 1.

i całego systemu. Obejmuje ona więcej niż jedną interwencję publiczną oraz odnosi się do różnych instytucji i powiązań między nimi[14]. Za przykład mogą posłużyć studia sektorowe, analizy poświęcone wybranym obszarom technologicznym czy opracowania na temat wpływu interwencji publicznych na wybrane typy instytucji czy grup docelowych. Szeroka analiza systemu innowacji koncentruje się na roli i zasobach poszczególnych uczestników systemu, dynamice powiązań między nimi oraz warunkach ramowych procesu innowacji. Analiza na poziomie systemu ukierunkowana jest na ocenę wypływu interwencji publicznych, skupiając się na jej efektach. Staje się przez to punktem odniesienia dla studiów na poziomie projektu czy programu oraz analiz całych podsystemów działań innowacyjnych.

4. WYZWANIA EWALUACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ INNOWACYJNYCH

4.1. Wyzwania strategiczne

Zakłada się, że główne cele ewaluacji powinny być wyrażone przez jej funkcję formatywną, mającą na celu stymulowanie usprawnień i rozwoju organizacyjnego oraz funkcję konkluzywną, wyrażaną przez sprawozdawczość z przebiegu działań i egzekwowania odpowiedzialności za nie[15]. Możliwość realizacji tych celów warunkowana jest zintegrowaniem procesu ewaluacji z planowaniem strategicznym, programowaniem i wdrażaniem polityk i przedsięwzięć innowacyjnych[16].

Wkomponowanie ewaluacji w planowanie i programowanie pozwala na wypełnianie przez nią funkcji strategicznej w procesie ustalania priorytetów planowanych działań. Ewaluacja przyczynia się do adekwatnego formułowania długookresowych wizji rozwoju polityk, mających na celu zwiększenie poziomu innowacyjności. Może też przekształcić się w jedno z narzędzi tworzenia zasobów strategicznej wiedzy. To na nich w przyszłości mogą opierać się decyzje racjonalizatorskie, dotyczące udzielania, kontynuowania lub zaniechania konkretnych interwencji publicznych[17].

Nadanie ewaluacji funkcji strategicznej wymaga od niej produktów wysokiej jakości. Oznacza to potrzebę ciągłej troski o podnoszenie jakości procesu ewaluacji oraz inicjowania publicznej debaty na temat wniosków z oceny jakości, trwałości i adekwatności podejmowanych działań. W litera-

[14] zob. Arnold E. (2004), *Evaluating research and innowation policy: a system world needs systems evaluations*, Research Evaluation no. 1.

[15] zob. Olejniczak K. (2008), *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji,* Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

[16] zob. Boekholt P., Lankhuizen M., Arnold E., Clarke J., Kuusisto J., de Laat B., Simmonds P., Cozzens S., Kingsley G., Johnston R. (2001), *An international review of methods to measure relative effectiveness of technology policy instruments*, Haga Min, EZ; Andersson T., Appelquist J., SchwaagSerger S. (2004), *Public research and innovation Policy for the good of socjety: how to assess the way foward?*, artykuł nie opublikowany na seminarium IKED i agencji VINNOVA, listopad 2004, Sztokholm,

[17] zob. Fahrenkrog G., Polt W., Rojo J., Tubke A., Zinocker K. (2002), *RTD Evaluation Toolbox. Assessing the Socio-Economic Impact of RTD Policies*, IPTS Technical Report Series, STRATA.

turze przedmiotu[18] podkreśla się, że ewaluacja powinna być nastawiona na dostarczanie użytecznych informacji i wniosków dla wszystkich uczestników projektu, polityki czy programu, a zatem nie tylko dla samych realizatorów i administracji publicznej, ale też dla beneficjentów oraz wszystkich potencjalnych zainteresowanych. Uczestnictwo przedstawicieli różnych grup docelowych może prowadzić do lepszego odbioru podejmowanych działań, poprawy samego procesu ewaluacji oraz polepszenia jakości interwencji publicznych[19].

4.2. Wyzwania analityczne

Rozumienie specyfiki procesu innowacji

Odpowiedzialność za prowadzenie ewaluacji polityki innowacyjnej wymaga znajomości specyfiki innowacyjności zarówno na poziomie pojedynczych podmiotów (niezależnie od tego czy będą to przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, uczelnie wyższe czy inne), jak i całego systemu innowacji. Bez tego nie jest możliwa realizacja zasadniczych funkcji ewaluacji: formatywnej, konkluzywnej, i strategicznej. Co więcej, nieznajomość specyfiki innowacyjności może skutkować wyciąganiem błędnych wniosków i przecenianiem lub niedocenianiem pełnej wartości interwencji.

Kompleksowy charakter procesu innowacji wymaga zarówno systemowego podejścia do polityki innowacyjnej, jak i systemowego rozumienia wpływu interwencji publicznych na procesy innowacji[20]. Zasadniczym wyzwaniem analitycznym w tym kontekście jest włączenie podejścia systemowego do praktyki ewaluacji. Arnold (2004)[21], podkreśla, że identyfikowanie niedoskonałości w powiązaniach pomiędzy różnymi elementami systemu innowacji powinno należeć do kluczowych zadań prowadzenia polityki innowacyjnej i podejmowania interwencji publicznych w tym zakresie. Głównym narzędziem służącym realizacji tego celu powinien być proces ewaluacji wraz z będącymi jego efektem wnioskami. To one bowiem pozwalają na wskazanie istniejących niedoskonałości i barier w ramach funkcjonowania całego systemu innowacji.

Poziomy i zakres ewaluacji polityki innowacyjnej

Dobór poziomu i zakresu analizy stanowi jeden z najważniejszych elementów projektowania procesu ewaluacji, pozwalających na dostrzeżenie szerszych efektów społeczno-gospodarczych interwencji publicznych. Ewa-

[18] zob. Olejniczak K. (2008), *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji*, Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa; Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa; Haber A., Szałaj M. (red.) (2010), *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

[19] zob. Boekholt P., Lankhuizen M., Arnold E., Clarke J., Kuusisto J., de Laat B., Simmonds P., Cozzens S., Kingsley G., Johnston R. (2001), *An international review of methods to measure relative effectiveness of technology policy instruments*, Haga Min, EZ.

[20] zob. Arnold E. (2004), *Evaluating research and innowation policy: a system world needs systems evaluations*, Research Evaluation no. 1.

[21] Tamże.

luatorzy polityki innowacyjnej podkreślają, iż by móc dokonywać oceny efektów polityki innowacyjnej, ewaluacja powinna obejmować całe programy lub zbiory działań wchodzących w jej skład[22]. Wynika to z założenia, że tylko wyższy poziom agregacji ocenianych działań daje możliwość oceny polityki na poziomie systemu innowacji. Również porównania poziomu efektywności różnych instrumentów wykorzystywanych w ramach kreowania polityki innowacyjnej powinny być analizowane w kontekście wykorzystywania pozostałych narzędzi oraz ich relacji do całego systemu innowacji.

Ewaluacja prowadzona na poziomie pojedynczego projektu czy działania nie pozwala na analizę szerszych efektów. Podstawowym problemem jest tu niemożność jednoznacznej atrybucji efektów w szerszym kontekście funkcjonowania systemu innowacji. Nie oznacza to jednak, iż badania ewaluacyjne powinny koncentrować się wyłącznie na poziomie zbioru działań czy większych programów. Ewaluacje poszczególnych interwencji (np. projektów czy pojedynczych działań) odgrywają bowiem istotną rolę w ocenie efektywności i skuteczności, jako studia przypadków. Nie mogą jednak w pełni odpowiedzieć na strategiczne pytania o adekwatności i efekty całej polityki czy jej poszczególnych instrumentów. W związku z tym strategiczny proces ewaluacji powinien równoważyć ewaluacje na poziomie pojedynczych działań, podsystemów oraz całego systemu. Tylko w ten sposób- poprzez praktykowanie uzupełniającej się i wzajemnie wzmacniającej ewaluacji na różnych poziomach, możliwe jest realizowanie jednego z głównych celów ewaluacji, czyli usprawnienia procesów organizacyjnego uczenia się oraz poprawy jakości interwencji publicznych[23].

„Wartość dodana" interwencji publicznych

Zagadnienie ,,wartości dodanej", rozumianej jako niezamierzone konsekwencje działań (zarówno o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym) jest jednym z istotnych problemów ewaluacji, zmierzającym do ustalenia, czy uzyskane efekty uzasadniają interwencję publiczną. W tradycyjnym ujęciu ewaluacja skupia się na ocenie bezpośrednich efektów wsparcia na poziome beneficjentów- podmiotów zaangażowanych w realizację innowacyjnego przedsięwzięcia. Ewaluacja ,,wartości dodanej" jest natomiast prowadzona na różnym poziomie agregacji, zaczynając od użytkowników innowacji, poprzez jej odbiorców, a kończąc na otoczeniu społeczno-instytucjonalno-gospodarczym[24].

---

[22] zob. Boekholt P. (ed.) (2002), *Innovation policy and sustainable development: can innovation incentives make a difference? Contributions to a Six Countries Programme Conference*, February 28-March 1, IWT Observatory Brussels, IWT – Stidies 40; Fahrenkrog G., Polt W., Rojo J., Tubke A., Zinocker K. (2002), RTD Evaluation Toolbox. Assessing the Socio-Economic Impact of RTD Policies, IPTS Technical Report Series, STRATA; Georghiou L. (2002), *Impact and additionality of innovation policy* [w:] Boekholt P. (ed.) (2002), *Innovation policy and sustainable development: can innovation incentives make a difference? Contributions to a Six Countries Programme Conference*, February 28-March 1, IWT Observatory Brussels, IWT- Stidies 40.

[23] zob. Arnold E. (2004), *Evaluating research and innowation policy: a system world needs systems evaluations*, Research Evaluation no. 1.

[24] zob. Georghiou L. (2002), *Impact and additionality of innovation policy* [w:] Boekholt P. (ed.) (2002), *Innovation policy and sustainable development: can innovation incentives make a difference? Contributions to a Six Countries Programme Conference*, February 28-March 1, IWT Observatory Brussels, IWT – Stidies 40.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka typów „wartości dodanej" polityki innowacyjnej. Najczęściej wspomina się o dodatkowości inwestycyjnej (*input additionaly*), behawioralnej (*behavioural additionaly)* i wynikowej (*output additionaly)*[25]. We wszystkich tych przypadkach ocena nie jest skomplikowana jeśli bierzemy pod uwagę tylko i wyłącznie wyniki projektu. Problem atrybucji pojawia się w przypadku oceny rezultatów i oddziaływań, która nierzadko możliwa jest dopiero w kilka lat po zakończeniu ewaluowanych działań[26]. Działania te są najczęściej uzupełnieniem skomplikowanego i długotrwałego procesu. Prosta ocena „wartości dodanej", wyjętego z kontekstu, projektu, nie bierze pod uwagę perspektywy specyfiki procesu innowacji i perspektywy beneficjenta. Wyzwaniem w tym kontekście jest zrozumienie znaczenia interwencji publicznej z punktu widzenia jej beneficjenta, grupy docelowej oraz samego procesu innowacji, a także uwzględnienie niezamierzonych (pozytywnych i negatywnych) efektów interwencji publicznej.

Ujęcie sektorowe

W literaturze przedmiotu podkreśla się również zróżnicowanie procesów innowacji w różnych sektorach (Malerba 2005). W związku z tym ocena rezultatów i efektów podjętych działań powinna uwzględniać różnice pomiędzy sektorami, takie jak:

- ogólny profil sektora i działających w jego ramach podmiotów (np. struktura sektora, jego zaawansowanie technologiczne i zdolności absorpcyjne, poziom konkurencji itp.)
- specyfika procesu innowacji (np. jego kapitałochłonność, rola zasobów ludzkich, kapitału intelektualnego, czas trwania procesu innowacji itp.)
- współpraca w ramach sektora (np. otwartość na współpracę i wymianę informacji pomiędzy różnymi podmiotami oraz współpraca między różnymi sektorami itp.)
- warunki ramowe (np. uwarunkowania i regulacje prawne z zakresu ochrony własności intelektualnej, know-how i własności przemysłowej)[27].

W zależności od sektora proces badań i rozwoju (B+R), mający na celu wypracowywanie konkretnych innowacyjnych rozwiązań odgrywa mniej lub bardziej istotną rolę w kreowaniu samej innowacyjności. Wynika to z faktu,

[25] zob. Georghiou L. (2002), *Impact and additionality of innovation policy* [w:] Boekholt P. (ed.) (2002), *Innovation policy and sustainable development: can innovation incentives make a difference? Contributions to a Six Countries Programme Conference*, February 28-March 1, IWT Observatory Brussels, IWT – Stidies 40; OECD (2006), Government R&D Funding and Company Behaviour, Measuring Behavioral Additionality, Paris.

[26] zob. Georghiou L. (2002), *Impact and additionality of innovation policy* [w:] Boekholt P. (ed.) (2002), *Innovation policy and sustainable development: can innovation incentives make a difference? Contributions to a Six Countries Programme Conference*, February 28-March 1, IWT Observatory Brussels, IWT- Stidies 40.

[27] zob. Miedziński M. (2008), *Wybrane zagadnienia ewaluacji polityki innowacyjnej* [w:] Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

iż duża część procesów innowacji nie jest oparta tylko i wyłącznie o działalność badawczo-rozwojową, lecz w dużej mierze zależy od kreatywności i kwalifikacji pracowników, współpracy z innymi podmiotami i instytucjami badawczymi oraz zarządzania i struktury organizacyjnej. To zróżnicowanie sektorowe procesów innowacji powinno być wzięte pod uwagę zarówno w programowaniu, jak i ewaluacji polityki wspierania innowacji.

Zróżnicowanie regionalne

Procesy innowacji poza zróżnicowaniem sektorowym, odznaczają się też zróżnicowaniem przestrzennym[28]. Regionalne systemy innowacji mogą różnić się od siebie następującymi elementami:

- profilem sektorowym i potencjałem uczestników procesu innowacji (np. strukturą przedsiębiorstw, potencjałem B+R, obecnością firm z kapitałem zagranicznym, obecnością instytucji naukowo-badawczych, uczelni wyższych, organizacji pozarządowych czy chociażby jakością kapitału społecznego regionu)
- jakością powiązań w systemie (np. poziomem zaufania pomiędzy różnymi podmiotami bezpośrednio i pośrednio zaangażowanymi w proces kreowania innowacji)
- warunkami ramowymi (np. jakością infrastruktury sprzyjającej kreowaniu innowacyjności i doświadczeniem w prowadzeniu regionalnej polityki innowacyjnej)[29].

Cechy regionalnego systemu innowacji mogą predysponować region do uzyskiwania lepszych lub gorszych rezultatów polityki innowacyjnej. Podobnie jak w przypadku ujęcia sektorowego, pominięcie przestrzennego wymiaru w ewaluacji może doprowadzić do niezrozumienia lub niewłaściwej oceny zróżnicowania rezultatów polityki innowacyjnej, i w konsekwencji pominięcia tych aspektów w przyszłości.

PODSUMOWANIE

Ewaluacja problematyki innowacyjności jest zagadnieniem złożonym, wymagającym wiedzy na tematy specyfiki procesu i funkcjonowania całego systemu innowacji oraz znajomości polityki innowacyjnej.

Podstawowym celem ewaluacji przedsięwzięć innowacyjnych jest dokonanie kompleksowej oceny wpływu interwencji publicznych na innowacyjność podmiotów realizujących działania oraz na innowacyjność ich otoczenia. Znajomość specyfiki procesu innowacji pozwala umieścić analizowane

[28] zob. Cooke P., Heidenreich M., Braczyk H. (eds.) (1998), *Regional Innovation Systems: the Role of Governances in a Globalized World*, London, Routledge; Asheim B., Gertler M. (2005), The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems [w:] Fagerberg J., Movery D., Nelson E. (eds.), The Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press

[29] zob. Miedziński M. (2008), *Wybrane zagadnienia ewaluacji polityki innowacyjnej* [w:] Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

działania w szerszym kontekście. Oczywiście ewaluacja pojedynczego projektu czy działania nie może aspirować do oceny jego wpływu na cały system innowacji. Powinna jednak dążyć do przedstawienia jego działań w kontekście specyfiki podsystemu, w ramach którego był realizowany. Ewaluacja całego działania czy szerszego programu, w ramach którego wdrożono szereg analogicznych projektów może dążyć do szerszej oceny jego efektów i oddziaływań. Wreszcie ewaluacja całej polityki powinna odnosić się do wpływu całego zbioru działań publicznych na system innowacji i funkcjonowanie całej gospodarki.

Należy podkreślić, że ewaluacja polityki innowacyjnej powinna łączyć zarówno funkcje konkluzywne, jak i formatywne. Systemowe podejście do analizowania systemu innowacji pozwala nadać ewaluacji strategiczną rolę w procesie planowania strategicznego i programowania przyszłych działań. W tym kontekście rozwijanie ewaluacji powinno być postrzegane jako długookresowa inwestycja w podnoszenie jakości interwencji publicznej. Praktyka ewaluacji potwierdza coraz silniejszą tendencję do postrzegania jej jako części procesu generowania strategicznej wiedzy, wykorzystywanej do lepszego planowania i priorytetyzowania przyszłych interwencji publicznych[30].

Dla użyteczności ewaluacji przedsięwzięć innowacyjnych i możliwości wykorzystania płynących z niej wniosków, ważne jest uwzględnienie wzywań z nią związanych. Od strony strategicznej należy zadbać o zintegrowanie ewaluacji z planowaniem i programowaniem polityki innowacyjnej. Pozwala to nadać ewaluacji funkcję strategiczną w procesie ustalania priorytetów i poprawy wdrażania działań. Od strony analitycznej należy zadbać o równowagę znaczenia ewaluacji na poziomie pojedynczych instrumentów (projektów/programów), podsystemów (ewaluacje tematyczne) oraz systemu jako całości (ewaluacje polityki). Należy jednak podkreślić, że dostrzeżenie szerszych efektów przedsięwzięć innowacyjnych wymaga oceny na wyższym poziomie agregacji. Ewaluacja powinna dążyć też do zrozumienia znaczenia interwencji publicznej z punktu widzenia beneficjenta (grupy celowej) oraz w kontekście jego udziału w całym procesie innowacji. Ponadto ewaluacja powinna objąć analizą zarówno zamierzone, jak i niezamierzone efekty działań, a prowadzona w jej ramach analiza powinna uwzględniać zróżnicowanie efektów w zależności od profilu grupy celowej, sektora działalności oraz też regionu.

LITERATURA:

[1] Andersson T., Appelquist J., SchwaagSerger S. (2004), *Public research and innovation Policy for the good of socjety: how to assess the way foward?*, artykuł nieopublikowany na seminarium IKED i agencji VINNOVA, listopad 2004, Sztokholm.

[30] zob. Fahrenkrog G., Polt W., Rojo J., Tubke A., Zinocker K. (2002), *RTD Evaluation Toolbox. Assessing the Socio-Economic Impact of RTD Policies*, IPTS Technical Report Series, STRATA.

[2] Arnold E. (2004), *Evaluating research and innowation policy: a system world needs systems evaluations*, Research Evaluation no. 1.

[3] Asheim B., Gertler M. (2005), *The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems* [w:] Fagerberg J., Movery D., Nelson E. (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press.

[4] Boekholt P., Lankhuizen M., Arnold E., Clarke J., Kuusisto J., de Laat B., Simmonds P., Cozzens S., Kingsley G., Johnston R. (2001), *An international review of methods to measure relative effectiveness of technology policy instruments*, Haga Min, EZ.

[5] Boekholt P. (ed.) (2002*), Innovation policy and sustainable development: can innovation incentives make a difference? Contributions to a Six Countries Programme Conference*, February 28-March 1, IWT Observatory Brussels, IWT-Stidies 40.

[6] Cooke P., Heidenreich M., Braczyk H. (eds.) (1998), *Regional Innovation Systems: the Role of Governances in a Globalized World*, London, Routledge.

[7] Edquist Ch, McKelvey M. (2000), *Introduction*, [w:] Edquist Ch, McKelvey M. (ed.) *Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*, Edward Elgar, Cheltenham 2000.

[8] Fahrenkrog G., Polt W., Rojo J., Tubke A., Zinocker K. (2002), *RTD Evaluation Toolbox. Assessing the Socio-Economic Impact of RTD Policies*, IPTS Technical Report Series, STRATA.

[9] Freeman C. (1987), *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*, London, Pinter.

[10] Georghiou L. (2002), *Impact and additionality of innovation policy* [w:] Boekholt P. (ed.) (2002*), Innovation policy and sustainable development: can innovation incentives make a difference? Contributions to a Six Countries Programme Conference*, February 28-March 1, IWT Observatory Brussels, IWT-Stidies 40.

[11] Haber A., Szałaj M. (red.) (2010), *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

[12] Lundvall B. (1993), *National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter.

[13] Matusiak B. (2005), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Esit Sp. z o.o., Otwock.

[14] Miedziński M. (2008), *Wybrane zagadnienia ewaluacji polityki innowacyjnej* [w:] Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

[15] Nelson R. (ed.) (1993), *National Innovationn Systems: a Comparative Analysis*, Oxfrod, Oxford University Press.

[16] OECD (2005), *Oslo Manual,* Paris.

[17] OECD (2006), *Government R&D Funding and Company Behaviour, Measuring Behavioral Additionality*, Paris.

[18] Olejniczak K. (2008), *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji, Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

[19] Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

[20] Smith K. (2000), *Innovation as a Systemic Pheonmenon: Rethinking the Role of Policy*, Enterprise and Innovation management Studies 1(1).

STRESZCZENIE

Ewaluacja przedsięwzięć innowacyjnych – wybrane zagadnienia

Niniejszy artykuł podnosi kwestię specyfikę badań ewaluacyjnych w zakresie przedsięwzięć innowacyjnych, uważanych obecnie za jedne z najważniejszych czynników decydujących o produktywności i przewadze konkurencyjnej gospodarek. Jego celem jest przedstawienie problematyki ewaluacji innowacji oraz wyzwań z nią związanych.

SUMMARY

Evaluation of innovative projects – selected issues.

The purpose of this article is to draw attention to the specificity of evaluation studies of innovations and to present the most important issues and challenges associated with the process of evaluation of innovation.

Katarzyna Świętochowska
Akademia Leona Koźmińskiego
w Warszawie

Typologia Organizacji

WSTĘP

Poniższa praca ma za zadanie pokazać jak można rozumieć słowo „organizacja" oraz dokonać jej typologii. Według słownika języka polskiego, typologia jest to nauka o typach, badanie porównawcze typów w zakresie różnych nauk, podział czegoś według określonych zasad lub zbiór zasad umożliwiających grupowanie poszczególnych osób, przedmiotów, zjawisk i tym podobnych według określonych typów[1]. Typologia powstała ponieważ badacze chcąc podsumować swoje odkrycia i przedstawić je innym, często tworzą pewne typy charakteryzujące się określonymi zmiennymi, kryteriami aby nadać całości wniosków spójność[2].

Aby dokonać typologii organizacji należy określić kryterium według którego zostaną one podzielone i pogrupowane na podobne do siebie pod kątem wybranego kryterium. Regułą podziału może być jej obszar działalności, wielkość, struktura czy też forma prawna. Są one dość powszechne w dziedzinie zarządzania, ponieważ mówią o wielu właściwościach organizacji, ich obowiązkach (np. prawnych) czy sposobie funkcjonowania.

W kwestii obszaru działalności, można wyróżnić organizacje[3]: krajowe, międzynarodowe, wielonarodowe czy globalne. Wielkość organizacji może zostać podzielona wg ilość zatrudnionych, rocznego obrotu czy całkowitego bilansu rocznego (tabela 1).

Struktury można wyróżnić płaskie, smukłe, funkcjonalne, wielowydziałowe, macierzowe, hybrydowe czy konglomeratowe[4]. Forma prawna jest o tyle istotna, że decyduje o sposobie powołania organizacji, zakresie odpowiedzialności właścicieli, sposobie podziału zysku czy o organach

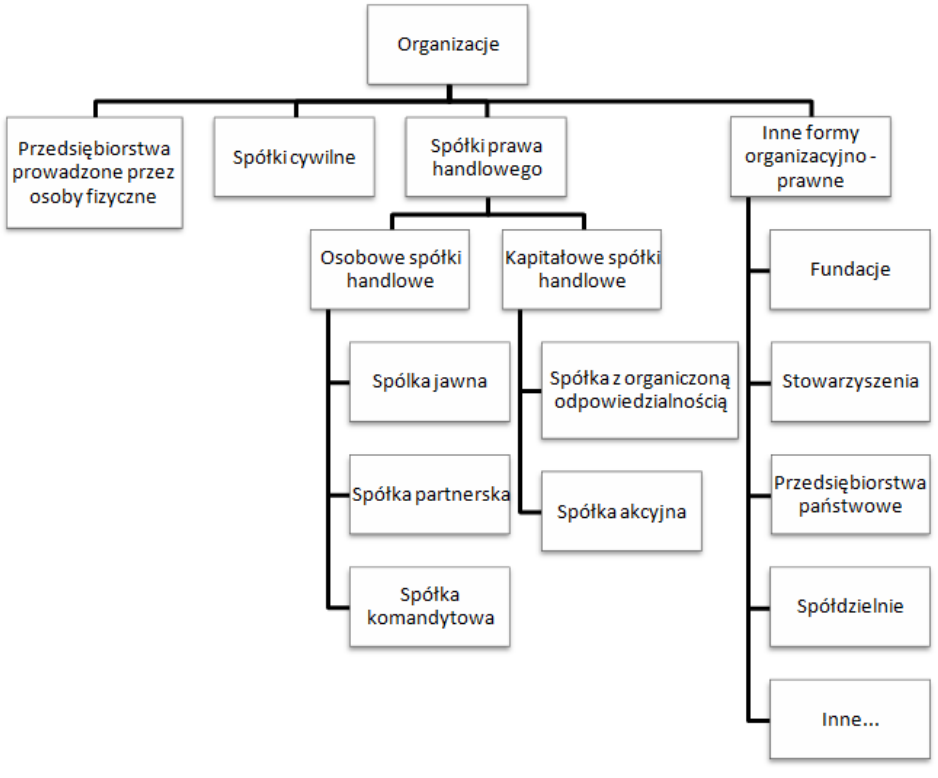
[1] [http://sjp.pwn.pl/slownik/2579028/typologia], (15.04.2013).
[2] E. Babie, *Podstawy badań społecznych,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 202.
[3] J. Engelhardt, *Typologia przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009, s. 117.
[4] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 388-395.

zarządzających organizacją. Ponad to od wybranej formy zależy to jakie podatki będą płacone czy to jak ma być prowadzona ewidencja księgowo-podatkowa. Schemat zamieszczony na następnej stronie przedstawia podział organizacji wg formy organizacyjno-prawnej (rysunek 1).

Tabela 1. Warunki podziału organizacji na mikro, małe, średnie i duże

Kryterium	Mikro	Małe	Średnie	Duże
Średnioroczne zatrudnienie	0-9 praconików	10-49 pracowników	50-249 pracowników	250 i więcej pracowników
Roczny obrót	< 2 mln EUR	<10 mln EUR	< 50 mln EUR	50 mln EUR i więcej
Całkowity bilans roczny	Nie przekracza 2 mln EUR	Nie przekracza 10 mln EUR	Nie przekracza 43 mln EUR	Przekracza 43 mln EUR

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 54



Rysunek 1. Podział organizacji wg formy organizacyjno prawnej

Źródło: opracownie własne na podstawie: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), op. cit., s. 57.

Ponieważ wszystkie wymienione typologie odwołują się do rzeczy mierzalnych, lub regulowanych prawnie, warto zwrócić uwagę podczas rozważań nad organizacją, na jej aspekty analizowane i prezentowane przez socjologicznych naukowców.

Typologie tworzone przez socjologów opierają się na uwzględnieniu[5]: struktury organizacyjnej, atrybutów więzi organizacyjnej, mechanizmów władzy i przywództwa organizacyjnego czy charakteru uczestnictwa organizacyjnego. Poniższy artykuł, będzie prezentował właśnie te typologię, a ich autorami są: D. Katz i R.L. Kahn, A. Etzioni, E. Goffman oraz R. Dahrendorf . Przed podsumowaniem, zaprezentuje propozycję własnej typologii, jednakże rozważania na ten temat, rozpocznę od analizy definicji organizacji.

1. DEFINICJA ORGANIZACJI

Organizacja jest to wieloznaczne słowo, które swoje źródła ma w greckim – *organizo* czyli tworzyć całość lub w łacinie – *organum* czyli nieodrodny element[6]. W rzeczywistości każdy naukowiec zajmujący się teorią organizacji ma swoją własną definicję organizacji lub powołuje się na dorobek innego autora ponieważ, nie ma jednej wiodącej.

J. Zieleniewski starał się wyjaśnić pojęcie organizacji wyodrębniając jej podstawowe znaczenia za pomocą prakseologicznej interpretacji. Dokonał podziału na organizacje rozumiane[7]: przedmiotowo tzw. rzeczowe (gdzie organizacja to pewien obiekt który dzięki jej cechom charakterystycznym da się odróżnić od innych), atrybutowo (w którym organizacja jest cechą przedmiotów, potocznie nazywa się ją zorganizowaniem) oraz czynnościowo (gdzie organizacja to czynność czyli organizowanie).

Socjologiczne interpretacje organizacji przyjmują, że składa się ona z jednostek ludzkich, podobnie jak inne agregaty społeczne takie jak grupy, klasy, narody. Tak więc inny naukowiec, J. Szczepański definiuje organizacje na dwa sposoby. W pierwszym organizacja jest celowym zrzeszeniem ludzi połączonych w sposób zapewniający racjonalne wykorzystanie środków, ekonomię wysiłku i koordynację[8]. W drugim organizacja to zespół metod i sposobów efektywnego osiągania celów.

N. Goodmann podaje krótszą definicję, opisując organizację jako formalną, celową grupę utworzoną z myślą o osiągnięciu konkretnego celu. Taka organizacja jest starannie zaprojektowana i zawiera formalną strukturę statusów i ról, a także mniejsze grupy[9]. Nie jest on jedynym socjologiem

---

[5] Więcej przykładów kategorii, nie tylko socjologicznych w: B. Kaczmarek, *Organizacje. Polityka. Władza. Struktury*, Wydawnictwo Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001, s. 119.

[6] D. Jemielniak, D. Latusek, *Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 16.

[7] B. Kaczmarek, op. cit., s. 108.

[8] J. Szczepański, *Elementarne pojęcie socjologii*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970, s. 231.

[9] N. Goodmann, *Wstęp do socjologii*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 75.

nawiązującym do pojęcia grupy mówiąc o organizacji. Czynią to także J.H. Tutner, K. Doktór czy R.W. Griffin. Również Ch. Bernard uważa, że ludzie łączą się w formalnych organizacjach w celu osiągnięcia czegoś, co nie możliwe jest do uzyskania w pojedynkę[10].

Istnieje także grupa naukowców którzy w definiowaniu organizacji odwołują się do systemów. Na przykład T. Persons uważał, że organizacja to system społeczny zorganizowany dla osiągnięcia konkretnego celu[11]. Taką perspektywę przyjęli także Ch. Barnard, R. Ackoff, L. Krzyżanowski, D. Katz i R.I. Kahn, K. Bolesta-Kukułka, H.J. Leavitt oraz M. Bielski.

Niezależnie od rodzaju definicji organizacje są posiadaczami kilku cech. Mają one charakter[12]: celowy (organizacja musi spełniać określone cele, misje), społeczny (składają się z ludzi, między którymi zachodzą różne relacje np. współpraca), w pewnym stopniu sformalizowany (prawnie, lub chociaż nieformalną umową społeczną) i ekonomiczny (organizacje czerpią z otoczenia środki które pozwalają im funkcjonować). Ponad to panuje w nich podział pracy, zaplanowany przepływ informacji, który ma służyć realizacji określonych celów, ma miejsce jeden lub więcej ośrodków władzy, a także substytucyjność personelu[13].

By w pełni zrozumieć, czym są, a czym nie są organizacje, należy odróżnić je od instytucji. Instytucja (słowo pochodzące z łaciny) ma szeroki zakres, obejmuje wiele pojęć i ma dużo definicji.

Według słownika języka polskiego instytucja jest to zakład o charakterze publicznym zajmujący się określonym zakresem spraw, zespół norm prawnych lub obyczajowych dotyczących organizacji jakiejś dziedziny życia oraz organizacja działająca na podstawie tych norm[14].

Pojęcie instytucji jest używane dla określenia czegoś, co spełnia łącznie kilka kryteriów, z których najważniejsze wydają się następujące: powtarzalność, rutynowość, powszechność, oczywistość. Z instytucją mamy do czynienia, gdy ludzie postępują według pewnego schematu, wręcz automatycznie. Ujmując pojęcie instytucji w sposób najbardziej ogólny można powiedzieć, że pojawia się ona zawsze tam, gdzie pewne typy ludzi wykonują pewne działania lub czynności w pewnego typu sytuacjach[15].

Aby odróżnić instytucje od organizacji A. Stone Sweet, N. Fligstein i W. Sandholtz zdefiniowali instytucje jako systemy reguł na poziomie makrospołecznym, a organizacje jako grupy ludzi mniej lub bardziej ukonstytuowane formalnie, które dążą do osiągania zbiorowych celów na poziomie mezzospołecznym[16]. Organizacja ma generować zysk, a instytucja regulować, pomagać ludziom. Rzadko ma przynosić także zysk. Czasem zdarza się, że instytucje przeobrażają się w organizacje jak np. banki czy giełda.

---

[10] J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011, s. 54.
[11] B. Kaczmarek, op. cit., s. 112.
[12] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 14.
[13] M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 31.
[14] [http://sjp.pwn.pl/slownik/2466463/instytucja], (04.02.2013).
[15] B. Gąciarz, *Instytucjonalizacja samorządności*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2004, s. 24.
[16] Ibid., s. 26.

Organizacjami są na przykład: przedsiębiorstwa, szkoły, szpitale, więzienia, armie czy partie politycznie. Jednak nie zaliczamy do organizacji[17]: plemion, klas, grup etnicznych, grup przyjacielskich i rodzin. Dla porównania, przykładowymi instytucjami są: parlament europejski, rodzina, religia, gospodarstwa domowe, rolne, instytucje państwowe czy kulturowe.

2. HISTORIA BADAŃ NAD ORGANIZACJĄ

Badania nad organizacją i tworzenie teorii na jej temat trwa już od ponad 100 lat. Wprawdzie istniały one już wcześniej, ponieważ ludzie od zawsze musieli działać razem w uporządkowany sposób, jednakże dla naszych czasów charakterystyczna jest jej wszechobecność[18].

Głównym jej źródłem była potrzeba. Ludzie tworzyli organizacje (grupy ludzi działających wspólnie dla realizacji jednego celu), aby spełniały one pewne funkcje. Funkcje te były potrzebne, aby zaspokoić bliżej nieokreślone potrzeby społeczne[19]. Miały być one zaspokajane poprzez wykonywanie przez organizacje wyznaczonych celów. Taka geneza zakłada, że ludzie widzieli korzyści wynikające z zorganizowanych i zbiorowych działań.

Ponadto na powstawanie organizacji, a także teorii z nią związanymi, wpływało wiele nauk jak ekonomia, socjologia, psychologia, cybernetyka, inżynieria czy antropologia. Przyczyną tego był fakt, że w organizacji zachodzi wiele skomplikowanych zjawisk społecznych czy stosuje się zaawansowaną technikę, co sprawia, że naukę o organizacjach można nazwać nauką interdyscyplinarną, ponieważ ma wspólne pole z innymi dyscyplinami[20].

Analizując organizację w kategoriach socjologii mamy do czynienia z następującymi szkołami i kierunkami[21]:

- Empiryczna szkoła chicagowska R.E. Parka,
- Strukturalno-funkcjonalna orientacja socjologiczna, ład społeczny w szkole systemów działań społecznych T. Parsona,
- Teorie konfliktu społecznego L.A. Cosera i R. Dahrendorfa, problemy dynamiki rozwoju,
- Podejście inżynierii społecznej w nowym społeczeństwie przemysłowym, socjologia pracy,
- Rozwój badań społecznych, psychologia pracy,
- Orientacja porównawcza w socjologii organizacji (E. Etzioni, M. Crozier, G. Hofstede, C.J. Lammers, D.J. Hicson),

[17] M. Bielski, op. cit., s. 31.
[18] M. Kostera, *Organizacje i archetypy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 21.
[19] W. Pańków, *U źródeł organizacyjnego porządku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego Instytutu Socjologii, Warszawa 1988, s. 2.
[20] M. Bielski, op.cit., s. 5.
[21] B. Kaczmarek, op. cit., s. 25.

- Antropologia społeczna i kulturowa, socjologia kultury,
- Orientacja fenomenologiczne i interakcjonizm symboliczny (A. Schutz, E. Goffman); tworzenie rzeczywistości społecznej; wizje etnometodologiczne,
- I analiza sprzeczności kulturowych społeczeństwa postkapitalistycznego D. Bella i trendy rozwojowe społeczeństwa postkapitalistycznego P. Druckera.

3. TYPOLOGIE ORGANIZACJI

Na przestrzeni tak wielu lat badań nad organizacją powstało mnóstwo koncepcji jej typologii. Różni naukowcy brali pod uwagę bardzo odmienne kryteria dokonując podziałów. Poniżej zostały zaprezentowane cztery różne koncepcje.

3.1. D. Katz i R.L. Kahn

Użycie do typologii organizacji jako kryterium funkcji genotypowej jest jednym z podstawowych i pierwotnych sposobów dokonania tego. Idąc tą myślą dwaj naukowcy – D. Katz i R.L. Kahn – wyróżnili organizacje[22]: produkcyjne, scalające, adaptacyjne i polityczne.

Organizacje produkcyjne, inaczej gospodarcze, zajmują się dostarczaniem ludziom dóbr i usług. W skład ich zadań wchodzi także uprawa roli czy eksploatacja złóż naturalnych.

Jeśli chodzi o organizacje scalające to ich ideą jest pilnowanie porządku społecznego poprzez socjalizację ludzi. Do ich obowiązków należy przygotowanie człowieka do pełnienia określonych ról społecznych, zapobieganie dezintegracji społecznej oraz kontrolowanie przestrzegania norm społecznych. Można je podzielić na podtrzymujące porządek społeczny, a także uczące o nim – czyli szkoły, kościoły. Druga grupa organizacji scalających skupia się na zabezpieczaniu – ośrodki ochrony zdrowia czy opieka społeczna.

Kolejny wymieniony rodzaj to organizacje adaptacyjne. Ich zadaniem jest zapewnienie postępu społecznego i gospodarczego poprzez rozwój nauki i używanie posiadanej wiedzy do rozwiązywania nowych problemów. Są to np. placówki badawcze, uniwersytety, a nawet placówki artystyczne.

Ostatni typ – polityczne – to zarówno instytucje państwowe jak i partie polityczne, związki zawodowe czy stowarzyszenia. Ich rolą jest rozsądzanie, koordynacja oraz kontrola zasobów, ludzi czy podsystemów. W tej grupie znajdują się także instytucje karne które mają za zadanie wprowadzać i stosować normy prawne, wspierając się możliwością stosowania sankcji i represji.

[22] D. Katz, R.L. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1979, s. 176–178.

Jedną organizacje można przypisać do różnych typów w zależności od tego, jak będzie ona postrzegana. Szkoła jest głównie organizacją scalającą, ale ma także prawo do stosowania sankcji na uczniach łamiących prawo, co robi z niej organizacje polityczną. Ale może być także organizacją produkcyjną ponieważ dostarcza usługę kształcenia oraz zapewnia postęp społeczny, co daje jej miano organizacji adaptacyjnej. Nie każdą organizację da się tak jak szkołę dopasować do każdego typu, ale wiele z nich posiada cechy więcej niż jednego z typów organizacji zaproponowanych przez Katza i Kahna.

3.2. A. Etzioni

Istnieje także podział organizacji na przymusowe, normatywne i ekonomiczne (inaczej utylitarne)[23]. Jest to typologia ze względu na relacje ludzi z organizacją zaproponowana przez A. Etzioni'ego.

W organizacjach przymusowych uczestnictwo jest obowiązkowe, a osoby sprawujące władze mają prawo do stosowania przemocy i przymusu. Ich władza ma formalny charakter oparty na zewnętrznym systemie prawnym. Z tego też powodu, że uczestnicy organizacji są zmuszani do przebywania w niej (nawet siłą), sprawia to, że nie identyfikują się z nią, a nawet źle się w niej czują. Prowadzi to do słabych więzi pomiędzy jej uczestnikami. Czasem takie organizacje stają się wręcz organizacjami totalnymi, panując nad wolą i wolnością podporządkowanej jednostki. Przykłady organizacji przymusowych: więzienie, szpitale psychiatryczne czy domy dziecka.

W organizacjach normatywnych uczestnictwo związane jest z zaspokajaniem potrzeb wyższego rzędu oraz z samorealizacją. Sprawowana władza wynika z norm moralnych oraz przekonań. Uczestnicy organizacji przebywają w niej dobrowolnie i mają wspólny system wartości. W takiej organizacji nie ma możliwości fizycznego karania uczestników, przynajmniej teoretycznie. Przykłady organizacji normatywnych: kościół, partie polityczne czy stowarzyszenia społeczne.

Jeśli chodzi o organizacje ekonomiczne (inaczej utylitarne), uczestnictwo w nich opiera się na poszukiwaniu korzyści za świadczoną prace. Jego podstawą jest umowa zawierana między organizacją a jej uczestnikami. Warunkiem sprawowania władzy, motywacji i kontroli jest akceptacja przez uczestników systemu kar i nagród, a także posiadanie możliwości zarządzania tym systemem. Przykład organizacji ekonomicznej: przedsiębiorstwo.

Zazwyczaj nie spotyka się organizacji tylko normatywnych, przymusowych czy ekonomicznych. W rzeczywistości mają one charakter mieszany, tak jak w większości typologii organizacji.

3.3. E. Goffman

Warto zwrócić uwagę na typologie organizacji dokonaną przez E. Goffmana. Wprowadził on podział organizacji na segmentalne i totalne.

[23] M. Bielski, op. cit., s. 35.

W przypadku organizacji segmentalnych człowiek uczestniczy w niej tylko częścią siebie. W ten sposób zaspokaja wybrane potrzeby. Nie wymaga się od niego pełnego podporządkowania dlatego każdy z członków takiej organizacji uczestniczy w niej w różnym stopniu.

Jeśli chodzi o organizacje totalne to ograniczają one wolność jednostki, pretendując do całościowej reglamentacji życia jej członków. Starają się one zatrzeć granice pomiędzy miejscami pracy, zabawy i snu. Będąc w takim miejscu codziennie pozostajemy w towarzystwie innych, takich samych osób, wykonujemy taką samą prace i te same czynności. Wszyscy są traktowani tak samo, na równi. Każdy dzień wygląda identycznie, a porządku pilnują specjalnie wyznaczone osoby.

Charakterystyczną cechą tych organizacji jest podział na nadzorujący personel zintegrowany ze światem zewnętrznym i grupę podwładnych odizolowanych od świata zewnętrznego. Grupa ta musi się bezwzględnie dostosować do organizacji i jej zasad, ponieważ inaczej może ją spotkać kara, którą mają prawo wymierzać osoby nadzorujące. To bardzo wpływa na psychikę i indywidualną tożsamość osób należących do organizacji, a także prowadzi do uczucia wyższości oraz upokorzenia[24].

Goffman wyróżnia w ramach organizacji totalnej pięć grup:

- Instytucje powołane do opieki nad osobami niedołężnymi (domy starców, sierot);
- Zakłady opieki nad osobami niezdolnymi do samodzielnej egzystencji i jednocześnie stanowiącymi zagrożenie dla społeczeństwa (szpitale psychiatryczne, zakaźne);
- Instytucje chroniące społeczeństwo przed zagrożeniami czynionymi świadomie, a ich celem bezpośrednim nie jest dobro osób poddanych ograniczeniom (więzienia, zakłady poprawcze);
- Organizacje powołane instrumentalnie dla realizacji określonych zadań (koszary wojskowe, okręty);
- Organizacje przeznaczone dla osób które dobrowolnie wycofały się z czynnego życia (klasztory, zakony).

3.4. R. Dahrendorf

Typologii organizacji można także dokonać za pomocą więzi społecznych panujących w organizacji. Podział taki zaproponował R. Dahrendorf. Prezentuje on dwa modele relacji między współpracownikami w firmie, co rzutuje na atmosferę wewnątrz niej i po części sposób działania (albo być może to sposób funkcjonowania w organizacji świadczy o tym jak wyglądają więzi społeczne między pracownikami). Opierają się one na koercyjnej i integracyjnej teorii społeczeństwa.

[24] B. Kaczmarek, op. cit., s. 121.

Pierwszy model – koercyjny – zakłada, że spójność i porządek w społeczeństwie jest wynikiem siły i przymusu, dominacji jednych i podległości drugich. Związane to jest z wszechobecnym konfliktem i ciągłą zmianą[25].

W przypadku modelu drugiego – integracyjnego – zostało przyjęte, że porządek ten jest wynikiem ogólnej, dobrowolnej zgody, co do wartości która jest ważniejsza od różnic pomiędzy opiniami i interesami poszczególnych podmiotów[26]. Wynika to z tego, że w takim społeczeństwie nie ma zmiany – jest ono stabilną, dobrze zintegrowaną strukturą. Ludzie wiedzą, że przyczyniają się do wspólnego dobra i utrzymania (w tym przypadku) organizacji na rynku, dlatego każdy ma swoją specjalną funkcję[27]. Naukowcem dogłębnie zajmującym się integracyjną teorią społeczeństwa był Talcott Parsons.

3.5. Propozycja własnej typologii

Uważam, że wszystkie przedstawione typologie są trafne i potrzebne, ponieważ każda z nich opiera się na innym kryterium. Chcąc zaproponować własną typologię organizacji, jako kryterium podziału zostało by zastosowane coś innego niż do tej pory, aby nie powielać istniejących już typów. Z racji, że istnieje już teoria mówiąca o więziach pomiędzy organizacją, a zatrudnionymi, warto rozważyć taką relacje pomiędzy organizacją, a ludźmi z jej otoczenia zewnętrznego. Należy przez to rozumieć wszelkie elementy poza nią, ale mające związek z jej funkcjonowaniem, czyli np. klienci, dostawcy, władze państwowe, media, mieszkańcy okolic, itd.[28].

Za jedną z ciekawszych i ważniejszych grup uważam społeczność lokalną znajdującą się w pobliżu fabryki czy biura organizacji. Mogą być oni zarówno interesariuszami wewnętrznymi (pracownicy) lub zewnętrznymi (klienci czy osoby po prostu mieszkające w sąsiedztwie). Dlatego nie tylko ofiarują organizacji swoje nakłady w postaci pracy, ale i budują jej opinie jako kupujący i sąsiedzi.

Interakcję pomiędzy nimi, można by zaprezentować za pomocą podziału na trzy grupy:

- pozytywne,
- negatywne,
- nieistotne.

W przypadku kontaktów pozytywnych, organizacja ma bardzo dobre stosunki z lokalnymi mieszkańcami. Jej fabryki nie są głośne, nie zatruwają środowiska, a organizacja dba o to, aby odpady były odpowiednio utylizowane. Bardzo często dostarcza ludziom z okolicznych domów, wsi czy miast wiele miejsc pracy, co wpływa na ich dobrobyt. Ponadto zdarza się, że takie organizacje są sponsorami lokalnych imprez, biorą udział w akcjach sprzątania świata lub wspomagają mieszkańców podczas powodzi i innych

[25] R. Dahrendorf, *Klasy i konflikt klasowy w społeczeństwie przemysłowym*, Wydawnictwo NOMOS, Kraków 2008, s. 147.
[26] Sz. Wróbel, *Władza i rozum*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2002, s. 53.
[27] R. Dahrendorf, op. cit., s. 146.
[28] J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, op. cit., s. 79-81.

katastrof. Przykładem takiej firmy może być DHL posiadający bardzo dobrze rozwiniętą politykę CSR.

Interakcje negatywne są wtedy, gdy obywatele narzekają na organizacje w ich mieście. Fabryki znajdują się za blisko domów mieszkalnych, odczuwalny jest z nich brzydki zapach bądź hałas. Czasem niezadowolenie powstaje z samego faktu wybudowania budynku w niewłaściwej lokalizacji, czyli np. w miejscu gdzie kiedyś był las, park lub zabytkowy budynek ważny dla lokalnej społeczności. Zdarza się, że organizacja wykorzystuje pracowników, nie płaci im, lub płaci za mało. Prowadzi zbiorowe zwolnienia lub pod groźbą wydalenia z pracy karze milczeć w związku z przekrętami prowadzącymi przez zarząd organizacji. Może to się wiązać ze sprzedażą wadliwych produktów tak jak było w zakładach mięsnych Viola, których sprawa była nagłaśniania w mediach w programie UWAGA na kanale TVN[29]. Firma ta sprzedawała przeterminowane, odświeżane produkty mięsne.

Ostatnia grupa to organizacje gdzie kontakty te są nieistotne. Dotyczy to sytuacji w których mieszkańcy nie mają zastrzeżeń do organizacji, ponieważ nie prowadzi ona żadnej działalności przeszkadzającej im. Ponadto, nie zawdzięczają im np. miejsc pracy czy wsparcia w rozwój ich regionu.

PODSUMOWANIE

Wszystkie przedstawione typologie organizacji łączy to, że trudno jest jednoznacznie zakwalifikować organizacje do jednego typu, ponieważ większość z nich można przypisać do kilku jednocześnie – wyróżnionych w ramach różnych typologii.

Ponadto, typologie te częściowo pokrywają się, to znaczy, przedstawiają one bardzo podobny podział, jednak używają innych sformułowań, lub wybrane przez nich kryteria wskazują na te same organizacje.

Na przykład, organizacje segmentalne zaproponowane przez Goffmana prezentują model integracyjny, o którym mówi Dahrendorf. W końcu model ten zakłada, że więzi społeczne panujące w organizacji są wynikiem ogólnej, dobrowolnej zgody, co do wartości, która jest ważniejsza od różnic pomiędzy opiniami i interesami poszczególnych osób. Organizacja segmentalna świadczy właśnie o dobrowolnym w niej uczestnictwie (przeciwieństwo do organizacji totalnej).

Prezentowany przez niego drugi model – koercyjny – występuje za to w organizacjach totalnych gdzie wolność jednostki jest ograniczona oraz występuje podział na dwie grupy: podwładni oraz nadzorujący. Nawiązuje do tego właśnie model koercyjny mówiący o tym, że porządek w społeczeństwie jest wynikiem siły i przymusu, dominacji jednych i podległości drugich, jak zostało przytoczone wcześniej. W pewnym sensie, typologie te uzupełniają się nawzajem.

Co więcej, większość organizacji totalnych jest organizacjami przymusowymi (opisywanymi przez Etzioni'ego), a organizacje normatywne i eko-

[29] Więcej informacji: [http://www.rmf24.pl/news-mon-wstrzymal-zamowienia-w-firmie-ktora-miala-odswiezac-wedl,nId,941077], (15.04.2013).

nomiczne (używając typologii Goffmana), powinny zostać nazwane segmentalnymi. Wynika to z tego, że w obu przebywa się dobrowolnie, czasem w celu samorealizacji i wyższych celów społecznych, a czasem w celach ekonomicznych – zarobek.

Jeśli by chcieć w ten sposób połączyć typologie Katz'a i Kahn'a, sytuacja nie już taka oczywista, ponieważ organizacje produkcyjne mogą być zarazem ekonomiczne (np. producent mebli), normatywne (kościół oferujący sprzedaż opłatków) i przymusowe (więźniowie w ramach kary pracują na rzecz społeczeństwa).

W XXI wieku, trudno jest wskazać jednoznaczny przykład organizacji adaptacyjnej, która miałaby charakter przymusowy. Jednakże, jak historia pokazuje, podczas II wojny światowej zdarzały się sytuacje przetrzymywania naukowców w celu przymusowej pracy na rzecz rozwoju nauki.

Podsumowując, typy wymienione przez Katz'a i Kahn'a można dopasować do każdego rodzaju organizacji w typologii Etzioni'ego, albo nawet do kilku jednocześnie. Sytuacja jest bowiem podobna, podczas porównywania ich typologii do teorii Goffmana czy Dahrendorfa. Organizacje segmentalne mogą mieć różny charakter: produkcyjny, scalający, adaptacyjny czy polityczny. Mogą jednocześnie należeć do więcej niż jednego typu. To samo dotyczy organizacji totalnych. Jednak nie jest możliwe, aby przykładowo organizacje produkcyjne były zarazem segmentalne i totalne.

Jednakże, zdarzają się firmy, które postępują z pracownikami w zróżnicowany sposób. Międzynarodowe organizacje posiadające fabryki w Chinach mogą traktować swoich pracowników jak niewolników pracujących cały dzień, karanych za opóźnienia i niesubordynacje (co mogło by wskazywać na organizację totalną), a pozostałych zatrudnionych, zajmujących się pracą za biurkiem z szacunkiem, godnie wynagradzając ich prace, pozostawiając jednostki jako wolne osoby, dobrowolnie przebywające, tylko częścią siebie, w organizacji. To by wskazywało na organizacje segmentalną. Warto w takich sytuacjach nie używać typologii Goffmana, ale odwołać się do koncepcji Dahrendorfa mówiącej o typach więzi społecznych w organizacji. Wtedy w stosunku do pracowników w Chinach można by mówić w kontekście modelu koercyjnego, a do pracowników biurowych – modelu integracyjnego.

Warto zwrócić uwagę, na to, że wszyscy naukowcy których typologie były analizowane w poniższym artykule, urodzili się na początku XX wieku (między 1919, a 1929 rokiem), tak więc swoje teorie tworzyli w oparciu o te same organizacje, na tym samym poziomie rozwoju gospodarczego.

Nie ulega wątpliwościom, że zaproponowana własna typologia wymaga dopracowania, ale z pewnością porusza zagadnienia których nie powinno się pomijać podczas analizy organizacji. Lokalna społeczność może mieć znaczy wpływ na kształtowanie opinii i funkcjonowanie np. zakładu. Można również stworzyć takie grupy dla innych interakcji organizacji z otoczeniem. W przypadku klientów czy dostawców prezentowane typy mogłaby wyglądać zupełnie inaczej. W końcu organizacja nie tylko wpływa na jednostki i grupy społeczne będące wewnątrz niej, ale także i na otoczenie zewnętrzne.

W dzisiejszych czasach, gdzie organizacje są wszechobecne, a ich zróżnicowanie ciągle rośnie, bez podziału ich na typy było by jeszcze trudniej

zrozumieć je, a także powstałe różnice między nimi i ich przyczyny. Dokonywanie typologii organizacji pomaga lepiej zrozumieć jej sposób funkcjonowania, zasady w niej panujące, a także pozwala na przewidywanie jej zachowań. Funkcjonowanie z tak wielu różnych organizacjach, dzięki ich typologii staje się łatwiejsze. Wiemy która jakie ma zadanie, do czego służy, oraz czego można się po niej spodziewać.

LITERATURA:

[1] Babie, E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

[2] Bielski, M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

[3] Dahrendorf, R., Klasy *i konflikt klasowy w społeczeństwie przemysłowym*, Wydawnictwo NOMOS, Kraków 2008.

[4] Engelhardt, J., *Typologia przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009.

[5] Gąciarz, B., *Instytucjonalizacja samorządności*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2004.

[6] Goodmann, N., *Wstęp do socjologii*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1970.

[7] Griffin, R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

[8] Jemielniak, D., Latusek, D., *Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.

[9] Kaczmarek, B., *Organizacje. Polityka. Władza. Struktury*, Wydawnictwo Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001.

[10] Katz, D., Kahn, R.L., *Społeczna psychologia organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1979.

[11] Kostera, M., *Organizacje i archetypy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

[12] Koźmiński, A.K., Latusek-Jurczak, D., *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[13] Pańków, W., U *źródeł organizacyjnego porządku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego Instytucji Socjologii, Warszawa 1988.

[14] Stoner, J.A., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

[15] Szczepański, B., *Elementarne pojęcie socjologii*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970.

[16] Wróbel, Sz., *Władza i rozum*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2002.

[17] Zakrzewska-Bielawska, A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

Zasoby internetowe:

[18] [http://sjp.pwn.pl/slownik/2466463/instytucja], (04.02.2013).

[19] [http://sjp.pwn.pl/slownik/2579028/typologia], (15.04.2013).

[20] [http://www.rmf24.pl/news-mon-wstrzymal-zamowienia-w-firmie-ktora-miala-odswiezac-wedl,nId,941077] (15.04.2013).

STRESZCZENIE

Typologia organizacji

Opracowanie jest analizą typologii organizacji na przykładzie podziałów dokonanych przez czterech socjologów: D. Katza i R.L. Kahna, A. Etzioni'ego, E. Goffmana oraz R. Dahrendorfa. Pomimo iż odwołują się do różnych kryteriów i tworzyli swoje podziały niezależnie, typologie ich w niektórych miejscach pokrywają się. Organizacja, jako jednostka wszechobecna w dzisiejszych czasach, wymaga dokładnej analizy. Na przestrzeni lat powstało jej mnóstwo odmian i rodzajów i aby lepiej zrozumieć jej istotę oraz styl funkcjonowania, zaczęto stosować typologię. Wielu naukowców odwoływało się do różnych kryteriów jak wielkość, obszar działania, struktura czy forma prawna. Są to czynniki mierzalne i jak najbardziej oczywiste. Muszą one zostać wręcz ustalone podczas zakładania organizacji. Zupełnie inne spojrzenie mają socjologowie. Dla nich istotne są atrybuty więzi organizacyjnej, mechanizmy władzy i przywództwa organizacyjnego czy charakter uczestnictwa organizacyjnego.

Słowa kluczowe: typologia, organizacja.

SUMMARY

Typology of organizations

This paper is an analysis of the typology of the organization on the example of divisions made by four sociologists: D. Katz i R.L. Kahn, A. Etzioni, E. Goffman oraz R. Dahrendorf. Despite the fact that they refer

to different criteria and create their divisions independently, typologies them in some areas overlap each other. Organization, as omnipresent entity in present times, requires careful analysis. Over the years, was established a lot of varieties and types of organization and to better understand its essence and style of functioning, began to use the typology. Many scholars would refer to the various criteria such as size, area of operation, structure and legal form. These are measurable factors and the most obvious. They must be established during the formation of the organization. Completely different perspective have sociologists. For them, important are the attributes of organizational relationships, mechanisms of power and organizational leadership or organizational nature of participation.

Keywords: typology, organization.

Olga Jabłonko
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Rola i zadania edukacji środowiskowej w kształtowaniu świadomości i kultury ekologicznej wśród młodzieży XXI wieku

Nie można mieć nadziei na skierowanie
świata ku lepszym drogom,
o ile się jednostek nie skieruje się
ku lepszemu
Maria Skłodowska-Curie

WSTĘP

W kontekście dokonujących się obecnie intensywnych przeobrażeń cywilizacyjno-kulturowych, zagadnienia związane z rolą edukacji środowiskowej w kształtowaniu świadomości i kultury ekologicznej młodzieży są niezwykle ważne i aktualne. Celem artykułu jest zaprezentowanie nie tylko fundamentalnych założeń edukacji ekologicznej[1] młodzieży, ale również zwrócenie uwagi na to, iż bez kształtowania odpowiednich postaw ekologicznych społeczeństwa nie będzie możliwa ochrona środowiska.

W dzisiejszych czasach – informatyzacji, technicyzacji, rabunkowej eksploatacji ogromnej ilości złóż naturalnych oraz postępującej degradacji warunków życia zwierząt i roślin, jedną z podstawowych kwestii dla przyszłości i przetrwania człowieka na Ziemi staje się uzmysłowienie i rozbudzenie wśród młodych ludzi nastawionych do życia przede wszystkim kon-

[1] J. Dołęga, *Z filozofii nauk ekologicznych,* [w:] *Ochrona środowiska społeczno-przyrodniczego w filozofii i teologii,* pod red. J. Dołęga, Wyd. Uniwersytetu Kardynała Stanisława Wyszyńskiego, Warszawa 2001, s. 29. „Etyka środowiskowa – inne nazwy to etyka ekologiczna, ekoetyka. Wyrażenie to w środowiskach naukowych w Polsce zaczyna się utrwalać na oznaczenie nauki zajmującej się zasadami i normami postępowania człowieka wobec środowiska przyrodniczego i społecznego".

sumpcyjnie idei życia w harmonii z naturą i drugim człowiekiem. Należy dążyć do tego, aby obecna i przyszła rzeczywistość stała się rzeczywistością ery ekologicznej. Jej fundamentalne zasady zostały opracowane na podstawie dokumentów Konferencji „Środowisko i Rozwój", która odbyła się w Rio de Janerio w 1992 roku[2].

Aktualnie doświadczamy przełomu w historii relacji dwóch systemów życia: świata Człowieka i Natury[3]. Jeśli nie pojmiemy, iż człowiek jako gatunek biologiczny stanowi integralną część otaczającej go przyrody, nie opanuje agresji i okrucieństwa wobec wszystkich istot żyjących oraz nie zrozumie, że mają one prawo do życia i ochrony, a poszanowanie praw przyrody jest pochodną poszanowania praw człowieka, to niszczenie otaczającej nas rzeczywistości stanie się niestety niszczeniem samego siebie. Wobec tego należy dążyć do ogarnięcia całej Ziemi humanitarnym i humanistycznym działaniem[4]. Gdyż jedynym gwarantem bezpieczeństwa istnienia życia na naszej planecie może być tylko społeczeństwo ekologiczne, świadome, odpowiedzialne, wrażliwe i zdolne do działań na rzecz środowiska bez względu na warunki ekonomiczne[5]. Innymi słowy: wśród społeczeństwa należy kształtować postawy w oparciu o wartości określane mianem „ekowartości". Należą do nich: życie, zdrowie, odpowiedzialność, umiar, solidarność, powściągliwość, praca, piękno, harmonia, kontemplacja i współczucie. Przynależą one nie tylko osobie ludzkiej *par exellance*, ponieważ ich ekologiczny aspekt ujawnia się w relacjach człowiek – przyroda[6].

ROLA I ZADANIA EDUKACJI EKOLOGICZNEJ

Wykształcenie społeczeństwa odpowiedzialnego za ochronę przyrody staje się ważnym priorytetem edukacji ekologicznej, mającej na celu kształcenie i kształtowanie świadomości społecznej[7], jak i rozwijanie aktywności poznawczej i emocjonalnej. Z jednej strony poszerza ona wiedzę z zakresu licznych zagrożeń wynikających z degradacji środowiska, takich jak: ekologiczne (np. dziura ozonowa, efekt cieplarniany), biologiczne (ginięcie fauny i flory), zdrowotne (np. choroby cywilizacyjne), psychologiczne (np. technofobie, stres) czy społeczne (np. odhumanizowanie życia, degradacja wartości)[8]. Z drugiej zaś nie może się ona ograniczać wyłącznie do wskazywania niebezpieczeństw, ale też powinna kształtować ogólną świadomość, dotyczącą przyczyn i skutków naruszania ekosystemu oraz modelować postawy

[2] M. Żemigała, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Kraków 2007, s. 137.
[3] P. Marc, *Przyroda dla człowieka*, przekł. J. Strzelecki, Biblioteka Myśli Współczesnej, Warszawa 1979, s. 47.
[4] J. Aleksandrowicz, *Sumienie ekologiczne*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1988, s. 119.
[5] A. Suchora-Olech, *Edukacja ekologiczna dzieci w wieku przedszkolnym i młodszo szkolnym*, [w:] *Ochrona środowiska społeczno-przyrodniczego w filozofii i teologii*, op. cit., s. 228.
[6] Wł. Tyburski, *Aksjologiczny wymiar edukacji ekologicznej*, [w:] *Ekonomia, ekologia, etyka*, pod red. Wł. Tyburskiego, Top Kurier, Toruń 1996, s. 110.
[7] A. Latawiec, *Edukacja ekologiczna dziś*, [w:] *Ochrona środowiska społeczno-przyrodniczego w filozofii i teologii*, op. cit., s. 168.
[8] K. Gałubińska, *Postęp cywilizacyjny a obciążenie psychiczne człowieka*, PWN, Warszawa 1984, s. 32.

proekologiczne[9]. Społeczeństwo powinno znać podstawy ekologiczne gospodarowania, rozumieć i doceniać wartość środowiska[10].

Edukacja ekologiczna podejmuje nie tylko problemy społeczno-kulturowe, lokalne, globalne, ekonomiczno-gospodarcze oraz filozoficzno-etyczne[11], ale jej głównym celem pozostaje kształtowanie świadomego stosunku do środowiska przyrodniczego, miłości i szacunku dla różnorodnych form życia, właściwych postaw wobec świata przyrody i jej ochrony[12]. Powinna ona więc kształtować kulturę i świadomość ekologiczną, rozumianą jako całokształt zasad i idei kształtujących korelację człowiek-środowisko oraz jako stan wiedzy i poglądów o środowisku przyrodniczym. Obejmuje ona taki system wartości przejawiający się w ekologicznych preferencjach i postawach rozumianych jako gotowość do pozytywnego działania na rzecz ochrony środowiska[13]. Jej wykształcenie wymaga przede wszystkim rozbudzenia u człowieka sumienia ekologicznego, pobudzenia go i wzięcia odpowiedzialności za obecny stan środowiska naturalnego oraz wartościowanie postaw i czynów ludzkich ze względu na charakter środowiska[14]. Chodzi tu przecież o podmiotowy stosunek człowiek – natura.

Sumienie ekologiczne definiuje się jako wrażliwość moralną na wszystkie poczynania ludzi wobec otaczającego ich środowiska przyrodniczo-społecznego[15]. Od ich świadomości bowiem i wrażliwości zależy postępowanie i wszelkie działanie wobec świata Natury, będącego samym w sobie wartością autoteliczna i autonomiczną, czyli stanowiącą konieczny warunek rozszerzenia ludzkich zachowań moralnych na wszystkie żywe istoty. Jeśli więc poszerzymy nasz zakres moralności, to musimy uznać, że nie powinniśmy krzywdzić żadnych istot bez uzasadnionej konieczności, ponieważ naruszenie interesów innej istoty wymaga usprawiedliwienia[16].

W filozofii ekologii świadomość ekologiczna interpretowana jest jako funkcja jaźni i kultury. „W pierwszym przypadku przez świadomość ekologiczną rozumie się ludzką zdolność do uświadomienia sobie i moralnej oceny następstw własnego działania w zakresie zagadnień o potencjalnych następstwach dla środowiska społeczno-przyrodniczego człowieka. W drugim będzie ona przede wszystkim skłonnością do odnajdywania relacji po-

[9] K. Pirecki, *Dylematy edukacji ekologicznej*, [w:] *Ochrona środowiska społeczno-przyrodniczego w filozofii i teologii*, op. cit., s. 67.

[10] D. Cichy, *Człowiek wobec zagrożeń środowiska przyrodniczego*, [w:] *Człowiek w pedagogice pracy*, pod red. B. Baraniak, Difin, Warszawa 2012, s. 339.

[11] Zob.: J. Pielachowski, *Fiński model edukacji ekologicznej*, „News – Nowości Oświaty" 1993, nr 4, s. 20.

[12] J. Frątczak, *Świadomość ekologiczna dzieci, młodzieży i dorosłych w aspekcie edukacji szkolnej i nieszkolnej*, WSP, Bydgoszcz 1995, s. 156.

[13] W. Łuczka-Bakuła, *Świadomość i zachowania ekologiczne konsumentów a ekorozwój*, [w:] *Mechanizmy i uwarunkowania ekorozwoju*, pod red. S. Wrzosek, Materiały konferencyjne, Białystok 1996, s. 156.

[14] B. Kryk, *Etyka środowiskowa a potrzeby ekologiczne konsumentów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2005 nr 10, s. 151.

[15] W. Sztumski, *Wychowanie w sytuacji zagrożenia globalnych*, „Problemy ekologii" 2000, nr 4, s. 165.

[16] Z. Piątek, *Etyka środowiskowa*, Wyd. Uniwersytetu Krakowskiego, Kraków 1998, s. 23. „W dyskusjach na temat wartości w Przyrodzie będzie chodziło przede wszystkim o tzw. wartości witalne, czyli te wszystkie wartości, służące życiu i pozostawieniu potomstwa".

między nieświadomymi stanami mentalnymi a kulturowo aprobowanymi normami, wartościami, ideałami, stereotypami myślenia i standardami działania o następstwach ekologicznych"[17].

Ze świadomością ekologiczną w bezpośrednim związku pozostaje kultura sozologiczna i ekologiczna definiowana jako „myślenie ekologiczne", łączące z sobą zarówno wiedzę, jak i wartości. Istotę myślenia ekologicznego wyznaczają cztery fundamentalne elementy: „1. Człowiek jest integralną częścią przyrody i nie należy go traktować jako istotę, nie podlegającą działającym w niej prawom. 2. Może wykorzystywać przyrodę i kontrolować siły natury dla zaspokojenia swoich potrzeb pod warunkiem respektowania jej praw i zachowania koniecznej ostrożności. 3. Zapewnienie jednostce ludzkiej i społeczeństwu wystarczających podstaw do życia oraz wymaga ograniczenia rozmiarów antropogenicznego przekształcania przyrody do wielkości nie godzącej w samoodnawialne zdolności przyrody. 4. W stosunkach człowieka z przyrodą postawa pojednania, współdziałania i opiekuństwa powinna zająć miejsce postawy walki i dominacji"[18].

Z kolei sozologia pochodzi z języka greckiego i oznacza „ochraniać", „ocalać", „zachowywać", „ratować", „pomagać". Termin ów do polskiego słownika naukowego wprowadził światowej sławy geolog Walery Goetel (1889-1972) na początku lat sześćdziesiątych XX wieku. Uważany za twórcę nowoczesnej koncepcji ochrony przyrody i jej zasobów. Obecnie zajmuje się ona przyczynami i skutkami, a także dalszymi następstwami przemian zachodzących zarówno w naturalnych, jak i uprzednio już odkształconych układach przyrodniczych na mniejszych lub większych obszarach biosfery w wyniku działalności społecznej i gospodarczej człowieka oraz o skutecznych sposobach zapobiegania jej ujemnym następstwom dla społeczeństwa lub przynajmniej o możliwościach maksymalnego ich złagodzenia[19]. Fundamentalnym jej zadaniem staje się ochrona jej resursów oraz racjonalne kształtowanie środowiska przyrodniczego. Wśród najistotniejszych elementów kultury sozologicznej należy wymienić: wrażliwość ekologiczną, wiedzę o przyrodzie i środowisku naturalnym człowieka, miłość przyrody i świadomość zagrożeń środowiska naturalnego[20]. Wszystkie te składniki stanowią warunek *sine qua non* zaangażowania sozologicznego. Wobec tego jednostkę powinno się włączać do aktywnego procesu rozwiązywania problemów, pobudzać inicjatywę, odpowiedzialność za kształtowanie lepszej przyszłości.

Ciekawą koncepcję wychowania człowieka do odpowiedzialności za własne środowisko życia zaproponował współczesny biolog Konrad Lorenz (1903-1986). Wychowanie to definiował jako proces uświadamiania oraz unaoczniania piękna i harmonii panującej w przyrodzie i kulturze. Przekonany był o tym, iż unaocznienie warunkuje zdolność do odczuwania wartości i aby je poznać koniecznym warunkiem staje się bezpośredni kontakt

[17] *Wprowadzenie do filozoficznych problemów ekologii*, pod red. A. Papuzińskiego, WSP, Bydgoszcz 1999, s. 176.
[18] W. Tyburski, *Etyka środowiskowa – przedmiot, stanowiska i propozycje*, [w:] *Meandry etyki*, pod red. Z. Sareło, Wyd. Wszechnicy Mazurskiej, Olecko 2001, s. 180-181.
[19] W. Michajłow, *Sozologia i problemy środowiska życia człowieka*, Zakład Narodowy Ossolińskich, Wrocław 1957, s. 50.
[20] T. Gołaszewski, *Ekologiczna wrażliwość młodzieży*, „Aura" 1987 nr 3, s. 12.

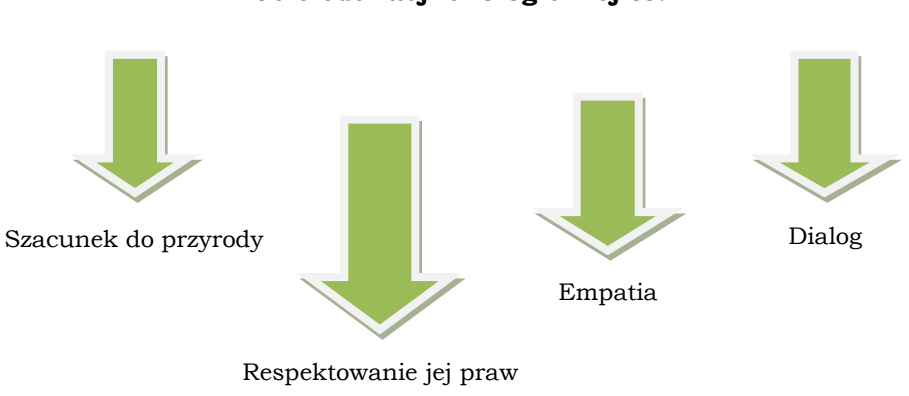
z przyrodą. Umożliwia on człowiekowi wyzwolenie własnej naturalnej zdolności do odczuwania i współodczuwania z innymi istotami żywymi, a także rozbudza w nim odpowiedzialność za życie *par exellance*[21]. Ważkim celem tak definiowanego wychowania z jednej strony jest zaproponowanie dorastającemu człowiekowi dostatecznego materiału poglądowych faktów, umożliwiających postrzeganie mu wszelkich wartości: piękna i brzydoty, dobra i zła, tego, co zdrowe i tego, co chore. Z drugiej zaś nauczenie go, że świat ma swój sens i wzbudzenie miłości do wszystkich istot żywych poprzez bezpośredni kontakt z samą przyrodą, jej pięknem i wielkością oraz nawiązanie bliskiego i zażyłego kontaktu z istotami żywymi[22]. Chodzi tu o rozwijanie partnerskiego stosunku człowiek – przyroda.

Taka edukacja ma wzbudzać i rozbudzać w młodych ludziach świadomość, iż w pełni staje się on odpowiedzialny za otaczające go środowisko. Albowiem – jak pisała Maria Gołaszewska – kochać przyrodę, to brać na siebie odpowiedzialność za jej losy. Na życzliwy uśmiech przyrody odpowiadać optymistyczną nadzieją spełnienia najwyższych zamierzeń człowieka. Drzewa są ponad nami – milcząc ochraniają nas przed najgorszym. Woda, gdy jest czysta, odbija twarz człowieka i jego tęsknotę do spokoju wewnętrznego. Przemawiać do psa, to tworzyć natchnione poematy bezinteresowności. Znajdź więc taką własną regułę życia, żeby w niej znalazło się to wszystko, co czujesz wobec kwiatów i całej reszty świata[23]. Dlatego powinna ona rozbudzać w nich zdolności wczuwania się (empatyczne) w inne życie i poczucie więzi z otaczającym go światem przyrody ożywionej i nieożywionej. Nasuwa się zatem pytanie: Jak zmienić dotychczasowy schemat myślenia, czyli otaczająca *homo sapiens* natura posiada dla niego wartość instrumentalną i utylitarną. Wobec tego permanentnie należy uświadamiać społeczeństwom konsumpcyjno-industrialnym, że dewastowanie i degradacja przyrody w imię wyższych celów, powoduje „śmierć' nie tylko biosfery, ale i samego gatunku ludzkiego. Jesteśmy jednym z wielu elementów natury, ale wcale nie najważniejszym, lecz – jak pisał francuski filozof Blaise Pascal – najwątlejszym w przyrodzie.

Ważne wydaje się również kształtowanie określonych postaw dzieci i młodzieży, takich jak: poczucie moralnej odpowiedzialności za otaczające środowisko przyrodniczo-społeczne, gotowość do aktywnego uczestnictwa w działaniach na rzecz ochrony środowiska, afirmacji uznawanych przez innych racji i wartości dotyczących działań człowieka w środowisku i zamiłowanie do przyrody[24] oraz zaangażowanie w działalność na rzecz podnoszenia świadomości i kultury ekologicznej np. opieka nad zwierzętami w schronisku, opracowywanie materiałów popularyzujących kwestie ochrony środowiska, inicjowanie konkursów, zabaw zawierających treści ekologiczne, organizowanie sesji i seminariów naukowych czy też aktywny udział w naukowych kołach przyrodniczych. Celem tych przedsięwzięć ma być propagowanie idei ochrony i poszanowania przyrody, respektowania jej praw oraz urzeczywistniania relacji dialogu, odrzucając jej instrumentalne

[21] K.. Lorenz, *Regres człowieczeństwa*, przekł. A.D. Tauszyńska, Warszawa 1986, s. 174-184.
[22] Ibidem, 174-181.
[23] M. Gołaszewska, *Człowiek wobec przyrody*, „Aura" 1981 nr 4 (100), s. 11.
[24] J. Frątczak, *Świadomość ekologiczna*, op. cit., s. 139.

traktowanie na rzecz holistycznego rozumienia świata. Czyli nauczanie młodzieży harmonijnego współżycia z przyrodą.



Rysunek 1. Cele edukacji ekologicznej

Źródło: opracowanie własne.

Powinna to być edukacja do dialogu z przyrodą, odrzucająca jej instrumentalne i utylitarne traktowanie, ucząca poszanowania i respektowania autonomicznych praw oraz urzeczywistniania relacji „Ja-Ty". Polegającej na postrzeganiu świata przyrody i odnoszeniu się do niego z perspektywy immanentnego dobra i uwrażliwieniu na wszelkie przejawy wyrządzanego jej zła[25]. W kontekście tych rozważań, istotnym wydaje się fakt, że dla większości młodych ludzi przyroda stanowi wartość odczuwaną, wobec której obowiązują powinności moralne, czyli jej ochrona. Odznaczają się one większą świadomością cenności przyrody[26].

Warto zauważyć, że w 1996 roku została opracowana Polska Strategia Edukacji Ekologicznej, gdzie przyjęto m. in. takie założenia, jak: kształtowanie pełnej świadomości i społeczeństwa na temat spraw związanych z politycznymi, ekonomicznymi, społecznymi i ekologicznymi relacjami na terenach miejskich i wiejskich, stworzenie możliwości zdobywania wiedzy, kształtowania postaw, wartości i przekonań, a także umiejętności niezbędnych w ochronie środowiska[27]. Również Ministerstwo Środowiska prowadzi różnorodne projekty ekologiczne, kampanie społeczne, mające na celu kształtowanie poczucia odpowiedzialności za środowisko oraz za przyszłą jakość życia ludzi i innych istot[28].

---

[25] Wł. Tyburski, *Aksjologiczny wymiar edukacji ekologicznej*, [w:] *Ekonomia, ekologia, etyka*, op. cit., 1996, s. 11-112.

[26] T. Sołdra Gwiżdż, *Przyroda a świadomość społeczna. Świat zagrożeń cywilizacyjnych w wyobrażeniach młodzieży*, [w:] *Świadomość środowiskowa*, pod red. Wł. Galewicz, Kraków 2006, s. 177-178.

[27] M. Żemigała, *Społeczna odpowiedzialność społeczna*, op. cit., s. 145.

[28] [http://www.mos.gov.pl/kategoria/4634_edukacja_ekologiczna].

PODSUMOWANIE

Edukacja ekologiczna ma za zadanie zmienić konsumpcyjne nastawienie młodego człowieka do świata Natury, na rzecz rozwijania przede wszystkim postawy duchowej, czyli mówiąc słowami Ericha Fromma (1900-1980), *być* a nie *mieć*. „Odczuwanie jedności z wszelkim życiem – pisał amerykański psycholog – pociąga za sobą rezygnację z pragnienia podbicia przyrody, podporządkowania sobie, wyzyskiwania, gwałcenia i niszczenia jej. W miejsce tego zaś usiłowanie zrozumienia jej i współpracy”[29]. Znamienne przeto wydają się słowa Jana Pawła II: „iż piękno tej ziemi skłania nas do wołania o jej zachowanie dla przyszłych pokoleń. Jeśli kochacie tę ojczystą ziemię, niech to wołanie nie pozostanie bez odpowiedzi, gdyż przyroda jest tym darem, za który jesteśmy w pełni moralnie odpowiedzialni”[30]. Ludzkość jest ostatecznie wytworem ewolucji biologicznej, a jej różnorodność życia stanowi kolebkę i jest największym dziedzictwem naturalnym gatunku ludzkiego[31], a przyroda stanowi bogactwo, za które jesteśmy moralnie odpowiedzialni. Albowiem Ziemia jest tylko jedna – musimy nauczyć młodsze pokolenia, aby się o nią troszczyły i opiekowały w sposób rozumny i efektywny. Muszą więc w okresie młodzieńczym nauczyć się tak żyć, aby Ziemi nie szkodzić.

STRESZCZENIE

Rola i zadania edukacji środowiskowej w kształtowaniu świadomości i kultury ekologicznej wśród młodzieży XXI wieku

W kontekście dokonujących się obecnie intensywnych przeobrażeń cywilizacyjno-kulturowych, zagadnienia związane z rolą edukacji środowiskowej w kształtowaniu świadomości i kultury ekologicznej młodzieży są niezwykle ważne i aktualne. Celem artykułu jest zaprezentowanie nie tylko fundamentalnych założeń edukacji ekologicznej młodzieży, ale również zwrócenie uwagi na to, iż bez kształtowania odpowiednich postaw ekologicznych społeczeństwa nie będzie możliwa ochrona środowiska.

SUMMARY

The role and purpose of environmental education in shaping ecological culture and consciousness among young people in the 21st century

In the context of current rapid civilizational and cultural changes the problems of environmental education in shaping ecological culture and

[29] E. Fromm, *Być czy mieć,* przekł. J. Karłowski, Biblioteka Nowej Myśli Wodnik, Poznań 1997, s. 255.

[30] Jan Paweł II, *Piękno tej ziemi woła o zachowanie jej dla przyszłych pokoleń*, Homilia w Zamościu z dnia 12 czerwca 1999.

[31] D. Boorstin, *Poszukiwacze. Dzieje ludzkich poszukiwań sensu świata*, przekł. M. Stopa, Świat Książki Warszawa 2001, s. 274.

consciousness among young people are extremely important and relevant. The aim of the article is to present not only the fundamental assumptions of ecological education of young people, but also to draw attention to the fact, that without shaping proper ecological attitudes of the society environmental protection will not be possible. .

Paulina Olejniczak
Uniwersytet Wrocławski

Partycypacja społeczna jako podstawa społeczeństwa obywatelskiego

WSTĘP

Proces zespołowej pracy społeczności lokalnej oraz przedstawicieli władz samorządowych stanowi podstawową formę prowadzenia dialogu społecznego, który docelowo powinien zaowocować tworzeniem wspólny opartej na porozumieniu. Owe porozumienie jest inaczej konstytutywnym prawem każdego do: uzyskania informacji, nawiązywania współpracy, korzystania z narzędzi „wpływu" i oceny funkcjonowania instytucji władzy, a także tworzenia prawa i wyrażania wiążącej opinii przez obywateli[1]. Z tego wynika, że właściwe relacje między przedstawicielami władzy a społecznością zamieszkującą dany teren, wymagają aktywności obu z wymienionych stron. Jedynie przy takim podejściu możliwe będzie tworzenie aktywnego, zdolnego do samoorganizacji społeczeństwa obywatelskiego.

Przedstawiona praca porusza problematykę partycypacji społecznej i jej wpływu na budowanie społeczeństwa obywatelskiego. Do osiągnięcia zamierzonego celu posłużyły dane ilościowe pozyskane z raportów badawczych CBOS i TNS OBOP na temat aktywności Polaków w organizacjach obywatelskich. W pierwszej części znajdują się teoretyczne rozważania nad pojęciem partycypacji społecznej oraz jej znaczenia w kontekście rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. W dalszym toku przemyśleń skupiono się nad elementami sprzyjającymi oraz tymi, które utrudniają podejmowanie działań prospołecznych. Na ostatnim etapie dokonano empirycznej analizy społecznikostwa Polaków.

[1] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483), [http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19970780483], (12.12.2014).

1. PARTYCYPACJA SPOŁECZNA – DEFINICJA I JEJ ZNACZENIE

Pojęcie partycypacji, w potocznym rozumieniu, oznacza angażowanie się społeczności lokalnej w podejmowanie decyzji, które dotyczą jej funkcjonowania. Istnieją różne rodzaje partycypacji. Jedna z nich – partycypacja horyzontalna (wspólnotowa, civil) – odnosi się do współpracy jaką podejmują różne grupy społeczne (np. lokalne grupy obywatelskie, organizacje pozarządowe, wolontariat) w celu osiągnięcia wspólnych zamierzeń. Drugim typem współudziału jest partycypacja wertykalna (publiczna, obywatelska, civic). Dotyczy ona relacji pomiędzy władzą a obywatelami i polega na angażowaniu jednostek w działania, których autorami są instytucje władzy publicznej oraz organizacje sektora publicznego. W ramach partycypacji wertykalnej można wyróżnić[2]:

1) aktywność publiczną, tj. działania inicjowanie przez obywateli w celu wpłynięcia na decyzje wyborców bądź przedstawicieli władzy (np. lobbowanie, protest, nieposłuszeństwo obywatelskie, edukacja publiczna, rzecznictwo, petycje, skargi, happeningi, blokady);
2) angażowanie obywateli, tj. zabiegi inicjowanie i kontrolowane przez władze publiczne (np. konsultacje społeczne, sondaże, badania opinii, publicznej, referendum);
3) partycypację wyborczą, tj. nominowanie kandydatów i wybór reprezentantów władzy (np. wybory);
4) partycypację obligatoryjną, tj. obowiązkową aktywność obywateli wynikająca z przepisów prawa (np. płacenie podatków).

Szczególne znaczenie dla poziomu zaangażowania społeczności lokalnej w podejmowanie wspólnych działań przypisuje się władzy i realizowanej przez nią wizji przywództwa. W przypadku, gdy przedstawiciele samorządów wraz z mieszkańcami identyfikują problemy oraz dążą do wspólnego ich rozwiązania, dochodzi do silnej integracji na poziomie lokalnym[3]. Decyzje te, często w sposób bezpośredni kształtują interesy obywateli, którzy chcąc zachować wpływ na kształt ustalanych regulacji, z większym prawdopodobieństwem zaangażują się w ich wykonanie[4]. Z tych względów, partycypacja społeczna, w wąskim znaczeniu jest rozumiana jako partnerstwo publiczno-prywatne samorządu gminnego oraz społeczności lokalnej, służące podejmowaniu działań na rzecz rozwoju regionalnego[5]. W szerokim rozumieniu, pojęcie to nawiązuje do idei społeczeństwa obywatelskiego, które za A. Gid-

[2] E. Okroy, E. Okroy, *Raport z drugiego szkolenia z cyklu Akademia Active Citizens*, [http://www.ikm.gda.pl/wpcontent/uploads/2014/02/partycypacja_spoleczna_materialy.pdf], (07.12.2014).

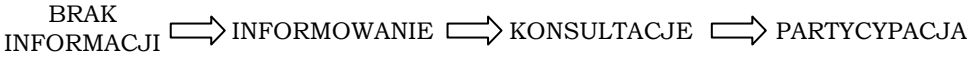
[3] N. Lauriusz, *Wprowadzenie do partycypacji społecznej w Polsce*, [w:] M. Ćwiklicki, M. Frączek (red.), *Partycypacja społeczna w Polsce. Atlas dobrych praktyk*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2013, s. 30.

[4] A. Pawlewicz, K. Pawlewicz, *Rola partycypacji społecznej na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich*, [w:] A. Kropiwiec (red.), Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Nr 83/2010, SGGW Warszawa, Warszawa 2010, s. 73.

[5] J. Hausner (red.), *Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s 41.

densem definiuje jako „sferę aktywności lokującą się pomiędzy państwem a rynkiem, obejmującą rodzinę, szkoły, stowarzyszenia lokalne i instytucje pozagospodarcze”[6].

Współcześnie, organizacje społeczeństwa obywatelskiego są traktowane jako najlepsze podłoże rozwoju demokracji. Stanowią one zarówno wzmocnienie jak i urzeczywistnienie prawa obywateli do uczestnictwa w życiu publicznym. Ponadto, umożliwiają jednostkom samorealizowanie się oraz właściwe wypełnianie przez nie ról społecznych. Przyjmuje się, że państwo konstytucyjne i praworządne powinno wzmacniać społeczeństwo obywatelskie poprzez gwarantowanie mu podstawowych praw. Zaliczyć do nich należy prawa własności, wolności oraz równości wobec prawa[7].



Rysunek 1. Drabina partycypacji

Źródło: ABC Partycypacji, [http://partycypacjaobywatelska.pl/abc-partycypacji/], (07.12.2014).

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, partycypację społeczną można najogólniej zdefiniować jako udział jednostek w działaniach zbiorowych, podejmowanych w społeczności/ach, do których one przynależą lub w których żyją na co dzień. W szczególności chodzi tu o ich aktywną obecność w procesie powstawania i funkcjonowania (lokalnych) grup obywatelskich, organizacji pozarządowych oraz stałe lub okazjonalne podejmowanie roli o charakterze działalności pożytku publicznego[8].

2. KRAJOWA POLITYKA MIEJSKA

Rosnąca popularność partycypacji społecznej znalazła swoje odzwierciedlenie w Krajowej Polityce Miejskiej[9]. Autorzy dokumentu podkreślają, że podniesienie poziomu i jakości aktywności obywatelskiej mieszkańców miast w ramach przestrzeni, w której na co dzień żyją, jest wyzwaniem przed jakim obecnie stoją polskie miasta. Według założeń KPM, zmianie powinny ulec sposoby prowadzenia partycypacji społecznej – od modelu, w którym konsultacje są prowadzone w zakresie minimalnym, wymaganym

[6] A. Giddens, *Socjologia*, PWN, Warszawa 2007, s. 734.
[7] Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Społeczeństwo Obywatelskie*, [http://www.mpips.gov.pl/spoleczenstwo-obywatelskie/], (11.12.2014).
[8] Fundacja „Fundusz Współpracy”, *Decydujemy razem. Udział społeczności lokalnych w podejmowaniu decyzji publicznych*, [http://www.decydujmyrazem.pl/files/publikacja_konferencyjna___web_1_.pdf], (07.12.2014).
[9] Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, *Krajowa Polityka Miejska*, [http://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Documents/Krajowa_Polityka_Miejska_wersja_I_27032014.pdf], (08.12.2014).

prawem do faktycznego dialogu i zaangażowania mieszkańców w planowaniu i realizacji wybranych przedsięwzięć. Jak sami autorzy KPM zauważają, nie jest to łatwe zadanie. Do czynników utrudniających urzeczywistnienie przedstawionych założeń należy zaliczyć m.in.: marginalną aktywność obywatelską i zaufanie Polaków do polityki oraz powierzchowne informowanie mieszkańców przez władze na temat przeprowadzonych działań. W celu wyeliminowania przedstawionych problemów, działania władz samorządowych w zakresie partycypacji społecznej powinny się skupiać na budowaniu miasta opartego na dialogu i współpracy wszystkich aktorów miejskich. W ten sposób możliwe będzie stworzenie miasta, w którym każdy ma poczucie bycia wysłuchanym. Spójne działania na rzecz partycypacji powinny (zdaniem autorów KPM) zaowocować[10]:

1) poprawą współpracy pomiędzy wszystkimi aktorami miejskimi (wyróżniając mieszkańców i władze miejskie), budową społeczeństwa obywatelskiego, rozwojem wspólnot lokalnych, wzrostem zaufania społecznego oraz poczuciem wspólnego dobra;
2) podwyższeniem poczucia odpowiedzialności za miejsce, w którym się mieszka oraz wzmocnieniem potencjału rozwojowego danego obszaru w wyniku lepszej jakości wspólne planowanie tego rozwoju;
3) poprawą jakości zarządzania miastem przez lepsze odpowiadanie na potrzeby mieszkańców, bieżącym identyfikowaniem i rozwiązywaniem pojawiających się problemów oraz pozyskiwaniem społecznej akceptacji dla wprowadzanych zmian;
4) większą akceptacją działań prowadzonych w mieście za sprawą jednolitego porozumienia wyzwań i szerszemu spojrzeniu na zagadnienia będące przedmiotem rozważań wśród mieszkańców;
5) pogłębieniem wiedzy i lepszym zrozumieniem przez mieszkańców uwarunkowań związanych z miejskim zarządzaniem.

W założeniach Krajowej Polityki Miejskiej, partycypacja społeczna musi być włączającym, otwartym a także pozwalającym mieszkańcom miasta na realne uczestnictwo procesem decyzyjnym. Istotną kwestią jest podjęcie działań edukacyjnych, komunikacyjnych, wspierających oddolną działalność mieszkańców, wykorzystujących atrakcyjne formy współpracy, budujących odpowiedzialność i troskę o wspólne dobro oraz umożliwiających ewaluację skuteczności partycypacji[11]. Zgodnie z przedstawioną logiką dokumentu, można wnioskować, że rosnąca aktywność społeczna obywateli jest środkiem do wzmocnienia potencjału rozwojowego przestrzeni miejskiej. Analiza wskazuje również na potrzebę transparentności działań partycypacyjnych. Bez niej niemożliwe staje się przeprowadzenie trafnej diagnozy korzyści wynikających z wykonywanych oddolnie starań. Z zapisów KMP wynika, że szczególną rolę w kształtowaniu miast o wysokiej jakości odgrywa realna poprawa jakości zarządzania miastem w połączeniu ze współpracą wszystkich aktorów miejskich. Bez realizacji tych założeń, wy-

[10] Tamże, s. 40-41.
[11] Tamże, s. 42-45.

daje się niemożliwe pomnażanie uczestnictwa obywatelskiego na poziomie lokalnym.

3. CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE I UTRUDNIAJĄCE PODEJMOWANIE AKTYWNOŚCI OBYWATELSKIEJ

Obywatelskość jest postawą, która dotyczy stanowiska jednostki wobec „samorządnej zbiorowości politycznej, innych jednostek, instytucji i procedur, zasadzającą się na internalizacji praw i obowiązków członka owej zbiorowości i stanowiącą podstawę do budowania roli obywatela”[12]. Owa rola decyduje o ważności takich „cnót obywatelskich” jak m.in.: zaufanie, respektowanie dobra wspólnego, kooperacja, akceptacja równości praw, braterstwo czy podmiotowe traktowanie współobywateli. Pielęgnowanie wymienionych wartości sprzyja budowaniu wspólnoty opartej na społecznictwie, gdzie podmiotem aktywnym jest jednostka[13]. W celu lepszego zrozumienia warunków w jakich kształtuje się społeczeństwo obywatelskie, watro przyjrzeć się czynnikom sprzyjającym i stanowiącym barierę w realizacji działań prospołecznych.

Dotychczasowe badania nad partycypacją społeczną świadczą o niskim poziomie aktywności Polaków. Naczelną barierą jest wycofanie się samych mieszkańców z życia lokalnej społeczności[14]. Z badań przeprowadzonych przez CBOS w 2012 r., wynika, że podejmowanie aktywności obywatelskiej zależy od wielu cech społeczno-demograficznych. Do najważniejszych z nich należą: wiek, poziom wykształcenia, pozycja zawodowa, sytuacja ekonomiczna, wielkość zamieszkiwanej miejscowości oraz częstotliwość podejmowania praktyk religijnych[15].

Działalność w co najmniej jednej organizacji obywatelskiej podejmują głównie osoby praktykujące religijnie kilka razy w tygodniu, specjaliści z wyższego szczebla oraz kadra kierownicza (po 55% badanych z każdej tych grup). Poziom partycypacji obywatelskiej zależy od wykształcenia – im jest ono wyższe, tym większe prawdopodobieństwo udzielania się w organizacjach społecznych. Społecznikami są najczęściej osoby w wieku od 35 do 44 lat (40%) oraz od 18 do 24 lat (39%). Do czynników wpływających na aktywny udział w życiu społecznym zalicza się poziom dochodów. Respondenci o zadowoleni z własnej sytuacji materialnej (38%) a także posiadający najwyższe miesięczne dochody *per capita* (39%) poświęcają swój wolny czas na działalność w organizacjach *non-profit*. Nie bez znaczenia jest miejsce zamieszkania. Wyższą przeciętną aktywnością społeczną wyróżniają się mieszkańcy większych aglomeracji (38%) a także miast liczących od 20 do 100 tys. ludności (36%). Najrzadziej na podjęcie działalności o charakterze

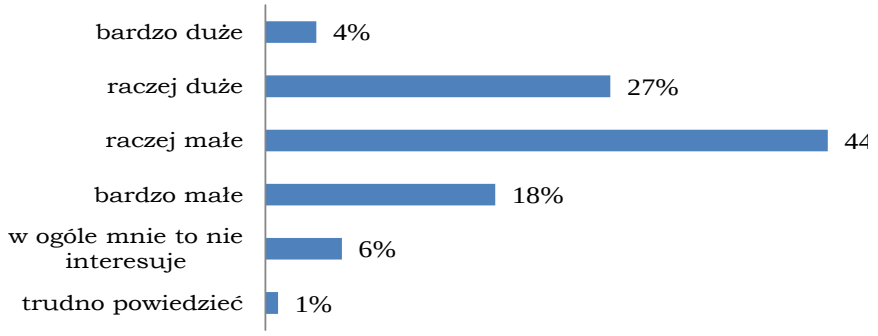
[12] X. Bukowska, E. Wnuk-Lipiński, *Obywatelskość a la polonaise – czyli jakimi obywatelami są Polacy?*, „Nauka Nr 1/2009”, PAN, Warszawa 2009, s. 25-26.
[13] E. Wnuk-Lipiński, *Socjologia życia publicznego*, Scholar, Warszawa 2005, s. 105.
[14] J. Gandziarowska-Ziołecka, i inni, *Kapitał społeczny i dobro wspólne* [w:] A. Giza, M. Sikorska (red.) *Współczesne społeczeństwo polskie*, PWN, Warszawa 2012.
[15] R. Boguszewski, *Aktywność społeczna w organizacjach obywatelskich*, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_018_12.PDF], s. 6, (11.12.2014).

obywatelskim decydują się niewykwalifikowani robotnicy oraz pracownicy usług. Niski wskaźnik partycypacji społecznej jest dostrzegany wśród osób, które charakteryzują się niższym wykształceniem (podstawowe, zasadnicze) oraz źle oceniają swoją sytuację materialną[16].

4. PARTYCYPACJA SPOŁECZNA W PRAKTYCE

Na poziom i jakość partycypacji społecznej wpływa wiele czynników. Rozważając temat wpływu społecznikostwa na kształtowanie społeczeństwa obywatelskiego, odniesiono się do czterech (istotnych zdaniem autora, lecz nie jedynych) elementów mających zasadnicze znaczenie w prezentowanej problematyce. Przytoczone analizy dotyczą kwestii zainteresowania Polaków sprawami społeczności lokalnej, w której funkcjonują na co dzień, ilości organizacji społecznych, w których są aktywnymi uczestnikami, czynników wpływających zdaniem badanych na rozwój miasta/gminy a także zaufania społecznego do władz lokalnych. Do omówienia przedstawionych zagadnień posłużyły wyniki badań, które są efektem prac badawczych prowadzonych przez CBOS oraz TNS OBOP.

Statystyki prezentujące ilość organizacji w jakich działają respondenci pochodzą z badań CBOS które przeprowadzono w dniach 5 – 11 stycznia 2012 roku na reprezentatywnej próbie losowej liczącej 1058 dorosłych mieszkańców Polski. Pozostałe z przedstawionych danych są wynikiem analiz TNS OBOP, które zrealizowało badania na losowej reprezentatywnej próbie Polaków w wieku 15 lat i więcej w maju 2011 roku oraz w lutym 2012 roku.



Rysunek 2. Zainteresowanie respondentów sprawami miasta i gminy, w której mieszkają

Źródło: *Polacy o samorządzie, władzach lokalnych oraz zaangażowaniu w funkcjonowanie społeczności lokalnej*, [http://www.leczycki.pl/asp/pliki/pobierz/20120327_wyniki_badan.pdf], (11.12.2014).

[16] Tamże, s. 4-9.

Respondenci deklarują małe (62%) zainteresowanie sprawami miasta/gminy (rys. 2). Osobami, które częściej przejawiają duże zainteresowanie kwestiami dotyczącymi lokalnej społeczności (31%) są zazwyczaj mężczyźni, badani w wieku 40-59 lat, mieszkańcy miast, respondenci z wyższym wykształceniem oraz aktywni zawodowo, deklarujący zainteresowanie polityką.

W celu określenia poziomu aktywności obywatelskiej podejmowanej przez Polaków, utworzono wskaźnik, który informuje w ilu sferach badani angażują się na rzecz innych. Ze statystyk wynika (tab. 1), że większość Polaków nie pracuje społecznie w organizacjach obywatelskich (68%). Co szósty (17%) ankietowany deklaruje, że podejmuje działalność w jednej organizacji obywatelskiej, co czternasta osoba (7%) pracuje społecznie w dwóch organizacjach, zaś co trzynasty (8%) w trzech lub więcej. Na przestrzeni lat 2002-2012, ogólny poziom aktywności w organizacjach obywatelskich stopniowo wzrastał. W roku 2012 osiągnął on najwyższą wartość (w stosunku do roku 2008 zwiększył się o 12 punktów procentowych) zarówno pod względem liczby dziedzin w jakich działają Polacy jak i odsetka osób zaangażowanych w ogóle.

Tabela 1. Ilość organizacji społecznych w jakich działają respondenci

Praca społeczna w organizacjach obywatelskich	Wskazania respondentów według terminów badań							
	II 1998 N=1167	XII 1999 N=1522	I 2002 N=973	I 2004 N= 1057	I 2006 N=1007	I 2008 N= 890	I 2010 N=1052	I 2012 N=1058
	w procentach							
Osoby niepracujące społecznie	77	76	79	76	77	80	72	68
Osoby pracujące społecznie (ogółem)	**23**	**24**	**21**	**24**	**23**	**20**	**28**	**32**
w tym:								
- w jednej dziedzinie	15	13	15	14	14	12	15	17
- w dwóch dziedzinach	4	5	4	5	4	4	5	7
- w trzech lub więcej dziedzinach	4	6	2	5	5	4	8	8

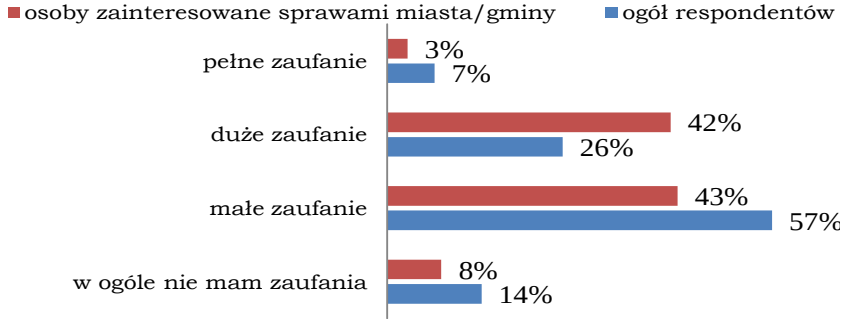
Źródło: R. Boguszewski, *Aktywność społeczna w organizacjach obywatelskich*, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_018_12.PDF], (11.12.2014).

Zdaniem respondentów (rys. 3), aktywność i zaangażowanie mieszkańców w sprawy związane z funkcjonowaniem ich wspólnoty w największym stopniu mogą się przyczynić do rozwoju społeczności lokalnej. Jako równoważne (9%) oceniono: działania podejmowane przez lokalny biznes i przedsiębiorców, rozwój infrastruktury i komunikacji a także pozyskiwanie funduszy zewnętrznych.

Rysunek 3. Czynniki rozwojowe społeczności lokalnej, do której należy respondent

Źródło: *Polacy o samorządzie, władzach lokalnych oraz zaangażowaniu w funkcjonowanie społeczności lokalnej*, [http://www.leczycki.pl/asp/pliki/pobierz/20120327_wyniki_badan.pdf], (11.12.2014).

Społeczne zaufanie do władz lokalnych jest na niskim poziomie (rys. 4). Ogół respondentów (71%), nie darzy zaufaniem przedstawicieli miasta/gminy, w której mieszka. Podobną opinię posiadają osoby, które interesują się sprawami związanymi z funkcjonowaniem swojej społeczności lokalnej. Wśród tych badanych 51% respondentów ma ograniczone zaufanie do rządzących samorządami.



Rysunek 4. Zaufanie społeczne do władz lokalnych

Źródło: *Polacy o samorządzie, władzach lokalnych oraz zaangażowaniu w funkcjonowanie społeczności lokalnej*, [http://www.leczycki.pl/asp/pliki/pobierz/20120327_wyniki_badan.pdf], (11.12.2014).

KONKLUZJE Z PRZEPROWADZONYCH ANALIZ

Podejmowanie na poziomie mikrostrukturalnym współpracy pomiędzy obywatelami a władzą samorządową jest niezwykle istotne. Istnienie aktywnego społeczeństwa wynika z artykułowania przez jednostki i grupy społeczne swoich potrzeb. Głównym oparciem a zarazem warunkiem efektywnego rozwoju społeczności lokalnej jest podejmowanie partycypacji społecznej. Poprzez aktywny udział jednostek/grup społecznych w procesie podejmowania kluczowych decyzji oraz rozwiązywania problemów lokalnych dochodzi do jakościowego rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

Pomimo, że respondenci w większości podkreślają, iż najważniejszym czynnikiem wpływającym na rozwój społeczności lokalnej jest zaangażowanie mieszkańców w sprawy związane z funkcjonowaniem miasta, wyniki badań skłaniają do wnioskowania o niskim poziomie aktywności społecznej Polaków. Świadczy o tym marginalne zainteresowanie sprawami miasta, w którym żyją badani oraz znikomy procent osób deklarujących uczestnictwo w przynajmniej jednej organizacji prospołecznej.

Trudno jednoznacznie wskazać powody niskiego poziomu partycypacji społecznej Polaków. Prawdopodobnie, źródeł takiej postawy należałoby doszukiwać się w historii lat 70. XX wieku. Okres realnego socjalizmu utrwalił antyobywatelskie postawy, które do dziś skutkują biernością społeczną Polaków. Spuścizną tamtych czasów jest m.in. niski poziom zaufania społecznego do przedstawicieli władzy, postrzeganie państwa jako siły wrogiej obywatelom oraz wycofanie się z działań podejmowanych w ramach społeczności lokalnej.

Konkludując, należy zauważyć, że pomimo (nadal) niskiego poziomu zaangażowania Polaków w działania prospołeczne, wskaźnik aktywności obywatelskiej ulega stopniowemu zwiększeniu. Dowodem na to jest wzrost o cztery punkty procentowe (od 2010 do 2012 roku) liczby społeczników. Jest to ważne spostrzeżenie. Daje ono nadzieję na stopniowe zmiany zmierzające do aktywizacji społecznej Polaków.

LITERATURA

[1] ABC Partycypacji, [http://partycypacjaobywatelska.pl/abc-partycypacji/], (07.12.2014).

[2] Boguszewski R., *Aktywność społeczna w organizacjach obywatelskich*, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_018_12.PDF], (11.12.2014).

[3] Bukowska X, Wnuk-Lipiński E., *Obywatelskość a la polonaise – czyli jakimi obywatelami są Polacy?*, Nauka, Nr 1/2009, PAN, Warszawa 2009.

[4] Fundacja „Fundusz Współpracy", *Decydujemy razem. Udział społeczności lokalnych w podejmowaniu decyzji publicznych*, [http://www.decydujmyrazem.pl/files/publikacja_konferencyjna___web_1_.pdf], (07.12.2014).

[5] Gandziarowska-Ziołecka J., i inn, *Kapitał społeczny i dobro wspólne* [w:] A. Giza, M. Sikorska (red.) *Współczesne społeczeństwo polskie*, PWN, Warszawa 2012.

[6] Giddens A., *Socjologia*, PWN, Warszawa 2007.

[7] Hausner J. (red.), *Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik*, Kraków 1999.

[8] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483), [http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19970780483], (12.12.2014).

[9] Lauriusz N., *Wprowadzenie do partycypacji społecznej w Polsce*, [w:] M. Ćwiklicki, M. Frączek (red.), *Partycypacja społeczna w Polsce. Atlas dobrych praktyk*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2013.

[10] Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, *Krajowa Polityka Miejska*, [http://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Documents/Krajowa_Polityka_Miejska_wersja_I_27032014.pdf], (dostęp 08.12.2014).

[11] Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Społeczeństwo Obywatelskie* [http://www.mpips.gov.pl/spoleczenstwo-obywatelskie/], (11.12.2014).

[12] Okroy E., Okroy E., *Raport z drugiego szkolenia z cyklu Akademia Active Citizens*, [http://www.ikm.gda.pl/wpcontent/uploads/2014/02/partycypacja_spoleczna_materialy.pdf], (07.12.2014).

[13] Pawlewicz A., Pawlewicz K., *Rola partycypacji społecznej na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich*, w: A. Kropiwiec (red.), *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie*, Nr 83/2010, Wydawnictwo SGGW Warszawa, Warszawa 2010.

[14] Polacy o samorządzie, władzach lokalnych oraz zaangażowaniu w funkcjonowanie społeczności lokalnej, [http://www.leczycki.pl/asp/pliki/pobierz/20120327_wyniki_badan.pdf], (11.12.2014).

[15] Wnuk-Lipiński E., *Socjologia życia publicznego*, Scholar, Warszawa 2005.

STRESZCZENIE

Partycypacja społeczna jako podstawa społeczeństwa obywatelskiego

Praca zawiera informacje i inne uwagi na temat partycypacji społecznej, jej determinant a także sposobów rozumowania. Ponadto porusza tematykę oddziaływania aktywności społecznej na tworzenie społeczeństwa obywatelskiego. Jako wskaźniki przy interpretacji podjętego tematu posłużyły badania przeprowadzone na reprezentatywnej grupie Polaków, które dotyczyły zainteresowania respondentów sprawami lokalnymi, ich zaufania

do władzy samorządowej oraz podejmowania przez nich działań kooperacyjnych.

Słowa kluczowe: partycypacja społeczna, społeczeństwo obywatelskie, aktywność obywatelska.

SUMMARY

Social participation as a basis of civil society

This work contains information and other remarks on social participation, its determinants and ways of understanding. Furthermore it deals with the topic of social participation's influence on creating civil society. A research concerning interest in local affairs, trust towards local authorities and involvement in local cooperation conducted on a representative group of Poles has been used as an indicator in the interpretation of the analyzed topic.

Keywords: social participation, civic society, civic involvement.

Katarzyna Wojtoszek
Wałbrzyska Wyższa Szkołą
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Kapitał intelektualny – wyzwanie dla współczesnej rachunkowości

WSTĘP

Obecnie kapitał intelektualny postrzegany jest, jako nierozerwalna część każdej organizacji. Jest głównym czynnikiem pozwalającym ocenić stopień konkurencyjności i potencjał inwestycyjny podmiotu.

Głównym celem niniejszego artykułu jest próba prezentacji kapitału intelektualnego przez pryzmat teorii i praktyki rachunkowości. Kapitał intelektualny to siła napędowa globalnej gospodarki XXI w.

Rachunkowość jest nauką historyczną zajmuje się systemem ewidencji gospodarczej. Analizując historię rachunkowości należy stwierdzić, ciągły praktyczny jak i teoretyczny jej rozwój. Rozwój rachunkowości w zakresie kapitału intelektualnego powinien doprowadzić do uporządkowania semantycznego tej kategorii, do jej jednoznacznej mierzalności i wzbogacenia treści sprawozdań finansowych. Kapitał ludzki jest majątkiem, który pomnaża się i nie traci na wartości.

POMIAR KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Najbardziej istotnym etapem zarządzania kapitałem intelektualnym jest identyfikacja i wycena wartości kapitału ludzkiego. Literatura przedmiotu przedstawia dwa podejścia pomiaru kapitału ludzkiego. Pierwsze podejście zatacza krąg metod związanych z pomiarem, kapitału intelektualnego na poziomie całego przedsiębiorstwa, uwzględnia ona efekty synergii oraz wzajemne relacje poszczególnych rodzajów aktywów niematerialnych. Metody te umożliwiają pomiar stopnia ich rozwoju. Drugie podejście to pomiar po-

szczególnych składników kapitału intelektualnego i obejmuje wskaźniki właściwe każdemu składnikowi[1].

Wskaźniki dotyczące kapitału ludzkiego odnoszą się do jego poziomu w przedsiębiorstwie oraz odzwierciedlają aspekty jego odnowy i rozwoju. Koncentrują się one na pomiarze kompetencji pracowników, ich kreatywności, oraz rotacji zatrudnienia[2].

Tabela 1. Najbardziej znane wskaźniki wykorzystane do pomiaru kapitału ludzkiego organizacji.

Wskaźnik	Definicja wskaźnika
Staż pracy	Średnia liczba lat zatrudnienia w przedsiębiorstwie oraz (lub) na stanowisku
Wykształcenie	Liczba pracowników z określonym rodzajem wykształcenia
Koszty wykształcenia	Roczny koszt wewnętrznych i zewnętrznych kursów (włączając przeszkolenia dot. stanowiska pracy)
Satysfakcja pracownika	Pomiar wykonany na podstawie kwestionariusza zaprojektowanego w celu zebrania informacji o satysfakcji z pracy (środowisku pracy i o polityce przedsiębiorstwa)
Wartość dodana przypadająca na pracownika	Zysk plus płaca/liczba pracowników

Źródło: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 118.

Tabela 2. Interpretacja wybranych wskaźników pomiaru kapitału ludzkiego

Wskaźnik	Interpretacja
Odsetek zatrudnionych z wyższym wykształceniem lub średni poziom wykształcenia	Zdolność do inteligentnego myślenia
Fluktuacja doświadczonego personelu	Stabilizacja zasobów wiedzy
Średni poziom doświadczenia (liczba lat przepracowanych w organizacji, w zawodzie, na określonym stanowisku)	Jakość zasobów wiedzy
Odsetek dochodów od klientów, których usatysfakcjonowanie wymaga od pracowników ciągłego zdobywania nowych umiejętności	Innowacyjność, tworzenie nowej wiedzy lub poszerzanie już istniejącej
Zadowolenie pracowników (badanie za pomocą kwestionariuszy)	Siła związków organizacją do dzielenia się wiedzą
Koszty szkoleń edukacji na jednego pracownika	Inwestycje w przekazywanie lub poszerzanie wiedzy
Wartość dodana na jednego pracownika	Wskaźnik zysku, który co najmniej w niewielkim stopniu jest determinowany przez poziom wiedzy

Źródło: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, DIFIN, Warszawa 2002, s. 67-68.

[1] Kasiewicz S, W. Rogowski. M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 118.
[2] Tamże, s. 101-102.

Mierząc kapitał ludzki za podstawowe kryteria pomiaru należy przyjąć innowacyjność oraz kompetentność pracowników. Innowacyjność określa się dzięki pomiarowi marży zysku brutto z produktów nowych i starszych, natomiast kompetentność określana jest przez wskaźniki dotyczące stażu pracy oraz wiedzy pracowników, a także przez informacje o fluktuacji załogi. Wskaźnik płynności kadr oblicza się przez podzielenie łącznej sumy przypadków odejścia pracowników z pracy przez średnią liczbę pracowników przedsiębiorstwa i pomnożenie wyrażenia przez 100[3].

Wskaźniki, których używamy do pomiaru kapitału ludzkiego możemy podzielić na 3 grupy (tabela 3):

- Wskaźnik stanu kapitału ludzkiego – przedstawiają zasób kapitału ludzkiego organizacji
- Wskaźnik inwestycji w kapitał ludzki – świadczą o inwestowaniu w kapitał ludzki;
- Wskaźnik efektów inwestycji w kapitał ludzki – przedstawiają efekty inwestycji, czyli stan po dokonanych inwestycjach w kapitał ludzki.

Inne przykłady podstawowych wskaźników, które mogą zostać wykorzystane do pomiaru kapitału ludzkiego to:

- **Ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego** – wskaźnik pozwala stwierdzić, jaką wielkość i ekonomiczna wartość dodaną można przypisać jednostce pracy[4] liczony jest wg formuły: (zysk netto po opodatkowaniu – koszt kapitału) / liczba pracowników w przeliczeniu na pełny etat,
- **Wartość dodana kapitału ludzkiego** – wskaźnik pozwala na obliczenie rentowności przeciętnego pracownika; liczona jest wg formuły: [przychody – (koszty-płace i świadczenia)] / liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty,
- **Wartość rynkowa kapitału ludzkiego** – wskaźnik pozwala na obliczenie premii wartości rynkowej przedsiębiorstwa w przeliczeniu na jednego pracownika; liczony jest wg formuły: (wartość rynkowa – wartość księgowa) / liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty[5]
- **Finansowy wskaźnik kapitału ludzkiego** – w jego skład wchodzą trzy elementy:
  - ✓ Wskaźnik przychodów z kapitału ludzkiego (przychody podzielone przez liczbę pracowników w przeliczeniu na pełne etaty);
  - ✓ Wskaźnik kosztów kapitału ludzkiego (całkowite koszty pracy podzielone przez liczbę pracowników w przeliczeniu na pełne etaty);
  - ✓ Wskaźnik zysków z kapitału ludzkiego (przychody pomniejszone o koszty podzielone przez liczbę pracowników w przeliczeniu na pełne etaty)[6].

---

[3] Mikuła B. A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, DIFIN, Warszawa 2002, s. 67-68.

[4] Pozwala ocenić rentowność przeciętnego pracownika

[5] Mikuła B .*Organizacje oparte na wiedz*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, str. 201

[6] Mikuła B. A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, DIFIN, Warszawa 2002, s. 57-58.

Tabela 3. Wybrane wskaźniki stanu, inwestycji i efektów kapitału ludzkiego

Grupa wskaźników	Wskaźnik
Wskaźniki stanu kapitału ludzkiego	Liczba pracowników
	Struktura pracowników wg wykształcenia
	Struktura pracowników wg wieku
	Średni wiek pracowników
	Średni staż zatrudnionych pracowników
	Liczba nowo zatrudnionych pracowników
	Liczba zwolnionych pracowników
	Wskaźnik przyjęć
	Wskaźnik fluktuacji
	Wskaźnik zatrudnienia
	Wskaźnik ruchliwości pracowniczej
	Poziom motywacji
	Liczba dni chorobowych wykorzystanych przez pracowników
	Liczba dni chorobowych przypadających na pracownika
	Udział kobiet w zatrudnieniu
Wskaźnik inwestycji w kapitał ludzki	Wydatki na szkolenia
	Liczba przeszkolonych pracowników
	Liczba prowadzonych szkoleń
	Udział kosztów szkoleń ogólnych kosztach przedsiębiorstwa
	Średnie wydatki na szkolenia przypadające na pracownika
	Średnie wydatki na szkolenia przypadające na 1 osobę szkoloną
	Udział kosztów szkoleń w ogólnych kosztach pracy
	Liczba kursów szkoleniowych dostępnych w Internecie Liczba pracowników korzystających z e-leraningu
	Średnia liczba dni szkoleniowych przypadająca na jednego pracownika
	Średnia liczba dni szkolnych przypadająca na jednego przeszkolonego pracownika
	Liczba osób posiadających zaplanowaną ścieżkę kariery
	Liczba pracowników uczestniczących w projektach
	Wskaźnik wewnętrznej ruchliwości pracowniczej
	Wydatki na opiekę zdrowotną pracowników
Wskaźnik efektów inwestycji w kapitał ludzki	Wydajność pracy
	Koszty zachorowań pracowników
	Koszty fluktuacji
	Poziom motywacji
	Czas pracy
	Wypadki przy pracy
	Liczba stwierdzonych chorób zawodowych
	Liczba skarg i konfliktów
	Liczba zgłoszonych ulepszeń, pomysłów itp.
	Rentowność kosztów pracy
	Rentowność kapitału ludzkiego
	Wartość dodana kapitału ludzkiego

Źródło: Opracowanie na podstawie: G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 121-123.

Kapitał ludzki jest zasobem łączącym pracę i przedsiębiorczość. To połączenie wiedzy, nawyków, zdrowia, zdolności, które przyczyniają się do wzrostu jego zdolności produkcyjnej. Jest forma kapitał, co stanowi, że jest źródłem przyszłych i obecnych dochodów jak również przyszłego zadowolenia. Jest określeniem zdolności do pracy i możliwości dostosowawcze do zmian w otoczeniu oraz sprzyja kreacji przedsiębiorczości. Kapitał ludzki jest częścią składową człowieka. Pomiary kapitału ludzkiego odwołują się albo do metody kosztowej albo dochodowej. Ta pierwsza szacuje wartość skumulowanych wydatków na działania zaliczane do inwestycji człowieka, druga zaś szacuje aktualną wartość strumienia oczekiwanych dochodów. Wartość kapitału ludzkiego oblicza się w celu określenia pełnego bogactwa kraju, strat z tytułu emigracji i wojen, celów ubezpieczeniowych i legislacyjnych.

2. KAPITAŁ INTELEKTUALNY – MAJĄTEK WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

Coraz częściej kapitał intelektualny postrzegany jest, jako kluczowy majątek przedsiębiorstwa, powinien podlegać ciągłej diagnozie, pomiarowi, rozwojowi i ochronie.

Termin kapitał intelektualny pochodzi od terminu z dziedziny ekonomii – kapitał, który jest podstawową kategoria ekonomii mi pokrewnych jej dyscyplin tj. rachunkowość i finanse. W ekonomii raczej używa się terminu aktywa wiedzy lub aktywa intelektualne (wartości niemierzalne, nienamacalne, niewidzialne) natomiast w rachunkowości są wartości niemierzalne traktowane zamiennie z kapitałem intelektualnym.

Patrząc przez pryzmat rachunkowości trudno jest odróżnić kapitał intelektualny od zasobów niematerialnych, ponieważ nie ma pewności, co do składowych kapitału intelektualnego a co składa się na zasoby niematerialne (tabela 4).

Kapitał intelektualny nazwany przez T.A Stewarta[7] „bogactwem organizacji" stanowi niejako czynnik napędzający globalną gospodarkę przyszłości, a jednocześnie klucz do sukcesu w XXI w. Próby definiowania terminu „kapitał intelektualny", klasyfikacji jego elementów, koncepcji identyfikacji i pomiaru, a także prezentacji w sprawozdaniach ukazuje, jaka była ewolucja jakże dla niektórych jeszcze abstrakcyjnego terminu, jak przedkłada się go na praktykę i wykorzystuje w organizacji. B. Kaczmarek zwraca uwagę, że „nadszedł moment, aby dostrzec, że pracownicy lojalni, posiadający wiedzę i zdolności, utożsamiający się z organizacją są traktowani jak zasób, z którym przede wszystkim wiąże się powstanie kosztów[8]. Oznacza to, że poniesione koszty na podnoszenie wiedzy i szczególnych umiejętności pracowników są równe inwestycjom przynoszącym wymierne korzyści w nieda-

[7] Stewart T.A. *Intellectual capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997, [w:] Kaczmarek B. *Kapitał intelektualny (wiedza) a kreowanie wizji przedsiębiorstwa*, Katedra Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, s. 319-320.

[8] Kaczmarek B., tamże s. 319.

lekiej przyszłości. To umiejętności, wiedza, dokonania a przede wszystkim zaangażowanie kapitału ludzkiego są determinantami osiągnięć organizacji.

Tabela 4. Podział zasobów

Autor	Definicja
M. Romanowska	Autorka wprowadza podział zasobów na zasoby niewidzialne, które stanowią część majątku przedsiębiorstwa i zasoby niemierzalne związane z ludźmi i kulturą. Te związane z majątkiem przedsiębiorstwa nazywa informacyjnymi, a te związane z ludźmi-umiejętnościami kapitału intelektualnego[9].
J.B. Barney	Autor definiuje zasoby, jako aktywa, zdolności, procesy organizacyjne, informacje, wiedzę, kontrolowane przez firmę, które umożliwiają realizację strategii ukierunkowanej na rozwój sprawności i skuteczności[10].
H. Itami	Wprowadza podział zasobów na fizyczne, ludzkie, pieniężne oraz tak zwane zasoby niewidzialne, takie jak: umiejętności menadżerskie, technologie, zaufanie klienta, kulturę organizacji[11].
D.J. Teece	Dzieli aktywa na dwie formy: zasoby (zasilenia np. informacyjne, rzeczowe, finansowe czy ludzkie, przekształcone w produkt finalny) i zdolności (odnoszą się do specyficznych aktywów materialnych i niematerialnych, tworzonych w określonym czasie w wyniku interakcji pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa)[12].
A. Pocztowski	Autor wyraźnie wyróżnił fakt, że nie można traktować ludzi, jako zasobu, ponieważ SA oni nośnikiem wiedzy dysponując wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami, zdrowiem, prezentują określone postawy, wartości oraz dysponują motywacją. Pocztowski tłumaczy również ewolucję terminu „zasoby" w kierunku „kapitał" ludzki, który ma określoną wartość oraz stanowi źródło przyszłych dochodów dla pracowników organizacji[13].

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

[9] Romanowska M. *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. Borowiecki R., Romanowska M., Dafin, Warszawa 2001, s. 28.

[10] Barney J.B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management" 1991, nr 17, [w:] Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny – problem interpretacji kluczowych terminów*, Organizacja I Kierowanie, 2/2010 s. 90.

[11] Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press Cambridge 1987, Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny – problem interpretacji kluczowych terminów*, Organizacja I Kierowanie, 2/2010 s. 90.

[12] Teece D.J. Pisano G., Shuen A., *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy* [w:] Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny – problem interpretacji kluczowych terminów*, Organizacja i Kierowanie, 2/2010 s. 90.

[13] Pocztowski A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, PWN, Warszawa 2007, s. 33, 41 Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny – problem interpretacji kluczowych terminów*, Organizacja I Kierowanie, 2/2010 s. 90.

Tabela 5. Czynniki tworzące kapitał intelektualny

Kapitał ludzki	**Kapitał klientów (relacji)**
• Know how • Wykształcenie • Kwalifikacje zawodowe • Wiedza związana z wykonywaną pracą • Predyspozycje zawodowe • Predyspozycje psychometryczne • Przedsiębiorczość, zapał, innowacyjność, zdolność	• Znak firmowy • Klienci • Lojalność klientów • Nazwa firmy • Kanały dystrybucji • Współpraca z innymi firmami • Umowy koncesjonowane • Korzystne kontakty • Umowy franchisingowe
Kapitał organizacyjny (strukturalny)	
Własność intelektualna • Patenty • Prawa autorskie • Prawo do wzorów • Tajemnica handlowa • Znak handlowy • Wyróżniające usługi	Aktywa infrastrukturalne • Filozofia zarządzania • Kultura organizacyjna • Procesy zarządzania • System informacyjny • Systemy powiązań • Relacje finansowe

Źródło: R. Dzinkowski, *Managing Intellectual Capital Good Practice Guideline*, The Institute of charted Accountants In England and Wales from The Faculty of Finance and Management of the ICAW, Dezember 1999, Issue 28, p. 7 oraz R. Dzinkowski, Buried Treasure, World Accounting Report, Issue 2:4, May 1999 [w:] Kaczmarek B. Kapitał *intelektualny (wiedza) a kreowanie wizji przedsiębiorstwa*, Katedra Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, s. 321.

Powyższa tabela dowodzi, że prawdziwa wartość organizacji zawiera się przede wszystkim w „sile" umysłów jej uczestników, która jest bodźcem do prawidłowego funkcjonowania w warunkach ciągłych zmian, a zmienność traktować, jako szansę dla własnego rozwoju.

Siła organizacji to kapitał intelektualny organizacji[14]. Inwestowanie w kapitał intelektualny uznawany powszechnie za czynnik sprawczy wszelkiego rozwoju, dzięki któremu organizacja zyskuje stabilność, zdolność do postępu technologiczno-organizacyjnego, zyskuje tożsamość.

T.A. Stewart zdefiniował kapitał intelektualny, jako sumę wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej[15].

[14] Red R. Pajda W, *Teoria i praktyka zarządzania*, III Międzynarodowa Konferencja Naukowa: materiały konferencyjne, Kraków 28-29 września 2000, Wydawnictwo AGH, s. 1.

[15] Stewart T.A., *Intelektual Capital*, London 1997, [w:] Dobija D, *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Warszawa, Polska Fundacja Promocji Kadr, 2003, s. 102.

3. TEORIA I PRAKTYKA RACHUNKOWOŚCI A KAPITAŁ INTELEKTUALNY

Rachunkowość kapitału intelektualnego to nowy dział rachunkowości finansowej związany z rozwojem społeczeństwa postindustrialnego i gospodarki opartej na wiedzy. Za przedmiot tego działu uznaje się ujmowanie, grupowanie, prezentowanie oraz interpretowanie wyrażonych w pieniądzu i bilansujących się ogólnych i szczególnych danych liczbowych o zasobach ekonomicznych wiedzy kontrolowanych przez przedsiębiorstwo, ich tworzeniu i gospodarczym wykorzystaniu. Paradygmatyczną podstawę nowego działu rachunkowości stanowi twierdzenie „aktywa kompetencyjne = kapitał intelektualny", które jest szczególnym przypadkiem znanego z klasycznej rachunkowości równania „aktywa = pasywa".

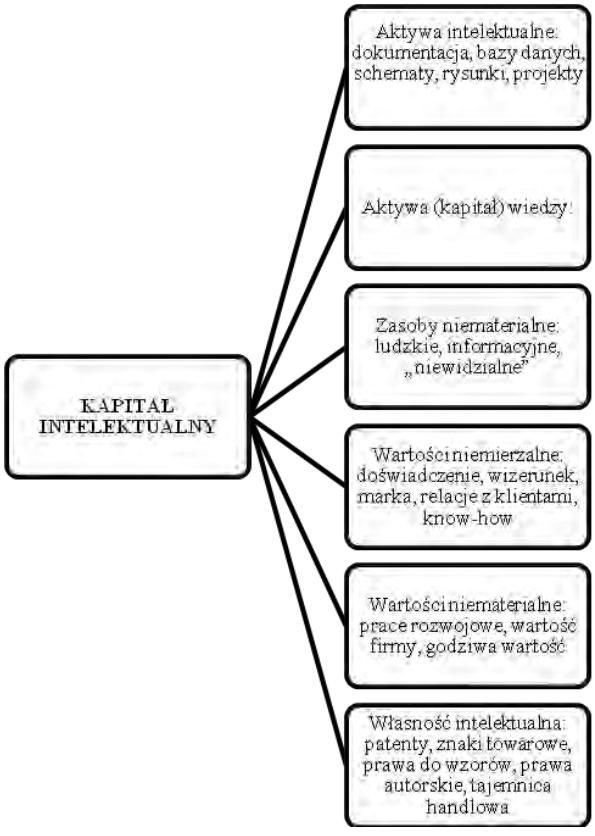
Obecnie stosowane są trzy główne definicje pojęcia kapitału ludzkiego. Pierwsza z nich opiera się na założeniu, że kapitał ludzki jest wynikiem inwestycji, a zatem wartość kapitału ludzkiego to wydatki poniesione na podniesienie siły fizycznej i inteligencji jednostek oraz nabycie przez nie wiedzy i umiejętności. Druga opisuje kapitał ludzki, jako wiedzę, umiejętności, doświadczenie i związane z nimi zawodowe kompetencje menedżerów i innowatorów w zakresie techniki. Trzecia to podejście holistyczne, w którym kapitał ludzki pojmowany jest, jako łączna wartość siły fizycznej, inteligencji, wiedzy i umiejętności, które można wykorzystać, czyli suma zdolności do pracy danej populacji. Rachunkowość kapitału intelektualnego, opowiada się za tą trzecią koncepcją, która nie ogranicza kapitału ludzkiego wyłącznie do menedżerów czy personelu technicznego. Kapitał ludzki jest tu określony nie przez wartość inwestycji, ale przez wartość niematerialnych dóbr wytworzonych przez ludzi[16].

Należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, iż obecnie wycena firmy dokonywana jest na podstawie wartości księgowej. Wartość księgową nazywano również wartością historyczną, gdyż jest to wartość aktywów zaksięgowana w momencie ich zakupu. Księgowa wartość firmy w sposób zasadniczy odbiega od wartości rynkowej gdyż wartość rynkowa może być wyższa lub niższa od wartości księgowej. Wartość firmy zależy nie tylko od jej wartości ewidencyjnej, księgowej, ale głównie od wartości „pozaewidencyjnej", a szczególnie od wartości aktywów niematerialnych. W aktywach niematerialnych nie jest jednak uwzględniana wartość kapitału intelektualnego.

Praktycznie każda firma przedstawia taką wartość, jaką można za nią uzyskać w konkretnym momencie na rynku w przypadku przeznaczenia jej do sprzedaży. Wartość rynkowa spółek akcyjnych korygowana jest na bieżąco i uwzględnia ona również wartość kapitału intelektualnego. Podobnie inne spółki i przedsiębiorstwa sprzedawane lub przeznaczone do sprzedaży są wyceniane. Jest to ich wartość rynkowa, uwzględniająca poza wartością aktywów rzeczowych i finansowych również wartość zatrudnianego w przedsiębiorstwie kapitału intelektualnego. W przeszłości kapitał intelektualny nazywano personelem. Nazwa ta spotykana jest nadal w niektórych

[16] [http://www.hrnews.pl/news1.aspx?id=7], (03.12.2014).

publikacjach. Obowiązująca w przedsiębiorstwach księgowość ewidencjonuje jednak jedynie posiadane w firmie aktywa trwałe i obrotowe[17].



Rysunek 1. Kategorie związane z kapitałem ludzkim

Źródło: *Kapitał intelektualny-problem interpretacji kluczowych terminów*, Ujwary-Gil Anna, Organizacja i Kierowanie, nr 2/2010, s. 87.

Definiowanie kapitału intelektualnego oraz jego składników ma kluczowe znaczenie dla podejmowania dalszych inicjatyw z nim związanych – szczególnie w kwestii jego pomiaru. Istniejące klasyfikacje kapitału intelektualnego błędnie narzucają niejako oddzielne ich traktowanie, na przykład kapitału ludzkiego niezależnie od pozostałych komponentów: kapitału strukturalnego, relacyjnego czy regionu. W zarządzaniu te aktywa, które trudno zmierzyć, ze względu na ich niekodowany charakter (doświadczenie, wizerunek, reputacja, marka, relacje z klientami itp.) do tej pory ignorowano i nie były one przedmiotem pomiaru. Celem zarządzania powinno być ukierunkowanie na te komponenty kapitału intelektualnego, które w największym stopniu zdolne są do wytwarzania przychodu oraz oddziaływania

[17] [http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/rpg/scb/index38.html], (03.12.2014).

kapitału intelektualnego na wartość tworzoną dla interesariuszy i akcjonariuszy. Dlatego pomiar kapitału intelektualnego powinien być pierwszym, ale nie decydującym krokiem w zrozumieniu, w jaki sposób zarządzać kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa.

Niezrozumienie, gdzie może być tworzona wartość przedsiębiorstwa prowadzi do nieefektywnej alokacji zasobów. Aby lepiej zrozumieć istotę zarządzania kapitałem intelektualnym, potrzebne jest określenie modelu biznesowego, w oparciu o który przedsiębiorstwo określi przyszłe możliwości rozwoju. Niestety, brak jest badań prowadzonych na szeroką skalę, poświęconych identyfikacji i rozwojowi modeli przedsiębiorstwa, które strukturalizowały by informacje o kapitale intelektualnym i opisywałyby, jak komponenty (aktywa, wartości, zasoby) kapitału intelektualnego wchodzą w interakcje z innymi aktywami przedsiębiorstwa oraz jak dokładnie tworzona jest wartość[18].

PODSUMOWANIE

Pojęcie kapitału ludzkiego związane jest z teorią, która w sposób znaczący zmieniła pogląd na człowieka, traktowanego jeszcze kilkadziesiąt lat temu jak swoista i kosztowna „maszyna" przedsiębiorstwa, bez której „niestety" nie mógł się odbywać żaden proces wytwórczy. W teorii tej człowiek, ze swoimi umiejętnościami, kwalifikacjami, motywacją, zdrowiem jest postrzegany zarówno jako główne źródło sukcesu poszczególnej firmy, jak i całej gospodarki.

Rachunkowość jest nauką historyczną zajmującą się systemem ewidencji gospodarczej, pojęcie rachunkowości jest bardzo szerokie i obejmujące szeroki zakres zagadnień. Jest całościowym, uporządkowanym systemem, który umożliwia dokonanie pomiaru, rejestracji, grupowania i prezentacji operacji gospodarczych. Rozwijając rachunkowość w zakresie kapitału ludzkiego i intelektualnego dążymy do wypracowania systemu ewidencji zdarzeń, zapisów danych, procedur przetwarzania danych w zestaw sprawozdań zgodnych z przyjętymi celami rachunkowości społeczno-ekonomicznej.

Rachunkowość kapitału intelektualnego to dział rachunkowości związany z pomiarem wiedzy w przedsiębiorstwie. Istotnym krokiem, który powinien zbliżyć przedsiębiorstwa do rachunkowości kapitału ludzkiego jest próba uchwycenia kosztów zasobów ludzkich.

Kapitał intelektualny staje się obecnie pryzmatem, przez który należy oceniać osiągnięcia przedsiębiorstwa. Określany jest również jako najsilniejszy atut tworzenia wartości danej jednostki gospodarczej i jej przewagi na wysoce konkurencyjnym rynku.

Model wartości kapitału ludzkiego może stanowić punkt wyjścia do organizacji systemu rachunkowości w zakresie zasobów ludzkich. Można także wywieść z niego sposób pomiaru składników kapitału ludzkiego: kapitału intelektualnego i kapitału z doświadczenia.

[18] Ujwary-Gil Anna, [http://www.academia.edu], (06.12.2014).

Reasumując należy jednoznacznie podkreślić, że kapitał intelektualny nie jest ujmowany w ewidencji księgowej firmy. Jest on jednak istotnym zasobem przedsiębiorstwa. Jego wartość jest bardzo istotna dla przedsiębiorstw i organizacji i stale wzrasta w erze wiedzy i informacji. Kapitał intelektualny jest uwzględniany przy rynkowej wycenie firmy. Powinien być również doceniany dla celów zarządzania[19].

LITERATURA:

[1] Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, nr 17, [w:] Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny – problem interpretacji kluczowych terminów*, Organizacja i Kierowanie, 2/2010.

[2] Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press Cambridge 1987, Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny problem interpretacji kluczowych terminów*, Organizacja i Kierowanie, 2/2010.

[3] Kasiewicz S., W. Rogowski., M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

[4] Mikuła B. A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, DIFIN, Warszawa 2002.

[5] Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

[6] Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy- metody*, PWN, Warszawa 2007, [w:] Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny – problem interpretacji kluczowych terminów*, Organizacja i Kierowanie, 2/2010.

[7] Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. Borowiecki R., Romanowska M., Dafin, Warszawa 200,

[8] Stewart T.A., *Intellectual capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997, [w:] Kaczmarek B., *Kapitał intelektualny (wiedza) a kreowanie wizji przedsiębiorstwa*, Katedra Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

[9] Stewart T.A., *Intelektual Capital*, London 1997, [w:] Dobija D., *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Warszawa, Polska Fundacja Promocji Kadr, 2003.

[19] Dobija D, [https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/03/2dobija.pdf], (6.12.2014).

[10] Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy* [w:] Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny – problem interpretacji kluczowych terminów*, Organizacja i Kierowanie, 2/2010.

Zasoby internetowe:

[11] [http://www.hrnews.pl/news1.aspx?id=7], (03.12.2014).

[12] [https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/03/2dobija.pdf], (6.12.2014).

[13] [http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/rpg/scb/index38.html], (03.12.2014).

[14] [http://www.academia.edu], (06.12.2014).

STRESZCZENIE

Kapitał intelektualny – wyzwanie dla współczesnej rachunkowości

Kapitał intelektualny nie jest ujmowany w ewidencji księgowej firmy, jest jednak istotnym zasobem przedsiębiorstwa. Jego wartość jest bardzo istotna dla przedsiębiorstw i organizacji i stale wzrasta w erze wiedzy i informacji. Kapitał intelektualny jest uwzględniany przy rynkowej wycenie firmy, powinien być również doceniany dla celów zarządzania.

Nie jest jednak możliwe oszacowanie wartości kapitału intelektualnego czy ludzkiego na podstawie tradycyjnych sprawozdań finansowych, które nie przekazują informacji o potencjale przedsiębiorstwa. Tradycyjna rachunkowość koncentruje się bowiem na analizie zasobów materialnych i finansowych zaniedbując zasoby niematerialne.

SUMMARY

Intellectual capital – a challenge for modern accounting

Intellectual capital is not recognized in the accounting records of the company, however, it is an important asset of the company. Its value is very important for companies and organizations and continues to increase in the age of knowledge and information. Intellectual capital is taken into account in the market valuation of the company, it should also be appreciated for management.

However, it is not possible to estimate the value of intellectual capital or human capital on the basis of traditional financial statements that do not communicate information about the potential of the company. Traditional accounting focuses on the analysis of material and financial resources neglecting the intangible resources.

Translated by Barbara Szałko, M.A

Jakub Rzucidło
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Finansowanie ze środków publicznych świadczeń opieki zdrowotnej udzielonych w warunkach przymusu ustawowego

ZAGADNIENIA WPROWADZAJĄCE

Konstytucyjne, podmiotowe prawo do ochrony życia i zdrowia, ustalone m.in. w art. 68 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej (dalej także: Konstytucja RP lub ustawa zasadnicza)[1] oznacza „nakaz podejmowania przez władze publiczne takich działań, które są konieczne dla należytej ochrony i realizacji tego prawa"[2]. Każdy powinien mieć zatem realną możliwość korzystania z systemu ochrony zdrowia, który musi zapobiegać i zwalczać choroby, urazy, czy przeciwdziałać niepełnosprawności[3].

[1] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997 nr 78 poz. 483 z późn. zm.). Również szereg innych norm ustawy zasadniczej może stanowić podstawę do formułowania prawa do ochrony życia i zdrowia, tj.: art. 2 (zasada demokratycznego państwa prawnego), art. 30 (ochrona godności), art. 38 (ochrona życia), art. 39 (zakaz poddawania eksperymentom bez zgody), art. 40 (zakaz tortur i innego okrutnego, nieludzkiego lub poniżającego traktowania), art. 41 ust. 1 (nietykalność cielesna), ale także art. 72 ust. 2 (prawo matki do szczególnej pomocy ze strony państwa przed i po urodzeniu dziecka).

[2] Tak: wyrok Trybunału Konstytucyjnego (dalej także: Trybunał lub TK) z dnia 23 marca 1999 r., sygn. akt K 2/98. Orzeczenia Trybunału Konstytucyjnego dostępne są w bazie Orzeczenia Trybunału Konstytucyjnego (dalej: OTK) pod adresem: http://otk.trybunal.gov.pl/orzeczenia/ (data odczytu: 06.01.2015 r.).

[3] Wyrok TK z dnia 7 stycznia 2004 r., sygn. akt K 14/03, OTK. W orzeczeniu tym podtrzymano także stanowisko, co do charakteru prawa ustanowionego w art. 61 ust. 1 Konstytucji RP. Odmiennie o charakterze tego prawa wypowiedział się Janusz Trzciński, który dokonując systemowej wykładni całego art. 68 Konstytucji RP stwierdza, że powyższa jednostka redakcyjna statuuje co najwyżej normę programową, nakazującą władzom publicznym dążenie do realizacji celu jakim ma być ochrona życia i zdrowia, lecz nie rodzącym żadnych praw po stronie adresatów. Nie oznacza to jednak, że norma taka pozbawiona jest jakiegokolwiek znaczenia. Szerzej: J. Trzciński, *Komentarz do art. 68 Konstytucji RP* [w:] L. Garlicki (red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz, Tom III*, Warszawa 2003, uwaga 3 i nast., s. 2 i nast. Szczegółową analizę tego problemu przeprowadziła Sylwia Jarosz-Żukowska, *Prawo do ochrony zdrowia i dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej* [w:] M. Jabłoński (red.), *Realizacja i ochrona konstytucyjnych wolności i praw jednostki w polskim porządku prawnym*, Wrocław 2014, s. 670 i nast.

Z powyższą normą funkcjonalnie powiązany jest art. 68 ust. 2 Konstytucji RP, który ma charakter gwarancyjny[4]. Ustawodawcy pozostawiono wprawdzie pewien zakres swobody w kształtowaniu systemu udzielania świadczeń opieki zdrowotnej, które finansowane są ze środków publicznych, ale z pewnością nie ma on w tym zakresie dowolności. Ochrona życia i zdrowia we wskazanym w ustawie zasadniczej aspekcie stanowi „ustrojowo przypisane zadanie władz publicznych"[5].

Sposób realizacji tego konstytucyjnego zadania wyznacza obecnie przede wszystkim ustawa o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych[6] (dalej także: u.ś.o.z.). Reguluje ona m.in. warunki udzielania i zakres świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych; zasady i tryb finansowania tych świadczeń; zasady i tryb kwalifikowania świadczeń opieki zdrowotnej jako świadczeń gwarantowanych; zadania władz publicznych w zakresie zapewnienia równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych; zasady funkcjonowania, organizację i zadania Narodowego Funduszu Zdrowia (dalej także: NFZ lub Fundusz) (art. 1 pkt. 1-4 oraz 6 u.ś.o.z.)[7]. Podstawą zaś udzielania świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych przez NFZ jest umowa o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej zawarta pomiędzy świadczeniodawcą a NFZ (art. 132 ust. 1 i nast. u.ś.o.z.)[8].

Co do zasady NFZ finansuje te świadczenia jedynie do wysokości określonej w umowie. Tym niemniej nierozstrzygniętym zagadnieniem jest obo-

---

[4] Tak zdecydowanie wyrok TK z dnia 7 stycznia 2004 r., sygn. akt K 14/03, a także B. Banaszak, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz,* Warszawa 2012, s. 409, S. Jarosz-Żukowska, *op. cit.*, s. 673-674.

[5] Wyrok TK z dnia 7 stycznia 2004 r., sygn. akt K 14/03.
Szerzej na temat prawa do ochrony życia i zdrowia zob. w szczególności: S. Jarosz – Żukowska, *op. cit.,* s. 659 i nast., D.E. Lach, *Zasada równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej*, Warszawa 2011, s. 19 i nast., M. Gawrońska, *Prawo do ochrony zdrowia na gruncie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, Przegląd Prawa Publicznego 2014, nr 2, Lexis, R. Kubiak, *Prawo medyczne*, Warszawa 2010, Legalis, H. Zięba-Załucka, *Pojęcie prawa do ochrony zdrowia* [w:] H. Zięba-Załucka, M. Kijowski (red.), *Zasada równości w prawie*, Rzeszów 2004, s. 53 i nast., M. Urbaniak, *Konstytucyjna zasada równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej a jej ustawowa realizacja w prawie polskim. Wybrane problemy.* „Przegląd Prawa Konstytucyjnego" 2013 nr 3(15), s. 79 i nast.

[6] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (tekst jedn. Dz. U. 2008 nr 164 poz. 1027 z późn. zm.). Poprzednio obowiązująca ustawa z dnia 6 lutego 1997 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym (Dz. U. 1997 nr 28, poz. 153 z późn. zm.) (dalej także: u.p.u.z.) została uchylona na podstawie art. 222 ustawy z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz. U. 2003 nr 45 poz. 391 z późn. zm.), zastąpionej następnie przez u.ś.o.z., co należy mieć na uwadze przy analizie przytoczonego w niniejszym opracowaniu orzecznictwa.

[7] NFZ jest państwową jednostką organizacyjną posiadającą osobowość prawną (art. 96 ust. 1 u.ś.o.z.). Jego podstawowym zadaniem jest zarządzanie przychodami, pochodzącymi m.in. z: należnych składek na powszechne ubezpieczenie zdrowotne; odsetek od nieopłaconych w terminie składek na ubezpieczenie zdrowotne; darowizn i zapisów; środków przekazanych na realizację zadań zleconych w zakresie określonym w ustawie; dotacji, w tym dotacji celowych, środków uzyskanych z tytułu roszczeń regresowych; lokat oraz innych w wymienionych w art. 116 u.ś.o.z. źródeł (art. 97 w zw. z art. 116 u.ś.o.z.). Działalnością NFZ kieruje Prezes NFZ, który reprezentuje też tę instytucję na zewnątrz (art. 102 ust. 1 u.ś.o.z.).

[8] Z tym, że ustawodawca zastrzegł w tym miejscu wyjątek, ustalony w art. 19 ust. 4 u.ś.o.z., o którym w dalszej części niniejszej publikacji.

wiązek pokrywania kosztów świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych z podmiotami leczniczymi[9], z którymi NFZ ma zawartą umowę (o której mowa w art. 132 ust. 1 u.ś.o.z.) ponad ustaloną w niej kwotę zobowiązania Funduszu, pod warunkiem, że świadczenia te udzielone zostały w szczególnych przypadkach, określonych w przepisach rangi ustawowej. Powyższa kwestia stanowi podstawowy problem niniejszego opracowania. Jego rozstrzygnięcie wymaga jednak uprzednio ustalenia charakteru udzielania świadczeń opieki zdrowotnej, o których mowa powyżej, a nadto analizy orzecznictwa Sądu Najwyższego i sądów powszechnych. Tak poczynione uwagi posłużą dopiero do sformułowania zasadniczych tez i wniosków.

1. USTAWOWY OBOWIĄZEK PODMIOTÓW LECZNICZYCH UDZIELANIA ŚWIADCZEŃ OPIEKI ZDROWOTNEJ OSOBIE ZNAJDUJĄCEJ SIĘ W STANIE NAGŁEGO ZAGROŻENIA ŻYCIA LUB ZDROWIA

Przyczyną powstania zarysowanego problemu jest ciążący na podmiocie leczniczym obowiązek udzielenia świadczenia zdrowotnego osobie, która potrzebuje natychmiastowego zrealizowania takiego świadczenia ze względu na zagrożenie życia lub zdrowia, o czym stanowi art. 15 u.d.l.[10]. Jego odpowiednikiem jest art. art. 30 ustawy o zawodach lekarza i lekarza dentysty (dalej także: u.z.l.)[11], stosownie do którego lekarz zobowiązany jest do udzielenia pomocy lekarskiej w każdym przypadku, gdy zwłoka w jej udzieleniu mogłaby spowodować niebezpieczeństwo utraty życia, ciężkiego uszkodzenia ciała lub ciężkiego rozstroju zdrowia, oraz w innych przypadkach niecierpiących zwłoki. Dodać także należy, że stosownie do art. 19 ust. 1 u.ś.o.z. w stanach nagłych świadczenia opieki zdrowotnej są udzielane niezwłocznie[12]. Dlatego też w języku prawniczym świadczenia takie nazywane są świadczeniami udzielonymi w stanach nagłych, czy też świadczeniami udzielonymi w warunkach przymusu ustawowego.

---

[9] Obszerną definicję podmiotu leczniczego ustanowiono w art. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tekst jedn. Dz. U. Dz. U. 2013 poz. 217 z późn. zm.) (dalej także: u.d.l.). Związana jest z nią definicja świadczeniodawcy, ustalona w art. 5 pkt. 51 u.ś.o.z., która obok podmiotu wyszczególnionych w art. 4 u.d.l. wymienia także inne podmioty.

[10] Poprzednio wynikał on z art. 7 ustawy z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej (tekst jedn. Dz. U. 2007 nr 14 poz. 89 z późn. zm.). Regulacja ta została uchylona przez art. 220 pkt. 1 u.d.l., co należy mieć na uwadze przy analizie przytoczonego w niniejszym opracowaniu orzecznictwa.

[11] Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentysty (tekst jedn. Dz. U. 2011 nr 277 poz. 1634 z późn. zm.). Obowiązek ten dotyczy także lekarzy dentystów (art. 30 w zw. z art. 3 ust. 1u.z.l.)

[12] Skorelowany jest z nim art. 7 ust. 1 ustawy z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta (tekst jedn. Dz. U. 2012 nr 0 poz. 159 z późn. zm.) (dalej także: u.p.p.), stosownie do którego pacjent ma prawo do natychmiastowego udzielenia świadczeń zdrowotnych ze względu na zagrożenie zdrowia lub życia. Pacjentem, w rozumieniu art. 3 ust. 1 pkt. 4 u.p.p. jest osoba zwracająca się o udzielenie świadczeń zdrowotnych lub korzystająca ze świadczeń zdrowotnych udzielanych przez podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych lub osobę wykonującą zawód medyczny.

Legalną definicję stanu nagłego zagrożenia życia uregulowano w art. 3 pkt. 8 ustawy o Państwowym Ratownictwie Medycznym (dalej także: u.p.r.m.)[13], do którego u.ś.o.z. odsyła wprost w art. 5 ust. 33. W rozumieniu tego aktu prawnego jest to stan polegający na nagłym lub przewidywanym w krótkim czasie pojawieniu się objawów pogarszania zdrowia, którego bezpośrednim następstwem może być poważne uszkodzenie funkcji organizmu lub uszkodzenie ciała lub utrata życia, wymagający podjęcia natychmiastowych medycznych czynności ratunkowych i leczenia. Definicja ta stanowi podstawę, na której w orzecznictwie i doktrynie określa się o jakie rodzajowo lub konkretnie przypadki chodziło ustawodawcy w u.d.l., u.z.l., u.ś.o.z., jak i u.p.r.m.

Rozumienie stanu, w którym powstaje omawiany obowiązek ustawowy stwarza jednak problemy. Stąd w judykaturze niekiedy bardzo ogólnie wskazuje się, że chodzi o wszystkie sytuacje „w których istnieje konieczność natychmiastowego udzielenia świadczeń zdrowotnych ze względu na stan zagrożenia życia lub zdrowia"[14]. Wydaje się, że najbardziej syntetyczne ujęcie tego zagadnienia znajduje się w wyroku SN z dnia 8 października 2008 r., sygn. akt V CSK 139/08[15], w którym stwierdzono, iż „Świadczeniami zdrowotnymi, o których mowa w art. 7 ustawy z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej i art. 30 ustawy z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodzie lekarza i lekarza dentysty, objęte zostały w zasadzie stany nagłe i niespodziewane, których nie można przewidzieć (np. pacjenci z udarem mózgu, zawałem serca, poszkodowani w wypadkach). Nie wystarczy ustalenie, że określony zabieg jest zabiegiem ratującym zdrowie lub życie, konieczne jest ponadto ustalenie, że pacjent potrzebuje natychmiastowego udzielenia takiego świadczenia lub że jest to przypadek niecierpiący zwłoki. W przepisach tych chodzi zatem o taki stan, w którym odroczenie w czasie pomocy medycznej może skutkować utratą zdrowia albo utratą życia. Jakkolwiek bowiem każde świadczenie medyczne jest udzielane w sytuacji zagrożenia zdrowia ludzkiego, to jednak ustawodawca wyraźnie odróżnił świadczenia medyczne udzielane w normalnych warunkach, gdy udzielenie pomocy nie wymaga natychmiastowego działania i może być odłożone w czasie, od sytuacji, gdy pomoc ta musi być udzielona natychmiast, bowiem jej odroczenie w czasie może skutkować utratą zdrowia lub życia. Choć więc każde świadczenie medyczne jest udzielane w sytuacji zagrożenia zdrowia, to nie każde jest świadczeniem udzielanym w sytuacji wymagającej natychmiastowej pomocy medycznej, której odroczenie w czasie może skutkować utratę zdrowia lub życia". Słusznie SN zauważył, że w zasadzie każde świadczenie opieki zdrowotnej ratuje zdrowie lub życie, ale nie każde spełnia ustawowe warunki do uznania go za zdarzenie nagłe.

[13] Ustawa z dnia 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (tekst jedn. Dz. U. 2013 poz. 757 z późn. zm.).

[14] Wyrok SN z dnia 12 marca 2009 r., sygn. akt V CSK 272/08, Legalis nr 222484.

[15] Baza Orzeczeń Sądu Najwyższego. Poszczególne orzeczenia SN dostępne są w Bazie Orzeczeń Sądu Najwyższego (dalej: BOSN) pod adresem: [http://www.sn.pl/orzecznictwo/SitePages/Baza%20orzecze%C5%84.aspx], (data odczytu: 07.01.2015 r.).

Powyższy pogląd wypada zatem zaaprobować[16]. Podobnie wypowiadają się przedstawiciele doktryny[17].

Niezbędne jest ustalenie istoty powyższego obowiązku ciążącego na podmiocie leczniczym. W literaturze został wyrażony pogląd, że ma on charakter publicznoprawny. Bez wątpienia kreuje on określonego rodzaju nakaz zachowania po stronie podmiotu leczniczego[18]. Podniesiono także, że norma art. 15 u.d.l. nie przesądza, iż udzielenie świadczenia w warunkach przymusu ustawowego ma zostać wykonane nieodpłatne. To jednak świadczeniodawca musi podjąć działania zmierzające do uzyskania należności z tego tytułu[19]. Zaznaczono także, że wskazany obowiązek rodzi roszczenie o udzielenie odpowiedniego świadczenia w stosunku do podmiotu leczniczego istniejące po stronie pacjenta. Nieudzielenie świadczenia może rodzić odpowiedzialność odszkodowawczą, a także karną[20], z czym należy się zgodzić.

Wyszczególniony obowiązek – co jasne – musi być traktowany jako publicznoprawny. Trudno przyjąć, że został on ustalony w innego typu aktach prawnych, niż takich, które zaliczyć należy do szeroko rozumianego prawa administracyjnego[21] (z wyjątkiem niektórych postanowień u.ś.o.z.). Regula-

---

[16] Dodać także można, że niekiedy SN definiuje wskazane pojęcie poprzez wymienienie przypadków stanu nagłego, wskazując, że w takim stanie znajdują się „np. pacjenci z udarem mózgu, zawałem serca, poszkodowani w wypadkach drogowych". Por. wyrok SN z dnia 4 stycznia 2007 r., sygn. akt V CSK 396/05, Legalis nr 82055. Teza powyższego orzeczenia wskazuje ponadto, że w stanach nagłych nie są udzielane „zabiegi, które wprawdzie ratują życie, jednak stosowane są u chorych leczonych przewlekle, wymagających regularnego poddawania się zabiegom medycznym". Jednakże odmienne stanowisko wyrażono w wyrokach SN: z dnia 12 grudnia 2006 r., sygn. akt II CSK 287/06, Legalis nr 165200, czy z dnia 10 stycznia 2014 r., sygn. akt I CSK 161/13, BOSN.

[17] Zob. A. Dyszlewska-Tarnawska, *Komentarz do art. 30 u.z.l.* [w:] L. Ogiegło (red.), *Ustawa o zawodach lekarza i lekarza dentysty*, Warszawa 2010, Legalis, M. Szuchnik, M. Rojewski, *Ustawa o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta. Ustawa o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych. Ustawa „refundacyjna". Ustawa o działalności leczniczej. Komentarz praktyczny ze wzorami*, Warszawa 2012, Legalis, F. Grzegorczyk, *Komentarz do art. 15 u.d.l.* [w:] F. Grzegorczyk (red.), *Ustawa o działalności leczniczej. Komentarz*, Warszawa 2012, Teza 6 i 7, Lexis, D. Karkowska, *Ustawa o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta. Komentarz*, Warszawa 2012, Komentarz do art. 7, Lexis. Zob. także wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia z dnia 3 października 2012 r., sygn. akt II GSK 1369/11, Legalis 543169.

[18] Tak: F. Grzegorczyk, *op. cit.*, Teza 2, Lexis.

[19] *Ibidem*, Teza 3, Lexis.

[20] *Ibidem*, Teza 4, Lexis.

[21] Por. J. Jończyk, *Glosa do wyroku SN z dnia 13 lipca 2005*, sygn. akt I CK 18/05, „Orzecznictwo Sądów Powszechnych" 2006, nr 6, Lexis, który podobnie stwierdził w odniesieniu do ustawy o zakładach opieki zdrowotnej. Jednocześnie nie sposób jest zgodzić się z powyższym autorem, który interpretując wyrok TK z dnia 28 lutego 2005 r., sygn. akt P 7/03, OTK, stwierdził, iż TK odrzucił w nim możliwość „szukania" poza umową o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej podstaw prawnych dla roszczeń o zapłatę za tzw. świadczenia ponadlimitowe. W sprawie rozstrzyganej przez TK przedmiotem pytania prawnego Sądu Apelacyjnego w Lublinie było ustalenie, czy art. 53 ust. 2 i ust. 4 pkt 1 i 2 u.p.u.z. jest zgodny z art. 68 ust. 2 Konstytucji. TK podniósł w powyższym wyroku przede wszystkim, że warunki i zakres udzielania świadczeń opieki zdrowotnej muszą zostać określone ustawą (co stanowi potwierdzenie utrwalonej linii orzeczniczej Trybunału). Stwierdził przy tym jednak, że nie oceniał w prowadzonym przez siebie postępowaniu, czy ustawa o powszechnych ubezpieczeniu zdrowotnym w sposób należyty wykonała konstytucyjną delegację ustaloną w art. 68 ust. 2 zd. 2 Konstytucji RP. Kwestia ta nie była przedmiotem pytania prawnego, a TK jest nim związany. Trybunał nie oceniał zatem, czy

cje statuujące go nie stanowią też elementu umowy między podmiotem leczniczym, a jakimkolwiek organem państwa, czy państwową jednostką organizacyjną (w szczególności NFZ).

Nakaz udzielenia świadczeń w warunkach przymusu ustawowego trzeba wobec tego rozpatrywać mając na względzie art. 84 Konstytucji RP. Jest to bowiem określony ciężar, czy też świadczenie publiczne[22]. Przepis ten adresowany jest do każdego, a zatem także i do podmiotów leczniczych[23]. Powyższy konstytucyjny obowiązek najczęściej kojarzony jest z koniecznością uiszczania stosownych danin publicznych (w szczególności podatków), a wówczas na uwadze trzeba też mieć art. 217 Konstytucji RP. Swoim zakresem obejmuje jednak także ciężary o charakterze niepieniężnym, jak i takie które nie są daniną publiczną[24].

Przymus udzielania świadczeń zdrowotnych pacjentom w stanie nagłym mieści się zatem w konstytucyjnym katalogu ciężarów i świadczeń. Zastanowić się jednak wypada, jaki jest charakter tego obowiązku. Jeśli bowiem uznać go za szczególnego rodzaju daninę publiczną, to wówczas będzie on posiadał wszelkie jej cechy. Stosownie do utrwalonego stanowiska doktryny i judykatury są one: powszechne, przymusowe, bezzwrotne, ustalone jednostronnie i świadczone na rzecz podmiotu prawa publicznego. Gdy zaś idzie o ich kwalifikowaną postać – podatków – nie są one także ekwiwalentne[25]. Obowiązek udzielenia świadczeń opieki zdrowotnej w trybie nagłym ma charakter powszechny – obejmuje wszystkie podmioty lecznicze (i wszystkich lekarzy). Jest też przymusowy. Nadto ustalony został w ustawie, a więc można stwierdzić, że uczyniono to jednostronnie i podmiot leczniczy własnym oświadczeniem woli, lub w umowie (np. z NFZ) nie ma możliwości jego modyfikacji.

Jednak beneficjentem ciężaru ustalonego w art. 15 u.d.o. i art. 30 u.z.l. nie jest żaden podmiot publiczny, a pacjent którego życiu lub zdrowiu zagraża szczególne niebezpieczeństwo. Nie bez znaczenia dla takiej interpretacji jest treść art. 19 u.ś.o.z., który uprawnia świadczeniobiorcę[26] do nie-

ustawowy system rozliczania świadczeń zdrowotnych jest spójny i czy przewiduje możliwość finansowania świadczeń opieki zdrowotnej poza umową między świadczeniodawcą, a zobowiązanym do zapłaty, którym wówczas były właściwe kasy chorych.

[22] W literaturze i w orzecznictwie nie ma zgodności co do tego, jaki jest zakres pojęć ciężarów publicznych i świadczeń publicznych. Szerzej: . K. Działocha, *Komentarz do art. 84 Konstytucji RP* [w:] L. Garlicki (red.), *op. cit.*, uwaga 3, s. 1-2, B. Banaszak, *op. cit.*, s. 489.

[23] O adresatach norm konstytucyjnych zamieszczonych m.in. w Rozdziale II Konstytucji RP szerzej zob.: M. Jabłoński, S. Jarosz-Żukowska, *Prawa człowieka i systemy ich ochrony*, Wrocław 2004, s. 64 – 66 oraz cytowana tam literatura, M. Jabłoński, *Klasyfikacja wolności i praw jednostki w Konstytucji RP* [w:] M. Jabłoński (red.), *Wolności i prawa jednostki w Konstytucji RP. Tom I. Idee i zasady przewodnie konstytucyjnej regulacji wolności i praw jednostki w RP*, Warszawa 2010, s. 100 – 101.

[24] Zob. K. Działocha, *op. cit.*, uwaga 6, s. 6, B. Banaszak, *op. cit.*, s. 489.

[25] Zob. K. Działocha, *op. cit.*, uwaga 3, s. 2, B. Banaszak, *op. cit.*, s. 489.

[26] W rozumieniu art. 2 ust. 1 do korzystania ze świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych na zasadach określonych w u.ś.o.z. mają prawo:

1) osoby objęte powszechnym – obowiązkowym i dobrowolnym ubezpieczeniem zdrowotnym, zwane dalej „ubezpieczonymi",
2) inne niż ubezpieczeni osoby posiadające miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, które posiadają obywatelstwo polskie lub uzyskały w Rzeczypospolitej Polskiej status uchodźcy lub ochronę uzupełniającą, lub zezwolenie na pobyt czasowy udzielone

zwłocznego udzielenia mu świadczeń opieki zdrowotnej, gdy ten znajduje się w stanie nagłym. Istotny jest także, co już wspomniano, art. 7 ust. 1 u.p.p.[27]. Przytoczyć wypada jedno ze stanowisk SN, wyrażone w wyroku z dnia 9 lutego 2005 r., sygn. akt III CK 345/04[28], w którym stwierdzono, iż „Zadania w zakresie ubezpieczeń zdrowotnych realizuje Narodowy Fundusz Zdrowia i on określa zasady dostępności do świadczeń zdrowotnych, natomiast zakłady opieki zdrowotnej są tylko podmiotami, przy pomocy których oddziały NFZ wypełniają nałożone na nich obowiązki ustawowe". Stanowisko to należałoby jednak doprecyzować. Norma art. 15 u.d.l. adresowana jest jednoznacznie do podmiotów leczniczych, zaś art. 30 u.z.l. do lekarzy. W taki sposób ustawodawca zrealizował wymaganie, ciążące na nim na podstawie art. 68 ust. 2 Konstytucji RP. Co więcej, władze publiczne nie zostały także pozbawione możliwości kontroli wykonania tego obowiązku, co także mieści się w ramach konstytucyjnej regulacji art. 84[29].

Zastanowić się także należy, czy omawiany obowiązek ma być ekwiwalentny, czy też nie, a zatem czy podmiotowi leczniczemu należy się za jego wykonanie wynagrodzenie. Jeśli nie, to wówczas mielibyśmy do czynienia ze szczególnego rodzaju daniną publiczną i w istocie podmiotowi leczniczemu najprawdopodobniej nie przysługiwałoby wynagrodzenie. Wydaje się, że problem ten można rozstrzygnąć już na gruncie samej u.ś.o.z. Ustawodawca przewidział bowiem, że gdy świadczenia opieki zdrowotnej w stanie nagłego zagrożenia życia lub zdrowia udziela podmiot leczniczy, który nie ma zawartej umowy z NFZ, wówczas jest uprawniony do wynagrodzenia za realizację tego nakazu (art. 19 ust. 4 u.ś.o.z.). Jest ono jednak ograniczone, albowiem może obejmować tylko uzasadnione koszty udzielenia niezbędnych świadczeń opieki zdrowotnej. Skoro wynagrodzenie za świadczenia opieki zdrowotnej udzielone w warunkach przymusu ustawowego przysługuje podmiotom, które nie posiadają umowy zawartej z NFZ, to musi ono przysługiwać także podmiotom, które taką umowę posiadają. Wskazują na to nie tylko postanowienia u.ś.o.z. (w tym art. 1 ust. 3, art. 6), ale i konsty-

---

w związku z okolicznością, o której mowa w art. 159 ust. 1 pkt 1 lit. c lub d ustawy z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (Dz. U. poz. 1650 oraz z 2014 r. poz. 463), spełniające kryterium dochodowe, o którym mowa w art. 8 ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz. U. z 2013 r. poz. 182, ze zm. 5)), co do których nie stwierdzono okoliczności, o której mowa w art. 12 tej ustawy, na zasadach i w zakresie określonych dla ubezpieczonych,

3) inne niż wymienione w pkt 1 i 2 osoby, które nie ukończyły 18. roku życia:
   a) posiadające obywatelstwo polskie lub
   b) które uzyskały w Rzeczypospolitej Polskiej status uchodźcy lub ochronę uzupełniającą lub zezwolenie na pobyt czasowy udzielone w związku z okolicznością, o której mowa w art. 159 ust. 1 pkt 1 lit. c lub d ustawy z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach, posiadające miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej,
4) inne niż wymienione w pkt 1-3 osoby posiadające miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, które są w okresie ciąży, porodu lub połogu:
   a) posiadające obywatelstwo polskie lub
   b) które uzyskały w Rzeczypospolitej Polskiej status uchodźcy lub ochronę uzupełniającą, lub zezwolenie na pobyt czasowy udzielone w związku z okolicznością, o której mowa w art. 159 ust. 1 pkt 1 lit. c lub d ustawy z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach.

[27] Zob. D. Karkowska, *op. cit.*

[28] BOSN.

[29] Zob. K. Działocha, *op. cit.,* uwaga 4, s. 3.

tucyjna zasada demokratycznego państwa prawnego (art. 2 i art. 84 Konstytucji RP), jak i ogólna zasada równości (art. 32 Konstytucji RP)[30]. Już teraz należy zauważyć (co ma istotne znacznie dla dalszego wywodu), że podmiotom leczniczym, które nie mają zawartej umowy z NFZ ustawodawca nie limituje ani co do kwoty, ani co do liczby pacjentów którym udzielono pomocy w stanie nagłym, możliwości ubiegania się o wynagrodzenie za realizację ustawowego obowiązku.

Dla oceny omawianego zagadnienia pomocne mogą być także uwagi poczynione przez Trybunał Konstytucyjny, który zbadał zgodność z ustawą zasadniczą niektórych postanowień ustawy o zmianie ustawy o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń u przedsiębiorców oraz o zmianie niektórych ustaw i ustawy o zakładach opieki zdrowotnej[31]. Regulację tę zwykło się nazywać ustawą 203[32], a to dlatego, że wprowadziła m.in. podwyżkę przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia, nie niższą niż 203 zł miesięcznie, w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy łącznie ze skutkami wzrostu wszystkich składników wynagrodzenia, dla pracowników samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (dalej także: sp zoz), która przysługiwała od 1 stycznia 2001 r. (art. 1 pkt. 3 ustawy 203). Wnioskodawca – Federacja Związku Pracodawców Zakładów Opieki Zdrowotnej RP[33] – zarzucił tej regulacji m.in., iż z formalnoprawnego punktu widzenia powyższy przepis nie spełnia wymogów jasności i komunikatywności. W szczególności, nie wskazuje adresata ustawowego obowiązku, nie zawiera odpowiednich przepisów przejściowych, nie określa też źródła finansowania przewidzianej w nim podwyżki wynagrodzenia, ani mechanizmów przekazywania środków na ten cel[34]. Można doszukać się tutaj analogii pomiędzy powyższą sprawą, a finansowaniem świadczeń udzielonych w warunkach przymusu ustawowego po przekroczeniu umówionego z NFZ limitu. Stosownie do ustawy 203 uprawnionymi do podwyżki byli pracownicy każdego z sp zoz, a ten był zaś zobowiązany do wypłaty podwyższonych wynagrodzeń (por. uchwała SN z dnia 10 stycznia 2002 r., sygn. akt III ZP 32/01[35]). W niniejszym przypadku uprawnieni do świadczeń opieki zdrowotnej w stanach nagłych są świadczeniobiorcy (pacjenci), podmioty lecznicze zobowiązano zaś do ich świadczenia. Przy przyjęciu koncepcji ustawowego obowiązku tych drugich do określonego rodzaju działania w stanach zagrożenia życia i zdrowia pacjentów, do czynienia mamy z podobnym problemem, jak w przypadku ustawy 203. Okoliczność, że świadczenia te częściowo regulowane są „na podstawie umowy" nie oznacza, że w pozostałym zakresie podmiot leczniczy zrzeka się możliwości zapłaty za wykonaną usługę. Stałoby to zresztą w sprzeczności z niemal pełnym wynagrodzeniem za wykonanie tego obowiązku podmiotom, które nie posiada-

[30] Zob. uwagi K. Działochy na temat ograniczeń materialnych w odniesieniu do władztwa daninowego. K Działocha, *op. cit.,* uwaga 7, s. 7 i nast.

[31] Ustawa z dnia 22 grudnia 2000 r. o zmianie ustawy o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń u przedsiębiorców oraz o zmianie niektórych ustaw i ustawy o zakładach opieki zdrowotnej (Dz. U. 2001 nr 5 poz. 45).

[32] Tą nazwą będę się posługiwał w dalszej części niniejszego opracowania.

[33] Stosowne pytanie prawne zadał w tej sprawie także Sąd Rejonowy w Chełmie.

[34] Wyrok TK z dnia 18 grudnia 2002 r., sygn. akt K 43/01, OTK.

[35] Legalis nr 51748.

ją umowy z NFZ. W przypadku ustawy 203 TK wskazał, iż „ustawa, na mocy której powstały indywidualne roszczenia pracowników wobec samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej jako pracodawców, obciąża odpowiedzialnością ten segment finansów publicznych, za którego pośrednictwem realizowane są obowiązki władzy publicznej określone w art. 68 ust. 2 Konstytucji. Nie oznacza to, iż samodzielnym publicznym zakładom opieki zdrowotnej przysługuje pełna rekompensata wydatków na podwyższenie wynagrodzeń. Istnieć powinien jednak mechanizm takiej redystrybucji zwiększonych środków na opiekę zdrowotną, który pozwoli na zapobieżenie pogorszeniu warunków funkcjonowania placówki z powodu wypełniania przez nią ustawowego obowiązku podniesienia wynagrodzeń pracowniczych”[36]. Wydaje się, że tożsamą regułę wskazaną w powyższym wyroku przez TK zastosowano w przypadku wynagrodzenia za świadczenia opieki zdrowotnej udzielone w razie wystąpienia stanu nagłego zagrożenia życia lub zdrowia podmiotom, które nie mają umowy zawartej z NFZ. Przypomnieć można jedynie, że ograniczono je do uzasadnionych kosztów niezbędnych do udzielenia określonych świadczeń opieki zdrowotnej. Jeśli zatem podmiot taki wykona także innego rodzaju usługi, uczni to na własny ryzyko i na własny rachunek. Z drugiej strony bogate orzecznictwo SN wskazuje jednoznacznie, że nie istnieje taki system redystrybucji środków, który pozwala podmiotom leczniczym, z którymi NFZ zawarł umowę, na zapobieżenie pogorszeniu warunków ich funkcjonowania z powodu realizacji ustawowego obowiązku udzielenia świadczeń zdrowotnych pacjentom w stanach nagłych. Ustawodawca powinien jednoznacznie wskazać źródło finansowania tych świadczeń opieki zdrowotnej. Tworząc uprawnienie po stronie pacjentów (świadczeniobiorców) nie można bowiem pomijać środków niezbędnych na jego realizację. Brak jest instrumentów umożliwiających doprowadzenie środków finansowych do podmiotów leczniczych, które wskazany obowiązek wykonują nie tyle w zakresie umownym tj. w granicach limitu[37], lecz ustawowym, tj. zawsze gdy pojawi się pacjent w stanie nagłym (luka instrumentalna).

2. ORZECZNICTWO SĄDU NAJWYŻSZEGO I SĄDÓW POWSZECHNYCH

Wskazany powyżej problem był już niejednokrotnie przedmiotem wyrokowania Sądu Najwyższego. Przekrojowo rozstrzygnięcia te zaprezentował Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 10 stycznia 2014 r. I CSK 161/13[38]: „w niektórych orzeczeniach Sądu Najwyższego został wyrażony pogląd, że świadczeniodawcy nie przysługuje wobec Narodowego Funduszu Zdrowia (dawniej: właściwej kasy chorych) roszczenie o wynagrodzenie za świadczenia niemieszczące się w limicie ustalonym w umowie. Przyznanie świadczeniodawcom wobec kasy chorych roszczenia o zapłatę wynagrodzenia za

[36] Wyrok TK z dnia 18 grudnia 2002 r., sygn. akt K 43/01, OTK.
[37] W tym zakresie bez wątpienia muszą realizować tzw. świadczenia planowe (zob. art. 20 i nast. u.ś.o.z.).
[38] BOSN.

świadczenia wykraczające poza limit ustalony w umowie, w tym także za świadczenia ponadlimitowe spełnione w sytuacjach objętych obowiązkiem przewidzianym w art. 7 u.z.o.z. i art. 30 „u.z.l. i d.", oznaczałoby w istocie odmowę uznania doniosłości prawnej wskazanych umów (zob. wyroki z dnia 7 sierpnia 2003 r. IV CKN 393/2001 niepubl., z dnia 28 stycznia 2004 r. IV CK 434/2002 niepubl., z dnia 25 marca 2004 r. II CK 207/2003 niepubl., z dnia 17 września 2004 r. V CK 58/2004 niepubl., z dnia 15 października 2004 r. II CK 54/2004 niepubl., z dnia 20 października 2004 r. I CK 218/2004 niepubl., z dnia 10 marca 2005 r. I CK 578/2004 niepubl. oraz z dnia 14 września 2005 r. III CK 83/2005 niepubl.).

Według natomiast innych orzeczeń Sądu Najwyższego, świadczeniodawcy przysługuje wobec Narodowego Funduszu Zdrowia (dawniej: właściwej kasy chorych) roszczenie o wynagrodzenie za świadczenia ponadlimitowe spełnione na rzecz osób ubezpieczonych w okolicznościach, w których było zagrożone zdrowie lub życie tych osób (art. 7 u.z.o.z. i art. 30 u.z.l.i d.; por. wyroki z dnia 5 listopada 2003 r. IV CK 189/2002 niepubl., z dnia 5 sierpnia 2004 r. III CK 365/2003 niepubl., z dnia 15 grudnia 2005 r. II CSK 21/2005 OSNC 2006, nr 9 poz. 157, z dnia 13 lipca 2005 r. I CK 18/2005 OSP 2006, nr 6 poz. 70, z dnia 14 lipca 2006 r. II CSK 68/2006 niepubl., z dnia 25 maja 2006 r. II CSK 93/2005 niepubl. i z dnia 8 sierpnia 2007 r. I CSK 125/2007 OSP 2008, nr 7-8 poz. 72)".

Do czynienia mamy zatem z dwoma przeciwstawnymi nurtami orzeczniczymi, z których żaden nie uzyskał pełnej akceptacji w orzecznictwie sądów powszechnych, co niewątpliwie nie sprzyja pewności obrotu prawnego. Oczywiście, analizując orzeczenia SN nie można abstrahować od ustalonego na gruncie rozpatrywanych spraw stanu faktycznego. Jego dokładne przytaczanie wykracza jednak poza ramy niniejszego opracowania, dlatego w tym zakresie należy odesłać do uzasadnień poszczególnych wyroków. Zauważyć jednak można, że zasadniczo nie będzie on się znacząco różnić w poszczególnych przypadkach, a to z racji charakteru rozpatrywanych spraw.

Wśród orzeczeń z pierwszego nurtu, a zatem negującego możliwość dochodzenia należności za wykonanie obowiązku ustawowego ponad ustalonym limitem, uwagę zwraca wyrok SN z dnia 25 marca 2004 r., sygn. akt II CK 207/03. SN stwierdził, iż „Ustawowy obowiązek udzielania świadczeń zdrowotnych osobom ubezpieczonym zgłaszającym się do zakładu opieki zdrowotnej (art. 7 ustawy o zakładach opieki zdrowotnej) i lekarski obowiązek udzielania pomocy medycznej wyrażony w przepisie art. 30 ustawy o zawodzie lekarza, nie stanowią wystarczającej podstawy do konstruowania stosunku obligacyjnego między świadczeniodawcą i Kasą Chorych, w sytuacji, w której świadczeniodawca udzielił świadczeń zdrowotnych ponad limit przewidziany w umowie z Kasą"[39]. Z dalszej części uzasadnienia przywołanego wyroku wynika także, iż przyjęcie koncepcji pozaobligacyjnego źródła obowiązku finansowania przez kasy chorych (NFZ) nadlimitów podważałoby sens zawierania umów między podmiotami leczniczymi a kasami chory (NFZ). SN wskazał także, że nawet jeśli przyjąć, iż obowiązek

[39] Legalis nr 73091. Kasy Chorych uznać w tym wypadku trzeba uznać za poprzedników Narodowego Funduszu Zdrowia.

zapłaty powstaje z mocy samego prawa, to nie sposób jest określić kiedy się on aktualizuje. W wyroku z dnia 28 stycznia 2004 r., sygn. akt IV CK 434/02[40] SN wskazał zaś, że maksymalna kwota zobowiązania kasy chorych (NFZ) określona jest w umowie. W takim przypadku nie ma możliwości finansowania tych świadczeń ponad tę uzgodnioną kwotę. Powyższe stanowisko znalazło jednoznaczne potwierdzenie w tezie wyroku SN z dnia 15 października 2004 r., sygn. akt II CK 54/04[41]. Dodatkowo SN podniósł, iż w celu „urealnienia" wykonanych przez siebie świadczeń podmiot leczniczy powinien renegocjować zawartą z płatnikiem umowę.

Przeciwstawne stanowisko zostało po raz pierwszy wyrażone przez SN w wyroku z dnia 5 listopada 2003 r., sygn. akt IV CK 189/02[42]. SN zaznaczył w nim tylko, że „Należy więc przyjąć, że w razie udzielenia przez publiczny zakład opieki zdrowotnej świadczenia ze względu na zagrożenie życia lub zdrowia, obowiązek poniesienia kosztów świadczenia na rzecz pacjenta uprawnionego z tytułu ubezpieczenia zdrowotnego, obciążał kasę chorych do której należał pacjent (obecnie Narodowy Fundusz Zdrowia) [...]Trzeba uznać, że określane w umowach ilościowe limity świadczeń zdrowotnych nie dotyczą przypadków, gdy zachodzi potrzeba natychmiastowego udzielenia świadczeń zdrowotnych ze względu na zagrożenie życia lub zdrowia. Jeżeli bowiem zachodzi ustawowy obowiązek natychmiastowego udzielenia świadczeń, to nie mogą one być limitowane umową.". Twierdzenie to było rozwijane w kolejnych orzeczeniach. Istotne rozważania zostały podjęte w wyroku z dnia 5 sierpnia 2004 r., sygn. akt III CK 365/03[43]. Przede wszystkim SN skrytykował zapatrywanie wyrażone w wyroku z dnia 25 marca 2004 r., II CK 207/03, które niejako zapoczątkowało pierwszy z prezentowanych nurtów orzeczniczych. SN zważył, iż „Przepisy nakazujące spełnianie świadczeń zakładom i pracownikom medycznym pozostały niezmienione po wejściu w życie ustawy o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym, lecz nie ma podstaw do wykładni, że w zakresie pokrycia kosztów ich treść zmieniła się diametralnie, a samodzielne zakłady opieki zdrowotnej oraz zatrudnieni w nich pracownicy medyczni (lekarze, lekarze dentyści, pielęgniarki i położne) zostali obciążeni kosztami realizacji swego obowiązku zawodowego. Byłoby to równoznaczne z nałożeniem na pewne grupy zawodowe daniny publicznej bez wyraźnego przepisu ustawy. Brak podstaw do tego rodzaju wykładni, zakładającej naruszenie przez ustawodawcę normy konstytucyjnej (art. 217 Konstytucji)". Powyższe stanowisko wskazuje na słuszność uprzednio poczynionych rozważań, co do charakteru obowiązku wynikającego w obecnym stanie prawnym z art. 15 u.d.l. oraz 30 u.z.l., choć SN wątku tego w ogóle nie rozwija. Sąd Najwyższy uznał nadto, a to w wyroku z dnia 13 lipca 2005 r., sygn. akt I CK 18/05, że za „ponadlimitowe" świadczenia nie należy się zapłata na podstawie art. 752 kc, z tytułu prowadzenia cudzej sprawy bez zlecenia, z czym należy się zgodzić[44]. Powyższe stanowisko, choć co do zasady dopuszczające możliwość dochodze-

[40] Legalis nr 66469.
[41] Legalis nr 82822.
[42] Legalis nr 222789.
[43] Legalis nr 277083.
[44] Tak: J. Jończyk, *op. cit.*

nia zapłaty za świadczenia ratujące życie i zdrowie ponad limit, wskazuje jednak, że podmiot leczniczy musi dokonać odpowiednich czynności organizacyjnych na wypadek wyczerpania limitu, co stanowi wyraz kompromisu pomiędzy dwoma prezentowanymi tutaj nurtami orzeczniczymi[45]. Co równie ważne, SN ocenił, iż „Klauzulę umowy ograniczającą się do wskazania ilościowego limitu uznać należy za niedopuszczalną w zakresie dotyczącym świadczeń zdrowotnych, niecierpiących zwłoki ze względu na zagrożenie życia albo zdrowia pacjenta. W tym zakresie klauzula taka jest dotknięta nieważnością na podstawie art. 58 § 3 kc. W konsekwencji świadczeniodawcy przysługuje umowne wynagrodzenie także za ponadlimitowe świadczenia udzielone ze względu na zagrożenie życia albo zdrowia". Powyższe wywody zostały potwierdzone przez SN w wyroku z dnia 15 grudnia 2005 r., sygn. akt II CSK 21/05[46]. Dodatkowo SN dokonał tutaj kolejnego ograniczenia, albowiem wskazał, że kasy chorych (NFZ) powinny zapłacić swym kontrahentom „za świadczenia zdrowotne przekraczające limity ustalone w umowie, udzielone osobom ubezpieczonym w sytuacjach zagrożenia życia lub zdrowia". Podobnie zresztą argumentował SN w wyroku z dnia 25 maja 2006 r., sygn. akt II CSK 93/05[47]. Szerzej obowiązek ten zakreślono w orzeczeniu z dnia 8 sierpnia 2007 r., sygn. akt I CSK 125/07[48], albowiem tutaj przesądzono, że „kasa chorych (NFZ) obowiązana była pokryć koszty świadczeń zdrowotnych udzielonych w sytuacji zagrożenia życia lub zdrowia osobom nieposiadającym uprawnień z tytułu ubezpieczenia zdrowotnego". W ostatnim orzeczeniu SN powrócił jednak do koncepcji, zgodnie z którą świadczeniodawcom przysługuje wobec NFZ wskazywane w niniejszym opracowaniu roszczenie[49]. SN podkreślił, że adresatem norm zawartych w art. 15 u.d.l. (art. 7 u.z.o.z.) i art. 30 u.z.l. są podmioty lecznicze (zakłady opieki zdrowotnej) i lekarze, jest to ich własny, ustawowy obowiązek[50]. Jednocześnie „Obowiązki wynikające z powołanych przepisów art. 7 u.z.o.z. i art. 30 u.z.l. i d. mają charakter bezwzględny i wyprzedzają ograniczenia wynikające z umów o świadczenia zdrowotne [...]Skoro więc istnieje ustawowy obowiązek udzielania świadczeń opieki zdrowotnej, a obowiązek sfinansowania udzielonych ubezpieczonym przez zakłady opieki zdrowotnej świadczeń spoczywa na Narodowym Funduszu Zdrowia, to należy uznać, że zakładowi opieki zdrowotnej przysługuje roszczenie o zapłatę za udzielone świadczenie, jeżeli ma to miejsce w warunkach realizujących hipotezy norm wynikających z art. 7 u.z.o.z. lub art. 30 u.z.l. i d.". Warto także zaznaczyć, że i tutaj[51] SN stwierdził jedynie, że nie tyle wykonanie świadczenia i obowiązek zapłaty należy włączyć, na zasadzie art. 56 k.c., do skutków jakie wywiera umowa między NFZ a podmiotem leczniczym, ile w zakres ten

[45] Tak: M. Nestorowicz, *Prawo Medyczne. Komentarze i glosy do orzeczeń sądowych*, Warszawa 2012, Lexis.
[46] Legalis nr 74469.
[47] Legalis nr 177869. W tym zakresie zob. także: D.E. Lach, *op. cit.*, s. 186.
[48] Legalis nr 102160.
[49] Wyrok z dnia 10 stycznia 2014 r., sygn. akt I CSK 161/13, BOSN.
[50] Co w zasadzie stanowi powtórzenie tezy wyroku SN z dnia 12 marca 2009 r., sygn. akt V CSK 272/08, BOSN.
[51] Teza taka pojawiła się już w wyroku SN z dnia 10 maja 2006 r., sygn. akt III CSK 53/05, Lexis nr 2059596.

wchodzą koszty tych świadczeń. Zdaniem autora oznacza to przede wszystkim, że cenę poszczególnych świadczeń należy ustalić na podstawie regulacji umownych, sam zaś obowiązek zapłaty wynika wprost z ustawy, o czym była mowa uprzednio.

Powyższy wątek wymaga podsumowania. Przede wszystkim przytoczone orzeczenia zapadały nie tylko w nieco odmiennych stanach faktycznych, ale także w różnych stanach prawnych, choć co do zasady istota problemu pozostała niezmieniona. W pewnym okresie przeważającym stanowiskiem SN było to odmawiające zasadności roszczeń podmiotów leczniczych o zapłatę z tytułu nadwykonań za świadczenia udzielone w warunkach określonych hipotezami norm art. 7 u.z.o.z. (art. 15 u.d.l.) oraz art. 30 u.z.l. Jednakże na przestrzeni ostatnich lat (tj. od 2006 r.) pogląd ten nie znalazł aprobaty. Zatem obecnie za dominujący należy uznać ten przyznający rację podmiotom leczniczym występującym z roszczeniami o zapłatę. Opiera się on na założeniu, iż podstawą do zapłaty za powyższe świadczenia jest nie tyle umowa, ile sama regulacja ustawowego obowiązku podmiotów leczniczych i lekarzy. Natomiast umowa jest konieczna dla ustalenia wysokości roszczenia (należności podmiotu leczniczego) i w tym zakresie wywiera ona skutek na zasadzie art. 56 k.c. Pogląd ten jest w ocenie autora jest właściwy. Przeważają za nim argumenty poczynione co do charakteru obowiązku wyszczególnionego w art. 15 u.d.l. (art. 7 u.z.o.z.) oraz art. 30 u.z.l., rozpatrywane z uwzględnieniem wymienionych przepisów ustawy zasadniczej, oraz art. 19 ust. 1 u.ś.o.z. oraz art. 7 ust. 1 u.p.p.

Niekiedy wskazuje się, że nie bez znaczenia dla rozstrzyganego tutaj zagadnienia jest także kwestia sposobu wykonywania umowy przez podmiot leczniczy. W orzecznictwie sądów powszechnych[52], w ślad za wyrokami SN: z dnia 9 czerwca 2005 r., sygn. akt III CK 626/04 oraz z dnia 13 lipca 2005 r., sygn. akt I CK 18/05[53], przyjmuje się niekiedy, że podstawą do

[52] Np. wyrok Sądu Okręgowego we Wrocławiu z dnia 12 grudnia 2013 r., sygn. akt I C912/10, wyrok Sądu Okręgowego we Wrocławiu z dnia 5 listopada 2013 r., sygn. akt I C 538/10, Wyrok Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu z dnia 18 grudnia 2012 r., sygn. akt I ACa 1421/11. Orzeczenia sądów powszechnych dostępne są w Portalu Orzeczeń Sądów Powszechnych (dalej POSP) pod adresem: www.orzeczenia.ms.gov.pl (data odczytu: 06.01.2015 r.).

[53] Wydaje się, że rozumowanie SN wyrażone w powyższych rozstrzygnięciach w tym zakresie obarczone jest tego rodzaju niedokładnością, iż opiera się na założeniu, „że władze publiczne zobowiązane zostały do utrzymywania systemu opieki zdrowotnej finansowanego ze środków publicznych, opartego na zasadach równości dostępu i solidarności przejawiającej się w stosowaniu jednakowych, medycznie uzasadnionych procedur wobec potrzebujących bez względu na udział w kształtowaniu przychodów tego systemu", z którym to poglądem co do zasady należy się zgodzić. Niedokładność polega jednak na tym, że niezależnie od listy oczekujących podmiot leczniczy musi udzielić świadczeń osobie znajdującej się w stanie nagłym, co również spełnia postulat równego dostępu do świadczeń (w obecnym stanie prawnym, tj. po wejściu w życie u.z.u.ś.o.z, przesądza o tym wprost treść art. 20 ust. 13 u.ś.o.z.). Osoby takie znajdują się bowiem w zupełnie innej sytuacji faktycznej niż pacjenci umieszczeni na liście oczekujących. Brak jest jednocześnie podstaw do stwierdzenia, że przez to, iż do danego podmiotu leczniczego przyjęty zostaje pacjent w stanie nagłym, świadczenie udzielone pacjentowi umieszczonemu na liście oczekujących ma zostać udzielone później, a to dlatego, że ten pierwszy świadczeniobiorca „wyczerpał" środki przeznaczone na drugiego. Stan nagłego zagrożenia życia lub zdrowia stanowi zatem tutaj cechę relewantną, będącą w bezpośrednim związku z celem omawianych przepisów i dlatego stawiającą w uprzywilejowanej pozycji określoną kategorię pacjentów. Szerzej na temat zasady równości zob. np. R. Balicki, *Zasada równości i jej wpływ na re-*

odmowy wypłaty wynagrodzenia dla świadczeniodawcy jest nieprawidłowe wykonywanie przez niego umowy, w szczególności zaś błędne oznaczanie udzielonych świadczeń w komunikacie elektronicznym, niezbędnym dla uzyskania wynagrodzenia, jako nieratujących życie. Prezentowane jest stanowisko, stosownie do którego świadczeniodawcy nie przysługuje wskazywane tutaj roszczenie o zapłatę, jeśli świadczenia mogły zostać rozliczone w ramach limitów ustalonych w umowie, lecz nie zostały w wyniku błędnego ich oznaczenia przez podmiot leczniczy.

Rozstrzygając zasadność takiego poglądu w pierwszej kolejności należałoby ustalić, czy taki obowiązek na podmiotach leczniczych, mających zawartą umowę z NFZ faktycznie spoczywa. Ocena ta, dla potrzeb niniejszego opracowania, zostanie dokonana w oparciu o wzorzec umowy na świadczenia opieki zdrowotnej w rodzaju: leczenie szpitalne[54], ustanowiony w zarządzeniu Nr 89/2013/DSOZ z dnia 19 grudnia 2013 r. Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia w sprawie określenia warunków zawierania i realizacji umów w rodzaju: leczenie szpitalne (z późn. zm.)[55], a ściślej w załączniku nr 2a. §1 pkt. 2 wzoru umowy stanowi, że świadczeniodawca, oprócz postanowień samej umowy, związany jest rozporządzeniem Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego[56], oraz Ogólnymi warunkami umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej stanowiącymi załącznik do rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej[57], co w zasadzie jest oczywiste, albowiem powyższe regulacje są bezwzględnie wiążącymi aktami prawnymi, z których drugi można nazwać wzorcem normatywnym. Nadto ze wskazanej jednostki redakcyjnej wzoru umowy wynika, że świadczeniodawca musi przestrzegać zasad ustalonych w warunkach zawierania i realizacji umów w rodzaju leczenie szpitalne, ustalonych na dany okres rozliczeniowy w drodze zarządzenia Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia, wydanego na podstawie art. 146 ust. 1 pkt 1 i 3 u.ś.o.z. Obecnie chodzić tu będzie zatem o zarządzenie Prezesa NFZ wskazane powyżej. Co do zasady świadczeniodawcy nie wiążą się zatem żadnymi innymi zarządzeniami, komunikatami czy innymi wskazaniami Prezesa NFZ.

Ponadto należy podnieść, że dla podmiotów leczniczych, pomimo braku wyszczególnienia go we wzorcu wyżej wskazanej umowy, istotne znaczenie

alizację konstytucyjnych praw i wolności [w:] M. Jabłoński (red.), *op. cit.*, s. 423 i nast., B. Banaszak, *op. cit.*, s. 227 i nast.

[54] Stąd też należy mieć na uwadze, że wzorce umów dotyczące świadczeń w innych zakresach świadczeń będą różne.

[55] Biuletyn Informacji Publicznej NFZ: [http://www.nfz.gov.pl/new/?katnr=3&dzialnr=12&art.nr=5855], (data odczytu: 06.01.2015 r.).

[56] Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 22 listopada 2013 r. w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego (Dz. U. 2013, poz.1520 z późn. zm.).

[57] Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 maja 2008 r. w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej (Dz. U. 2008 nr 81 poz. 484). Należy wyjaśnić, że w dniu przygotowywania niniejszego artykułu do publikacji przepis, na podstawie którego zostało wydane powyższe rozporządzenie został uchylony, a to na mocy ustawy z dnia 22 lipca 2014 r. o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2014 poz. 1138) (dalej także: u.z.u.ś.o.z). Tym niemniej na podstawie art. 25 ust. 1 u.z.u.ś.o.z powyższe rozporządzenie pozostaje w mocy do dnia wejścia w życie nowego aktu wykonawczego.

ma rozporządzenie Ministra Zdrowia[58] w sprawie zakresu niezbędnych informacji gromadzonych przez świadczeniodawców, szczegółowego sposobu rejestrowania tych informacji oraz ich przekazywania podmiotom zobowiązanym do finansowania świadczeń ze środków publicznych. W §10 ust. 3 tego aktu prawnego postanowiono, iż podmiot leczniczy ma obowiązek przekazywania danych w zakresie wskazanym w rozporządzeniu oraz, że podmiot zobowiązany do finansowania (w szczególności NFZ) ma obowiązek przygotowania komunikatów elektronicznych zgodnych z treścią rozporządzenia. Delegację tę wykonuje obecnie zarządzenie Nr 103/2012/DSOZ Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z dnia 24 grudnia 2012 r. w sprawie określenia szczegółowych komunikatów sprawozdawczych XML dotyczących świadczeń ambulatoryjnych i szpitalnych (z późn. zm.)[59] i dopiero w tym zarządzeniu po raz pierwszy, w odniesieniu do świadczeń w rodzaju: leczenie szpitalne, ustalono wprost, że w komunikatach rozliczania świadczeń ambulatoryjnych i szpitalnych (II fazy) należy wykazywać świadczenia w następującej kolejności:

1. Ratujące życie dla świadczeniobiorców z tytułem uprawnienia innym niż ubezpieczony,
2. Inne niż ratujące życie dla świadczeniobiorców z tytułem uprawnienia innym niż ubezpieczony,
3. Ratujące życie dla świadczeniobiorców z tytułem uprawnienia ubezpieczony,
4. Inne niż ratujące życie dla świadczeniobiorców z tytułem uprawnienia ubezpieczony.

Powyższe i tak pozostaje bez wpływu na omawiany problem z kilku powodów.

Po pierwsze rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 maja 2008 r. w ogóle nie przewiduje możliwości znakowania udzielonych świadczeń jako ratujących życie lub nie. Ten zakres informacji został wyznaczony przez samego Prezesa NFZ w wyżej wskazanym zarządzeniu (załącznikach nr 1 i 2). Podkreślić należy, że treść tego zarządzenia musi być zgodna z treścią załącznika nr 8 wskazanego powyżej rozporządzenia Ministra Zdrowia. § 10 ust. 3 tego aktu prawnego stanowi wszak, że podmiot leczniczy ma obowiązek przekazywania danych w zakresie wskazanym w rozporządzeniu oraz, że podmiot zobowiązany do finansowania ma obowiązek przygotowania ko-

[58] Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 czerwca 2008 r. w sprawie zakresu niezbędnych informacji gromadzonych przez świadczeniodawców, szczegółowego sposobu rejestrowania tych informacji oraz ich przekazywania podmiotom zobowiązanym do finansowania świadczeń ze środków publicznych (tekst jedn. Dz. U. z 2013 r. poz. 489 ze zm.). Akt ten, stosownie do §1 ust. 1, określa zakres niezbędnych informacji gromadzonych przez świadczeniodawców, w tym sposób obliczania średniego czasu oczekiwania na udzielenie świadczenia opieki zdrowotnej, szczegółowy sposób rejestrowania tych informacji oraz ich przekazywania ministrowi właściwemu do spraw zdrowia, Narodowemu Funduszowi Zdrowia, lub innemu podmiotowi zobowiązanemu do finansowania świadczeń ze środków publicznych, w tym także rodzaje wykorzystywanych nośników informacji oraz wzory dokumentów.

[59] Biuletyn Informacji Publicznej NFZ: [http://www.nfz.gov.pl/new/?katnr=3&dzialnr=12&Artur=5264], (data odczytu: 06.01.2015 r.).

munikatów elektronicznych zgodnych z treścią rozporządzenia. Zakres informacji żądanych przez NFZ wykracza ponad zakres wyróżniony w rozporządzeniu, albowiem zawiera dodatkowe wymagania wobec świadczeniodawców, do których brak jest ustawowego lub podustawowego upoważnienia. Wskazuje na to wprost treść tego zarządzenia (załączników), gdzie wskazano, że „jasnofioletowym tłem oznaczone są elementy wprowadzone w komunikatach szczegółowych NFZ, tzn. nie występuje w komunikatach ramowych z rozporządzenia MZ". Element komunikatu elektronicznego, w którym należy oznaczyć świadczenie jako ratujące życie, jest właśnie oznaczony jasnofioletowym tłem

Po drugie podnieść także należy, że stosownie do §10 ust. 4 rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 20 czerwca 2008 r. NFZ nie jest uprawniony do takiego urządzenia swego systemu, aby ten automatycznie wypełniał nieuzupełnione rubryki komunikatu elektronicznego. Ma on bowiem obowiązek weryfikacji tego komunikatu (§10 ust. 4 pkt. 3). Nie można mówić o dokonaniu weryfikacji – kontroli poprawności sporządzenia komunikatu, skoro świadczeniodawca nie jest w stanie poznać jej wyników, albowiem przynajmniej część jego błędów jest automatycznie poprawianych. Ze wskazanych uprzednio orzeczeń sądów powszechnych wynika jednak, że system informatyczny NFZ jest tak skonstruowany, że w przypadku niewypełnienia omawianej rubryki w składanym przez podmiot leczniczy komunikacie elektronicznym, rubryka ta zostaje automatycznie wypełniona wartością N (świadczenie nieratujące życie).

Po trzecie nie można uznać, że na gruncie omawianego wzorca umowy, podmioty lecznicze (świadczeniodawcy) w ogóle są związane zarządzeniem Prezesa NFZ Nr 103/2012/DSOZ. Posiada on wprawdzie upoważnienie do jego wydania, ale nie oznacza to automatycznie związania nim podmiotów leczniczych, z którymi zawarto stosowne umowy. Zarządzenie to nie stanowiło treści stosunku zobowiązaniowego między stronami. Nie można pojmować zarządzeń Prezesa NFZ „kierowanych" do świadczeniodawców jako aktów prawa wewnętrznego. Nie ma żadnego stosunku podległości, czy innego właściwego prawu administracyjnemu stosunku podporządkowania, który takie założenie pozwalałby przyjąć. Stąd, za wyrokiem SN z dnia 30 marca 2012 r., sygn. akt III CSK 217/11[60], należy przyjąć że zarządzenia takie mogą co najwyżej stanowić element stosunku zobowiązaniowego, pod warunkiem że ich treść została wprost przeniesiona do umowy, bądź też umowa odwołuje się do konkretnych zarządzeń, stanowiąc że wiążą one strony[61]. Przy czym umowa powinna wówczas wskazywać wprost o jakie dokładnie zarządzenie chodzi, lub też jakimi konkretnie postanowieniami danego zarządzenia strony chcą się związać. Nie sposób jest bowiem zgodzić się na związanie się (przez przystąpienie) postanowieniami nieokreślonymi przez strony (blankietowo)[62].

[60] Legalis nr 526820.

[61] Podobnie także wywiódł Sąd Apelacyjny we Wrocławiu w wyroku z dnia 16 sierpnia 2012 r., sygn. akt I ACa 512/12, POSP.

[62] Por. wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 5 lipca 2013 r., sygn. akt I ACa 187/13, Legalis nr 736232.

Po czwarte, wzór komunikatu elektronicznego przygotowany przez Prezesa NFZ w ogóle nie przewiduje możliwości oznaczania wykonanych świadczeń jako ratujących zdrowie. Brak tego elementu i tak uniemożliwia więc rozliczanie świadczeń w sposób, który we wskazanych wyrokach sądów powszechnych uznano za prawidłowy, albowiem świadczenia ratujące zdrowie (w stanach nagłych) nigdy nie będą rozliczane w pierwszej kolejności[63].

Zaznaczony powyżej problem nie będzie miał, jak się wydaje, większego znaczenia w przypadku uznania, iż świadczenia udzielone w ramach przymusu ustawowego w ogóle nie powinny być objęte umową między podmiotem leczniczym a NFZ, za wyjątkiem stosowania postanowień umownych dla ustalenia wysokości wynagrodzenia świadczeniodawcy. Obrazuje jednak kwestie związane z kwalifikacją zarządzeń, komunikatów i innego rodzaju oświadczeń kierowanych przez Prezesa NFZ do podmiotów leczniczych. W żadnym wypadku nie można ich uznawać jako wiążących te podmioty, chyba że wyraziły one na powyższe wyraźną zgodę[64].

PODSUMOWANIE

Analiza przeprowadzona w niniejszym opracowaniu prowadzi do wniosku, że NFZ jest zobowiązany do zapłaty za świadczenia udzielone w warunkach przymusu ustawowego nawet wówczas, gdy przekroczony zostanie umówiony z podmiotem leczniczym limit kwotowy (lub liczbowy). Podstawą do takiego twierdzenia jest charakter norm art. 15 u.d.l., art. 30 u.z.l., art. 19 ust. 1 u.ś.o.z., jaki i art. 7 ust. 1 u.p.p. Umowa o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej ma natomiast dla tego nakazu o tyle znaczenie, że na jej podstawie można określić wysokość zobowiązania NFZ wobec podmiotu

[63] Na marginesie można także zaznaczyć, że nie sposób jest pogodzić argumentacji przedstawionej w omawianych w tej części opracowania wyrokach sadów powszechnych z bezwzględnie obowiązującymi przepisami u.ś.o.z. oraz innymi zobowiązaniami podmiotów leczniczych, wynikających z przykładowego wzoru umowy z NFZ. Przede wszystkim wskazać należy, że podmiot leczniczy ubiegając się o kontrakt zobowiązany jest wskazać szereg czynników warunkujących wybór jego oferty. Jednym z takich czynników jest dostępność świadczeń (art. 148 pkt. 1 u.ś.o.z.). Co ważne – dostępność świadczeń jest jednym z bardziej istotnych ocenianych warunków, na co wskazuje po pierwsze wymienienie go w otwartym katalogu w przepisie art. 148 u.ś.o.z., a po wtóre wymienienie go na trzecim miejscu spośród innych (i np. przed jakością świadczeń, czy kwalifikacjami personelu). Wagę dostępności udzielanych świadczeń jednoznacznie ukazuje ostatni raport Najwyższej Izby Kontroli – Realizacja zadań Narodowego Funduszu Zdrowia w ramach planu finansowego na 2013 r. (KZD-4101-001-01/2014, dostępny pod adresem: http://www.nik.gov.pl/plik/id,7653,vp,9595.pdf (data odczytu: 06.01.2015 r.). Wydaje się, że nie sposób jest pogodzić wykonywanie przez podmiot leczniczy ustawowych zdań związanych z udzielaniem pomocy pacjentom w stanach nagłych z realizowaniem przez niego umowy stosownie do złożonej w trybie konkursowym oferty. Na gruncie wskazanych spraw sądy stanęły bowiem na stanowisku, że w przypadku udzielenia świadczeń medycznych w trybie przymusu ustawowego pacjenci, którym winny być udzielone uprzednio zaplanowane świadczenia opieki zdrowotnej muszą „wyczekać", dopóki powód będzie dysponował środkami finansowymi, które wyczerpał na pacjentów przyjętych w trybach nagłych.

[64] Podobnie: wyrok Sądu Okręgowego w Poznaniu z dnia 29 października 2014 r., sygn. akt XII C 2167/2013/15, POSP. O mocy wiążącej zarządzeń Prezesa NFZ kategorycznie wypowiedział się także B. Banaszak. Zob. B. Banaszak, *op. cit.*, s. 411.

leczniczego z tytułu jego realizacji[65] i w tym zakresie umowa wywołuje skutek w niej nieprzewidziany, ale wynikający z omówionych tutaj regulacji.

Zauważyć także wypada, przyjęcie przeciwnego powyższemu stanowiska oznaczałoby w istocie stawianie podmiotów, które nie mają z NFZ zawartej umowy, na uprzywilejowanym stanowisku. Te bowiem mogą, co już podniesiono, niemal bez ograniczeń zgłaszać wnioski o zapłatę za świadczenia udzielone w warunkach przymusu ustawowego (art. 19 ust. 4 i 5 u.ś.o.z.).

Sądy powszechne[66] rozstrzygające zasadność opisanych w niniejszym opracowaniu roszczeń podmiotów leczniczych muszą także rozstrzygnąć kolizję między wartościami konstytucyjnymi, ochrony życia i zdrowia ludzkiego z jednej strony, zaś z drugiej równowagi budżetowej[67], czy interesu fiskalnego państwa. Nie powinno budzić wątpliwości co do tego, którym z tych wartości należy przyznać preferencję. Najwyższymi wartościami konstytucyjnymi, wynikającymi wprost z zasady demokratycznego państwa prawnego, jest życie i zdrowie człowieka. Do wniosku takiego prowadzi dotychczasowy dorobek orzeczniczy TK. W wyroku z dnia 9 lipca 2009 r., sygn. akt SK 48/05[68] orzekł on, że życiu i zdrowiu człowieka należy dać pierwszeństwo przed prawem do prywatności (por. także wyrok TK z dnia 26 lutego 2014 r., sygn. akt K 22/10[69]). Konieczność ochrony życia ma także pierwszeństwo przed prawem własności (wyrok TK z dnia 16 października 2007 r., sygn. akt K 28/06[70]). Jednoznacznie zaś problematyczna kwestia została rozstrzygnięta w wyroku z dnia 23 marca 1999 r., sygn. akt K. 2/98. TK zdecydowanie wypowiedział się, że życie i zdrowie ludzkie stanowi wartość oczywiście wyższą niż interes fiskalny państwa.

Wydaje się jednak, że kwestia wynagrodzenia podmiotów leczniczych mających zawartą umowę z NFZ za świadczenia opieki zdrowotnej udzielone pacjentom w stanach nagłych wymaga niezwłocznej interwencji ustawodawcy, która mogłaby ostatecznie zakończyć powstające na tym tle problemy. Jednym ze sposobów regulacji mogłoby być ustanowienie takiej samej procedury zapłaty za takie świadczenia, jak ta przewidziana w art. 19 ust. 4 i 5 u.ś.o.z..

---

[65] Dlatego też sumę tę można stosunkowo łatwo obliczyć i w postępowaniu sądowym nie ma potrzeby na tę okoliczność przeprowadzać dowodu z opinii biegłego z zakresu rachunkowości. Tak: wyrok Sądu Apelacyjnego w Łodzi z dnia 17 czerwca 2014 r., sygn. akt I ACa 1601/13, POSP.
Nie wykluczone, że skutek ten rozciąga się także na niektóre inne obowiązki, np. zapłaty w odpowiednim terminie po przedłożeniu stosownego rachunku.

[66] A być może problem przed koniecznością rozwiązania tego problemu ponownie stanie Sąd Najwyższy lub Trybunał Konstytucyjny.

[67] Por. np. wyrok TK z dnia 17 listopada 2003 r., sygn. akt K 32/02.

[68] OTK.

[69] OTK.

[70] OTK.

LITERATURA:

[1] Balicki R., *Zasada równości i jej wpływ na realizację konstytucyjnych praw i wolności* [w:] M. Jabłoński (red.), *Wolności i prawa jednostki w Konstytucji RP. Tom I. Idee i zasady przewodnie konstytucyjnej regulacji wolności i praw jednostki w RP*, Warszawa 2010.

[2] Banaszak B., *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Warszawa 2012.

[3] Dyszlewska-Tarnawska A., *Komentarz do art. 30 u.z.l.* [w:] L. Ogiegło (red.), *Ustawa o zawodach lekarza i lekarza dentysty*, Warszawa 2010.

[4] Gawrońska M., *Prawo do ochrony zdrowia na gruncie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, Przegląd Prawa Publicznego 2014, nr 2.

[5] Grzegorczyk F., *Komentarz do art. 15 u.d.l.* [w:] F. Grzegorczyk (red.), *Ustawa o działalności leczniczej. Komentarz*, Warszawa 2012.

[6] Jabłoński M., Jarosz-Żukowska S., *Prawa człowieka i systemy ich ochrony*, Wrocław 2004.

[7] Jabłoński M., *Klasyfikacja wolności i praw jednostki w Konstytucji RP* [w:] M. Jabłoński (red.), *Wolności i prawa jednostki w Konstytucji RP. Tom I. Idee i zasady przewodnie konstytucyjnej regulacji wolności i praw jednostki w RP*, Warszawa 2010.

[8] Jarosz-Żukowska S., *Prawo do ochrony zdrowia i dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej* [w:] M. Jabłoński (red.), *Realizacja i ochrona konstytucyjnych wolności i praw jednostki w polskim porządku prawnym*, Wrocław 2014.

[9] Jończyk J., *Glosa do wyroku SN z dnia 13 lipca 2005*, sygn. akt I CK 18/05, „Orzecznictwo Sądów Powszechnych" 2006, nr 6.

[10] Karkowska D., *Ustawa o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta. Komentarz*, Warszawa 2012.

[11] Kubiak R., *Prawo medyczne*, Warszawa 2010.

[12] Lach D.E., *Zasada równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej*, Warszawa 2011.

[13] Nestorowicz M., *Prawo Medyczne. Komentarze i glosy do orzeczeń sądowych*, Warszawa 2012.

[14] Szuchnik M., Rojewski M., *Ustawa o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta. Ustawa o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych. Ustawa „refundacyjna". Ustawa o działalności leczniczej. Komentarz praktyczny ze wzorami*, Warszawa 2012.

[15] Trzciński J., *Komentarz do art. 68 Konstytucji RP* [w:] L. Garlicki (red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Tom III, Warszawa 2003.

[16] Urbaniak M., *Konstytucyjna zasada równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej a jej ustawowa realizacja w prawie polskim.* Wybrane problemy. „Przegląd Prawa Konstytucyjnego" 2013 nr 3(15).

[17] Zięba-Załucka H., *Pojęcie prawa do ochrony zdrowia* [w:] H. Zięba-Załucka, M. Kijowski (red.), *Zasada równości w prawie*, Rzeszów 2004.

Wykaz aktów prawnych

[18] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997 nr 78 poz. 483 z późn. zm.).

[19] Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej (tekst jedn. Dz. U. 2007 nr 14 poz. 89 z późn. zm.).

[20] Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentysty (tekst jedn. Dz. U. 2011 nr 277 poz. 1634 z późn. zm.).

[21] Ustawa z dnia 6 lutego 1997 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym (Dz. U. 1997 nr 28, poz. 153 z późn. zm.).

[22] Ustawa z dnia 22 grudnia 2000 r. o zmianie ustawy o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń u przedsiębiorców oraz o zmianie niektórych ustaw i ustawy o zakładach opieki zdrowotnej (Dz. U. 2001 nr 5 poz. 45).

[23] Ustawa z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz. U. 2003 nr 45 poz. 391 z późn. zm.).

[24] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (tekst jedn. Dz. U. 2008 nr 164 poz. 1027 z późn. zm.).

[25] Ustawa z dnia 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (tekst jedn. Dz. U. 2013 poz. 757 z późn. zm.).

[26] Ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta (tekst jedn. Dz. U. 2012 nr 0 poz. 159 z późn. zm.).

[27] Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tekst jedn. Dz. U. Dz. U. 2013 poz. 217 z późn. zm.).

[28] Ustawy z dnia 22 lipca 2014 r. o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2014 poz. 1138).

[29] Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 maja 2008 r. w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej (Dz. U. 2008 nr 81 poz. 484).

[30] Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 czerwca 2008 r. w sprawie zakresu niezbędnych informacji gromadzonych przez świadczeniodawców, szczegółowego sposobu rejestrowania tych informacji oraz ich przekazywania podmiotom zobowiązanym do finansowania świadczeń ze środków publicznych (tekst jedn. Dz. U. z 2013 r. poz. 489 ze zm.).

[31] Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 22 listopada 2013 r. w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego (Dz. U. 2013, poz.1520 z późn. zm.).

Wykaz wyroków Trybunału Konstytucyjnego

[32] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 23 marca 1999 r., sygn. akt K 2/98.

[33] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 18 grudnia 2002 r., sygn. akt K 43/01.

[34] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 17 listopada 2003 r., sygn. akt K 32/02.

[35] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 7 stycznia 2004 r., sygn. akt K 14/03.

[36] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 28 lutego 2005 r., sygn. akt P 7/03.

[37] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 16 października 2007 r., sygn. akt K 28/06.

[38] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 9 lipca 2009 r., sygn. akt SK 48/05.

[39] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 26 lutego 2014 r., sygn. akt K 22/10.

Wykaz orzeczeń Sądu Najwyższego

[40] Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 10 stycznia 2002 r., sygn. akt III ZP 32/01.

[41] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 5 listopada 2003 r., sygn. akt IV CK 189/02.

[42] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 stycznia 2004 r., sygn. akt IV CK 434/02.

[43] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 25 marca 2004 r., sygn. akt II CK 207/03.

[44] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 5 sierpnia 2004 r., sygn. akt III CK 365/03.

[45] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 października 2004 r., sygn. akt II CK 54/04.

[46] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 9 lutego 2005 r., sygn. akt III CK 345/04.

[47] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 9 czerwca 2005 r., sygn. akt III CK 626/04.

[48] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 13 lipca 2005 r., sygn. akt I CK 18/05.

[49] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 grudnia 2005 r., sygn. akt II CSK 21/05.

[50] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 10 maja 2006 r., sygn. akt III CSK 53/05.

[51] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 25 maja 2006 r., sygn. akt II CSK 93/05.

[52] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 13 lipca 2005 r., sygn. akt I CK 18/05.

[53] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 12 grudnia 2006 r., sygn. akt II CSK 287/06.

[54] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 stycznia 2007 r., sygn. akt V CSK 396/05.

[55] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 8 sierpnia 2007 r., sygn. akt I CSK 125/07.

[56] Wyrok SN z dnia 8 października 2008 r., sygn. akt V CSK 139/08.

[57] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 12 marca 2009 r., sygn. akt V CSK 272/08.

[58] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 30 marca 2012 r., sygn. akt III CSK 217/11.

[59] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 10 stycznia 2014 r., sygn. akt I CSK 161/13.

[60] **Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego** z dnia z dnia 3 października 2012 r., sygn. akt II GSK 1369/11.

Wykaz wyroków sądów powszechnych

[61] Wyrok Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu w wyroku z dnia 16 sierpnia 2012 r., sygn. akt I ACa 512/12.

[62] Wyrok Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu z dnia 18 grudnia 2012 r., sygn. akt I ACa 1421/11.

[63] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 5 lipca 2013 r., sygn. akt I ACa 187/13.

[64] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Łodzi z dnia 17 czerwca 2014 r., sygn. akt I ACa 1601/13.

[65] Wyrok Sądu Okręgowego we Wrocławiu z dnia 5 listopada 2013 r., sygn. akt I C 538/10.

[66] Wyrok Sądu Okręgowego we Wrocławiu z dnia 12 grudnia 2013 r., sygn. akt I C912/10.

[67] Wyrok Sądu Okręgowego w Poznaniu z dnia 29 października 2014 r., sygn. akt XII C 2167/2013/15.

STRESZCZENIE

Finansowanie ze środków publicznych świadczeń opieki zdrowotnej udzielonych w warunkach przymusu ustawowego

W artykule został rozstrzygnięty problem finansowania świadczeń opieki zdrowotnej ze środków publicznych, udzielonych pacjentom znajdującym się w stanie nagłego zagrożenia życia lub zdrowia, lecz ponad limitem ustalonym w umowie z Narodowym Funduszem Zdrowia. Punktem odniesienia do rozważań jest konstytucyjne prawo ochrony życia i zdrowia oraz istota konstytucyjnego obowiązku ponoszenia ciężarów i świadczeń publicznych. Ponadto analiza dotyczy szeregu orzeczeń zarówno Sądu Najwyższego, jak i sądów powszechnych. Omówione zagadnienie wciąż budzi kontrowersje zarówno w judykaturze, jak i w doktrynie.

SUMMARY

Public financing of healthcare services which were provided as a public duty

The article resolves the problem of financing health care services from public funds, given to patients being in sudden danger to life or health, but over the limit specified in the contract with the National Health Fund. The reference point for consideration is the constitutional right to the protection of life and health, and the essence of the constitutional obligation to bear burdens and public duties. Furthermore, the analysis focuses on a number of rulings of both the Supreme Court of the Republic of Poland and general courts. Discussed issue still remains controversial both in jurisprudence and in doctrine.

Sylwia Jagiełło
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Ewaluacja jako nieodzowny element funkcjonowania pracy szkoły i nauczycieli na przykładzie Zespołu Szkół Technicznych Mechanik w Jeleniej Górze

WSTĘP

Głównym celem, opracowania jest wyjaśnienie w jakim stopniu założenia nowej podstawy programowej na danym etapie kształcenia zostały osiągnięte oraz jakie czynniki miały wpływ na osiągnięcie tych efektów. W opracowaniu tym trzeba również zwrócić uwagę jak nieodzownym elementem funkcjonowania szkoły i nauczycieli jest ewaluacja. Lektura ta pozwoli zrozumieć szanse jak również niebezpieczeństwa wynikające z używania nowego instrumentu wprowadzania zmian w szkole, którym jest ewaluacja.

W Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z 2009 roku przedstawiono kluczowe zagadnienia i decyzje związane z wprowadzaniem w życie nowego modelu nadzoru pedagogicznego. Jedną ze zmian jest rozdzielenie trzech funkcji nadzoru pedagogicznego:

- kontrola przestrzegania prawa,
- wspomaganie pracy szkół i placówek oraz nauczycieli w zakresie ich działalności,
- także ewaluacji działalności edukacyjnej szkół i placówek.

Wraz z reformą systemu edukacji pojawiało się w praktyce szkolnej wiele nowych pojęć m.in. ewaluacja.

To za sprawą ewaluacji dowiadujemy się, czy programy są poprawnie wdrażane, czy nie wymagają ulepszeń, zmian lub wprowadzenia nowych

zadań. Informuje nas o skuteczności prowadzonych działań i służy poprawie jakości pracy szkoły. Dlatego też należy podkreślić, że ewaluacja w każdej szkole jest zadaniem koniecznym, jeżeli chcemy, aby przyjęte przez szkołę standardy jakości w różnych jej obszarach pracy były prawidłowo wdrażane.

Ewaluacja w aspekcie pracy nauczyciela jest bardzo ważnym etapem, gdyż stanowi ona pewnego rodzaju plan działania. Poprawna ewaluacja dostarcza wiedzy o kontekście programu nauczania, oraz metodach pracy i formach uczenia, które mogą mieć ogromny wpływ na ostateczne efekty kształcenia. Większość nauczycieli stara się sprawdzać, jak pracuje, a ewaluacja wewnętrzna to mechanizm doskonalenia ich warsztatu pracy. Nie jest to jednak takie proste, ponieważ często to trudny emocjonalnie proces. Ewaluacja wewnętrzna to odpowiedzialność za własne działanie, a jednocześnie narzędzie, które daje możliwość podejmowania decyzji na podstawie otrzymanych danych i sprawdzania rezultatów tych decyzji.

Wprowadzenie ewaluacji do praktyki przez nadzór pedagogiczny ma na celu wsparcie placówek na podstawie analizy zebranych informacji. Dzięki wprowadzeniu ewaluacji pojawia się nawyk analizowania informacji i podejmowania racjonalnych decyzji. Celem ewaluacji jest przede wszystkim rozwój poprzez uczenie się – jest to cecha osób i placówek działających skutecznie.

Przeprowadzając ewaluacje trzeba zadbać, aby była ona procesem prostym, ze zrozumiałymi celami ważnymi dla beneficjentów. Ewaluacja musi być przeprowadzona świadomie w określonym celu. Ponieważ nie ma sensu dostarczać informacji, jeżeli beneficjenci nie mają potrzeby ich otrzymania, czy też nie pracowali nad tym, aby poprawić badany obszar ewaluacji.

Na zakończenie należy podkreślić o konieczności wprowadzenia ewaluacji w funkcjonowanie szkoły. Powinna ona dotyczyć całej działalności placówki, tak aby doskonalić jej działalność.

1. CZYM JEST EWALUACJA?

Ewaluacja jest elementem związanym z jakością działań – nie tylko tych realizowanych przez beneficjentów, ale również działań własnych Szkoły. Systematyczne prowadzenie procesu ewaluacji pozwala na uzyskanie informacji zwrotnej związanej z docieraniem do grupy docelowej, oraz dostosowaniem działań do potrzeb respondentów i realizacją założonych celów. Gromadzenie i analizowanie zebranych danych pozwala na wyciąganie wniosków, a co za tym idzie umożliwia podnoszenie jakości działań. Jakość stała się wartością nieustannie określaną na nowo, ponieważ – zgodnie z definicją W. E. Deminga – jakością jest to „to, co zadowala, a nawet zachwyca klienta". Należy tutaj zaznaczyć, że ewaluacja różni się od audytu, kontroli czy monitoringu. Ponieważ wykracza poza obszar bezpośredniej i pośredniej odpowiedzialności realizatorów analizowanego przedsięwzięcia.

1.1. Definicje ewaluacji

W literaturze można znaleźć wiele definicji ewaluacji, które podkreślają odmienne aspekty procesu ewaluacji, charakteryzujące jej zróżnicowane cele, i odmienne kryteria oceny. Ogólnie ujmując, ewaluacja to „systematyczne badanie społeczno-ekonomiczne oceniające jakość i wartość programów”[1].

Aby ewaluacja stała się obiektywną i systematyczną oceną, uwzględnić należy ocenę fazy planowania, sposobów wdrażania oraz rezultatów. „Celem ewaluacji jest więc określenie adekwatności osiągniętych celów do potrzeb, efektywności, skuteczności, a także wpływu i trwałości osiągniętych zmian[2].

„Ustalenie rozmaitych rodzajów skutków, które są konsekwencją postępowania celowościowego, pozwala na ocenę tegoż postępowania[3]. Poprzez ewaluację rozumie się wiele różniących się między sobą procesów. Jej zamierzeniem jest ustalenie, w jakim stopniu założone cele działania zostały lub są realizowane. Podkreślić należy, że w ewaluacji ważny jest proces uczenia się poprzez wykorzystywanie zebranych informacji, a następnie wdrażanie wniosków z ewaluacji przy podejmowaniu decyzji.

Zdaniem B. Niemierko, „ewaluacja pedagogiczna dotyczy przebiegu, warunków i wyników przebiegu procesu edukacyjnego w celu dokonania oceny wartości tego działania i uzasadnienia dotyczących go decyzji”[4].

„Obejmuje informację potoczną, w postaci powszechnych przekonań, informację anegdotyczną, która opiera się na pojedynczych faktach, informację opisową, ograniczającą się do rejestracji zdarzeń, oraz informację badawczą, polegającą na ustalaniu zależności. Dotyczy systemów edukacji, placówek edukacyjnych, innowacji. Jest częścią procesu decyzyjnego, ale decyzję pozostawia właściwej władzy”[5].

Podobnie ewaluację traktuje H. Simons, podkreślając, że jest ona „procesem poszukiwania, gromadzenia i komunikowania w sposób jawny informacji mających pomóc w podejmowaniu decyzji”[6].

Ewaluacja obejmuje „systematyczne badanie zdarzeń, które mają miejsce w ramach aktualnie realizowanego programu lub stanowią jego konsekwencję. Badania te mają przyczynić się do usprawnienia zarówno tego programu, jak i innych, stawiających te same cele ogólne”[7].

„Ewaluacja jest szersza niż diagnoza edukacyjna, nastawiona na więcej źródeł informacji i bardziej związana z podejmowaniem decyzji metodycznych, organizacyjnych, kadrowych i finansowych. Stanowi to o jej znaczeniu społecznym, ale naraża na niebezpieczeństwa, od których diagnostyka

---

[1] K. Olejniczak, *Teoretyczne podstawy ewaluacji ex-post*, w: A. Haber (red.) *Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza*, PARP, Warszawa 2007, s. 16.

[2] M. Chudziński, W. Przybylski, *Jak skutecznie napisać projekt socjalny? Poradnik dla potencjalnych projektodawców Europejskiego Funduszu Społecznego*, Verlag Dashofer, Warszawa 2008, s. 45.

[3] E. Marynowicz-Hetka, J. Piekarski, *Wokół problemów działania społecznego*, Oficyna „Śląsk”, Katowice 1998, s. 71.

[4] B. Niemierko, *Diagnostyka edukacyjna. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa 2009, s. 317.

[5] Tamże, s. 326.

[6] G. Mazurkiewicz, *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. T 1. Konteksty*, Impuls, Kraków 2010, s. 46.

[7] L. Korporowicz, *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1997, s. 57.

edukacyjna była wolna”[8]. Szacowanie zalet lub wartości jakiegoś obiektu jest przedmiotem badań ewaluacji. Proces ewaluacji pozwala określić faktyczny stan rzeczy. „Ogólna definicja ewaluacji traktuje ją jako przedsięwzięcie badawcze – jeden z rodzajów badań w naukach społecznych”[9].

Powyższe definicje różnią się tym, że różnie określane są jej funkcje. Należy jednak przyjąć dość szerokie i rzeczowe rozumienie ewaluacji jako przedsięwzięcia:

1. „zmierzającego do określenia, na podstawie właściwie zgromadzonych i przetworzonych informacji, w jakim stopniu dane rozwiązanie (np. program lub projekt) spełnia ustalone kryteria;
2. w tym, w szczególności: w jakim stopniu osiągnęło cele, dla których zostało podjęte, jakie są relacje pomiędzy nakładami, działaniami i efektami tego rozwiązania”[10].

Powyższe definicje mimo, że są różne posiadają wiele cech wspólnych. Na podstawie zebranych definicji można wyróżnić etapy procesu ewaluacji:

- ustalenie tematu ewaluacji
- gromadzenie różnego rodzaju danych(np. przeprowadzenie ankiety, wywiad focusowy),
- analizowanie zebranych informacji/danych(na podstawie otrzymanych wyników),
- wyciąganie wniosków, oraz formułowanie postępowania naprawczego, jakie powinno zostać podjęte.
- udostępnienie wyników.

Świadomość społeczna o edukacji i oczekiwaniach, co do jej jakości w ostatnich latach znacznie wzrosła. Obok ewaluacji zewnętrznej pojawiła się również ewaluacja wewnętrzna – autoewaluacja pracy szkół i placówek edukacyjnych. Obowiązek ten stał się nowym zadaniem dyrektora placówki. Chcąc przedstawić ewaluację jak najprościej mam na myśli specyficzny rodzaj stosowanych badań społecznych (które zależą oczywiście od przedmiotu badania). Ich zadaniem jest dostarczanie konkretnych informacji w celu podjęcia odpowiednich działań. W przeprowadzeniu procesu ewaluacji najbardziej istotne znaczenie ma proces gromadzenia i pozyskiwania wiedzy w postaci danych użytecznych w praktyce. Dlatego istotne jest takie zaprojektowanie ewaluacji.

1.2. Rodzaje ewaluacji

Wyróżnia się następujące rodzaje ewaluacji, o których mowa w Rozporządzeniu MEN z dnia 7 października 2009 roku w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. Nr 168, Poz. 1324):

[8] B. Niemierko, *Diagnostyka edukacyjna. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa 2009, s. 318.
[9] Tamże, s. 319.
[10] J. Górniak, K. Keler, *Ewaluacja i wskaźniki w cyklu planowania i realizacji polityk publicznych,* „Zarządzanie Publiczne” nr 1/2008, s. 114.

- Ewaluacja zewnętrzna – ewaluacja przeprowadzana przez organ sprawujący nadzór pedagogiczny;
- Ewaluacja wewnętrzna – ewaluacja przeprowadzana przez dyrektora szkoły lub placówki;
- Ewaluacja całościowa – ewaluacja zewnętrzna przeprowadzona w zakresie wszystkich obszarów, o których mowa w § 7. ust. 1. rozporządzenia;
- Ewaluacja problemowa – ewaluacja zewnętrzna przeprowadzana w zakresie wybranych problemów z obszarów, o których mowa w § 7. ust. 1. rozporządzenia.

Zaproponowane przez Radę Unii Europejskiej zostały rodzaje ewaluacji, o których mowa w dokumentach:

- Ewaluacja ex-ante – ewaluacja przeprowadzona przed wdrażaniem jakiegoś programu;
- Ewaluacja mid-term – ewaluacja realizowana mniej więcej w połowie wdrażania jakiegoś programu;
- Ewaluacja ex-post – ewaluacja przeprowadzana po zakończeniu realizacji programu ex-post ważne jest odniesienie się założonych celów oraz sprawdzenie na ile udało się je osiągnąć).
- Ewaluacja on-going (ma charakter uzupełniający dla wszystkich wymienionych wyżej typów ewaluacji)

2. EWALUACJA JAKO MIERNIK JAKOŚCI PRACY SZKOŁY

W autoewaluacji natomiast w odróżnieniu od ewaluacji podejmuje się wyzwanie w postaci określenia wartości własnych działań. Określana jest także jako proces „gromadzenia i komunikowania informacji ułatwiających podejmowanie decyzji, ustalanie wartości oraz ustanawiania publicznego zaufania do szkoły”[11].

Nie istnieje uniwersalny zestaw kryteriów ewaluacji, ponieważ ustala się je osobno dla każdego programu(problemu badawczego) i to właśnie ewaluatorzy wiedzą najlepiej, jakiego rodzaju informacji potrzebują, aby usprawnić proces wdrażania programu. Nawet jeśli ktoś by powiedział, iż na podstawie ewaluacji będzie mógł wiedzieć, jak dobra jest nasza/moja szkoła, to musi pamiętać, że odpowiedzi może się spodziewać jedynie na podstawie danych z wielu źródeł. „Korzystając z wszystkich dostępnych informacji, odwołując się do zróżnicowanych sposobów i kryteriów wartościowania, używając wielu metod zbierania danych oraz uwzględniając zróżnicowane perspektywy interesariuszy dochodzimy do syntezy, której podstawą jest rozważenie wszelkich okoliczności i kontekstów. Jest to naj-

[11] H. Simons, *Samoewaluacja szkoły*, w: *Ewaluacja w szkole. Wybór tekstów*, H. Mizerek red., Olsztyn 1997 s. 59.

lepszy, najbardziej uczciwy, najbardziej przemyślany osąd, jaki jesteśmy w stanie sformułować w danych okolicznościach”[12].

„Dodatkowych argumentów na rzecz takiego sposobu myślenia dostarcza propozycja E. Chelimsky i W. Shadish, sformułowana w znanym podręczniku „Evaluation for the 21st Century”. Zgodnie z nią ewaluację można opisywać z trzech punktu widzenia: perspektywy odpowiedzialności, perspektywy poznawczej i rozwojowej (tabela 1). W pierwszą z perspektyw – perspektywę odpowiedzialności wpisana jest ewaluacja zewnętrzna. Której głównym celem będzie dostarczenie odpowiedzi na pytanie, do jakiego stopnia, czyli na jakim poziomie badana szkoła wypełnia obowiązki wobec państwa przewidziane prawem.

Tabela 1. Ewaluacja z punktu widzenia trzech perspektyw

	Perspektywa odpowiedzialności/ rozliczalności (*accountability*)	Perspektywa poznawcza (*knowledge*)	Perspektywa rozwojowa (*developmental*)
Cel	Dostarczenie danych na temat osiągnięć, efektywności oraz relacji efekty/koszty	Dostarczenie wiedzy umożliwiającej pogłębiony ogląd takich kwestii jak; zarządzanie i kierowanie (leadership) ethos, uczenie się i nauczanie	Wzmocnienie potencjału szkoły w zakresie „oddolnych” inicjatyw usprawniających funkcjonowanie szkoły i podnoszenie jakości jej pracy
Adresaci	Opinia publiczna i rodzice	Zespół kierujący szkołą i nauczyciele	Nauczyciele, uczniowie, rodzice, kierownictwo
Dostarczyciel/ dostarczyciele	Zespół kierujący szkołą	Nauczyciele, uczniowie, kierownictwo	Nauczyciele, uczniowie, rodzice, personel pomocniczy, kierownictwo
Relacja między ewaluacją zewnętrzną a autoewaluacją	Zewnętrzna, konkluzywna ewaluacja wspierana przez dane pochodzące z autoewaluacji	Diagnoza głownie autoewaluacja	Głownie formatywna autoewaluacja przy zewnętrznym wsparciu „krytycznych przyjaciół”

Źródło: J. MacBeath, A. McGlynn, op. cit. s. 13.

Do tego służy zakwalifikowanie szkoły/placówki do jednego z pięciu poziomów (od A do E) – dostarcza częściowej, odpowiedzi na pytanie – jak dobra jest badana szkoła? W tym celu konieczne jest sięgnięcie po dane gromadzone w toku autoewaluacji. Proces ewaluacji z formalnego punktu wi-

[12] Por. J. MacBeath, A. McGlynn, *Self-evaluation. What's in it for schools*, London, New York 2002; J. MacBeath, *Schools must speak for themselves. The case for school self-evaluation*, London and New York, 1999, Routledge, s. 13.

dzenia prowadzony jest na podstawie następujących głównych aktów prawnych:

- Ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty
- (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm.) zwanej dalej Ustawą oraz wynikającego z jej art. 35 ust. 6
- Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. z 2009 r. Nr 168, poz. 1324) zwanego dalej Rozporządzeniem.

W załączniku do Rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. Nr 168 poz. 1324) m.in. celem nadzoru pedagogicznego jest prowadzenie planowego i systematycznego mierzenia jakości pracy szkół i placówek. Poziom spełniania przez szkołę lub placówkę poszczególnych wymagań w obszarach, o których mowa w ustawie jest ustalany jako:

1) poziom A – oznaczający bardzo wysoki stopień wypełniania wymagania przez szkołę lub placówkę;
2) poziom B – oznaczający wysoki stopień wypełniania wymagania przez szkołę lub placówkę;
3) poziom C – oznaczający średni stopień wypełniania wymagania przez szkołę lub placówkę;
4) poziom D – oznaczający podstawowy stopień wypełniania wymagania przez szkołę lub placówkę;
5) poziom E – oznaczający niski stopień wypełniania wymagania przez szkołę lub placówkę.

Wymagania, które muszą być spełnione w obszarach, o których mowa w ustawie, dla ustalenia poziomu D i poziomu B określa załącznik do rozporządzenia. Wymagania, o których mowa w ust. 4, stosuje się, uwzględniając typ i rodzaj szkoły lub placówki, a także zadania wynikające ze statutu szkoły lub placówki. „Poziom A ustala się, jeżeli szkoła lub placówka spełnia dane wymaganie na poziomie wyższym niż poziom B. Poziom C ustala się, jeżeli szkoła lub placówka spełnia dane wymaganie na poziomie wyższym niż poziom D, ale niższym niż poziom B. Poziom E ustala się, jeżeli szkoła lub placówka nie spełnia danego wymagania na poziomie D”[13].

„Wiele badań nad innowacjami edukacyjnymi dowodzi, że narzucona, prowadzona z pozycji intruza inspekcja nie prowadzi do rzeczywistej poprawy jakości pracy, ale raczej do nauczania pod testy, a dokładnie nauczania zgodnego z wytycznymi”[14].

[13] [http://www.kuratorium.katowice.pl].

[14] Por. J. MacBeath, A. McGlynn, *Self-evaluation. What's in it for schools*, London, New York 2002; J. MacBeath, *Schools must speak for themselves. The case for school self-evaluation*, London and New York, 1999, Routledge, s. 24.

Podsumowując ewaluacja zewnętrzna i (wewnętrzna) autoewaluacja różnią się, od siebie co do szczegółowych celów. Ale łączą je wspólne kryteria, wskaźniki, narzędzia.

„Cechami efektywnej autoewaluacji są natomiast:

- jasność celów,
- transparentność kryteriów,
- zaangażowanie uczestników,
- dostępność narzędzi,
- dostępność danych,
- wykorzystanie/zastosowanie wyników,
- upowszechnianie wyników
- efektywność rezultatów wprowadzanych zmian”[15].

3. Wyniki z przeprowadzonej ewaluacji w Zespole Szkół Technicznych Mechanik w Jeleniej Górze

Badanie zostało zrealizowane w roku szkolnym 2013/14. W trakcie ewaluacji w szkole zbierano informacje pochodzące z wielu źródeł – od dyrektora, uczących w szkole nauczycieli, uczniów oraz dokumentacji szkolnej. Do gromadzenia danych wykorzystano metody ilościowe (ankiety), jakościowe (wywiady indywidualne, obserwację, informacje przekazywane na posiedzeniach Rad Pedagogicznych, oraz dokumentów szkolnych). Do raportu załączono opracowanie wyników ankiet.

Wskazanie źródeł informacji o jakości pracy w obszarach objętych ewaluacją: wybrane klasy uczniów I, II.

Opis metod i narzędzi badawczych wykorzystanych przy ewaluacji: wywiady, analizy dokumentów: dzienniki zajęć pozalekcyjnych, dokumentacja biblioteki szkolnej, plan pracy i sprawozdanie działalności zespołów przedmiotowych, tablice, strona internetowa, wnioski z analizy osiągnięć edukacyjnych uczniów, wyniki egzaminów zewnętrznych i wewnętrznych, wnioski z posiedzeń rad pedagogicznych oraz zespołów przedmiotowych, wnioski oraz postulaty rady rodziców, dokumentacja szkolna, wnioski z pracy szkoły i badań zewnętrznych, program rozwoju szkoły, inne informacje dotyczące szkoły.

Terminy przeprowadzenia czynności ewaluacyjnych: określenie przedmiotu ewaluacji, kryteriów, pytań kluczowych, wskazania metod i próby badawczej do 26.05.2014 r.

[15] Por. J. MacBeath, A. McGlynn, *Self-evaluation. What's in it for schools*, London, New York 2002; J. Mac-Beath, *Schools must speak for themselves. The case for school self-evaluation*, London and New York, 1999, Routledge, s. 26.

Przebieg ewaluacji, zbieranie informacji oraz ich analiza, oraz pisanie raportu do 30.06.2014 r.
Wymaganie: uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej.
Cele ewaluacji: określenie w jakim stopniu prowadzona jest diagnoza wiedzy i umiejętności uczniów.
Wyniki ewaluacji sporządzono na podstawie: raportu z testów diagnostycznych, sprawozdań zespołów przedmiotowych, protokołów Rady Pedagogicznej, rozmów z nauczycielami, planów pracy dydaktyczno-wychowawczej, PSO, dziennika elektronicznego, dzienników pracy pozalekcyjnej, rozmów z uczniami.

PODSUMOWANIE

W szkole podejmuje się działania służące nabywaniu przez uczniów wiadomości i umiejętności wynikających z podstawy programowej. Systematycznie i z zastosowaniem metod ilościowych i jakościowych analizowane są różnorodne osiągnięcia uczniów, w wyniku czego formułowane są wnioski do dalszej pracy.

Nabywaniu przez uczniów wiadomości i umiejętności służy również uwzględnianie w analizie możliwości rozwojowych uczniów, takich jak: dysfunkcje, zdolności i możliwości fizyczne oraz okazywanie uczniom przez nauczycieli wiary w ich możliwości. Pozytywnym efektem jest także wysoka zdawalność abiturientów przystępujących do egzaminu maturalnego oraz zdobywanie czołowych miejsc w konkursach, zwłaszcza na szczeblu powiatu.

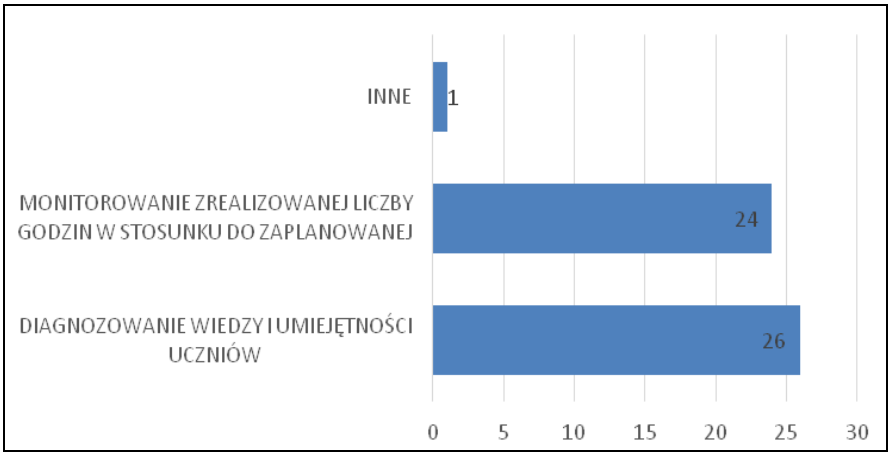
Stosowane metody ilościowe i jakościowe, pozwalają na formułowanie wniosków do dalszej pracy, które są nakierowane przede wszystkim na podnoszenie jakości pracy szkoły w zakresie efektów nauczania, warsztatu pracy nauczyciela i organizacji pracy szkoły. Formułowane wnioski przyczyniają się do wzrostu efektów kształcenia.

Od 01.09.2012 roku obowiązuje procedura monitorowania realizacji podstawy programowej(rysunek 1).

Zgodnie z jej zapisami każdy nauczyciel w terminie do września złożył pisemne opracowanie rozkładu materiału dla poszczególnych oddziałów i grup. Przed złożeniem rozkładów materiałów dyrektorowi, były one uzgadniane z przewodniczącymi zespołów przedmiotowych. Monitorowanie stopnia realizacji podstawy programowej odbywało się poprzez: doraźne i planowane kontrole dyrektora zapisów w dzienniku.

W sprawozdaniu podawana była też ilość przeprowadzonych sprawdzianów. Prowadzona była bieżąca analiza częstotliwości i różnicowania form oceniania cząstkowego uczniów. Po przeanalizowaniu dzienników lekcyjnych stwierdzono, że nauczyciele systematycznie oceniają uczniów, a ilość stawianych stopni jest proporcjonalna do ilości godzin dydaktycznych. W celu sprawdzenia wiadomości i umiejętności nabytych przez uczniów w procesie nauczania nauczyciele stosowali różnorodne formy, np.: kartkówki, sprawdziany pisemne, odpowiedzi ustne itd. Na bieżąco nauczy-

ciele indywidualnie i w zespołach przedmiotowych analizowali zebrane wyniki.

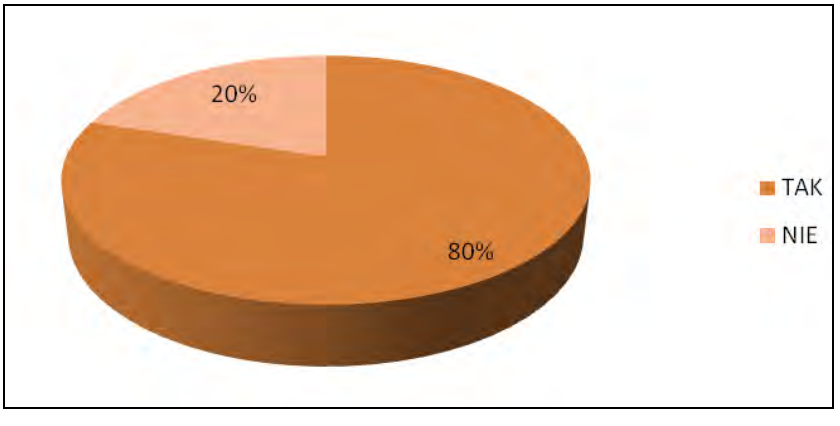


Rysunek 1. Monitorowanie realizacji podstawy programowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Kolejnym potwierdzeniem, że uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej są wyniki przeprowadzonych przez nauczycieli poszczególnych przedmiotów diagnoz badających przyrost wiedzy i umiejętności w zakresie podstawy programowej. Uczniowie w procesie oceniania uzyskują w zdecydowanej większości oceny pozytywne.

Stosowany w szkole system oceniania jest znany i akceptowany przez uczniów. WSO podlega ewaluacji i jest udoskonalany w miarę potrzeb(rysunek 2).



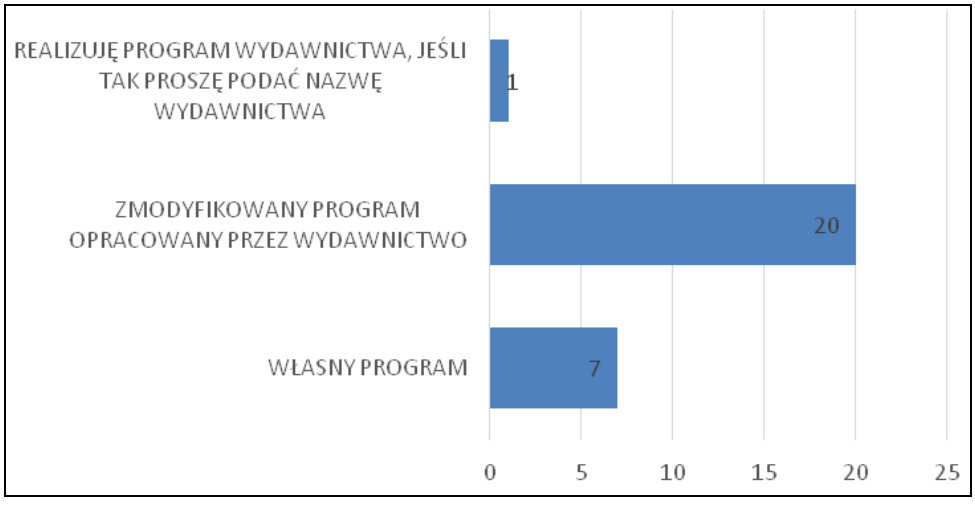
Rysunek 2. Znajomość Wewnatrz Szkolnego Systemu Oceniania (WSO) przez uczniów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Monitorowanie realizacji podstawy programowej odbywało się też poprzez obserwację zajęć doradczo-doskonalących (oraz obserwacji wynikających z planu rozwoju zawodowego czy oceny pracy nauczyciela). Na wszystkich zajęciach hospitowanych cel został zrealizowany. Potwierdzeniem są wypowiedzi uczniów, nauczycieli, dyrektora oraz wyniki analizy dokumentów.

Wszyscy nauczyciele stwierdzili, że analizują osiągnięcia edukacyjne wszystkich uczniów. Wśród przykładów podawali najczęściej: testy diagnozujące, sprawdziany, kartkówki; próbne matury; oceny cząstkowe; osiągnięcia uczniów zdolnych i mających trudności w nauce; osiągnięcia uczniów z poprzedniego etapu edukacyjnego; osiągnięcia sportowe. Wszelkie analizy osiągnięć uczniów prowadzone są indywidualnie przez nauczycieli, oraz zespoły przedmiotowe i Radę Pedagogiczną. Nauczyciele wymieniają spostrzeżenia na spotkaniach zespołów przedmiotowych. Analizuje się również postępy w nauce na zebraniach rodziców i spotkaniach indywidualnych.

Ponadto nauczyciele w ankiecie wskazali również na modyfikowanie programów nauczania.



Rysunek 3. Realizacja podstawy programowej

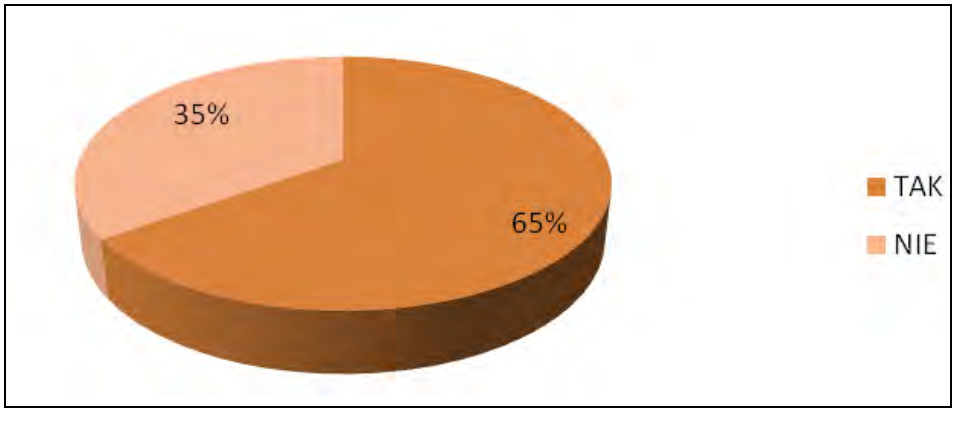
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Z kolei dyrektor stwierdził, że ważnymi wnioskami było podjęcie działań w celu zwiększenia frekwencji na zajęciach.

Nauczyciele i dyrektor również zgodnie wymienili następujące przykłady wdrożenia wniosków z analizy osiągnięć uczniów:

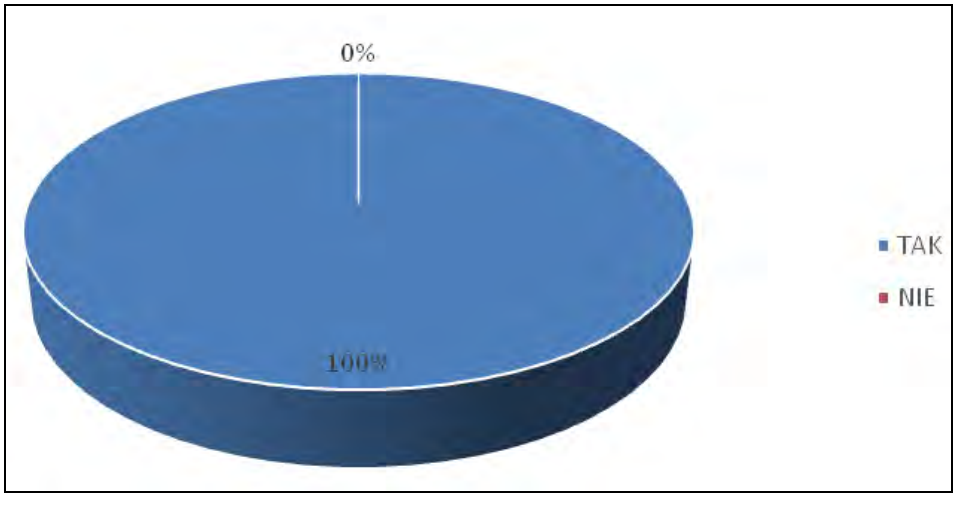
- organizacja kół zainteresowań w celu rozwijania zainteresowań uczniów i zachęcania do udziału w konkursach i olimpiadach;
- stosowanie zróżnicowanych metod nauczania.

Wdrożone wnioski z ewaluacji przyczyniają się do poprawy wyników w nauce uczniów. Świadczą o tym przykłady podawane przez nauczycieli, które dotyczą: zorganizowania dodatkowych konsultacji dla wszystkich uczniów; zwiększenia pracy w celu osiągnięcia lepszych efektów w różnego typu olimpiadach i konkursach. Większość nauczycieli stosuje w swojej pracy metody aktywizujące (na co wskazują odpowiedzi uczniów rysunek 4 oraz odpowiedzi nauczycieli rysunek 5)oraz okazują wiarę w nich wierząc w sukces ucznia zachęcają do udziału w konkursach i olimpiadach.



Rysunek 4. Wykorzystywanie przez nauczycieli różnych metod i form nauczania według uczniów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.



Rysunek 5. Wykorzystywanie przez nauczycieli różnych metod i form nauczania, według nauczycieli

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Dyrektor szkoły angażuje nauczycieli do udziału w realizacji ewaluacji wewnętrznej i uświadamia, że poprawia to jakość pracy własnej nauczycieli i szkoły dzięki temu, że wyniki ewaluacji są informacją zwrotną o funkcjonowaniu szkoły w poszczególnych jej obszarach, a nauczyciele wzbogacają przez to własny warsztat pracy, badając swoje działania dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze. Ma to również wpływ na doskonalenie metod pracy zespołowej i odpowiedzialności za jej efekty. Dzięki ewaluacji możliwe jest wprowadzanie zmian na podstawie wniosków i rekomendacji z przeprowadzonych działań ewaluacyjnych.

Bardzo ważnym aspektem w przebiegu procesu nabywania przez uczniów wiadomości i umiejętności jest współpraca całego środowiska szkolnego (uczniów, nauczycieli, rodziców).

Zalecenia i oczekiwania:

- Dalsze przeprowadzanie i analiza wyników testów próbnych i badań wyników z wybranych przedmiotów oraz wdrażanie wniosków z tych analiz.
- Ciągłe przekazywanie wyników analiz osiągnięć uczniów im samym oraz rodzicom w czasie zebrań z rodzicami i spotkań indywidualnych.
- Mobilizowanie uczniów do systematycznej pracy i nauki oraz do udziału w zajęciach pozalekcyjnych.
- Mobilizowanie rodziców uczniów mających kłopoty z nauką do ściślejszej współpracy ze szkołą.
- Wprowadzenie zapisów w regulaminie oceniania zachowania zwiększających motywację uczniów do systematycznej nauki i respektowania pożądanych postaw.
- Dalsze doskonalenie przez nauczycieli warsztatu pracy. Pogłębianie wiedzy nauczyciel i w zakresie pomiaru dydaktycznego.

LITERATURA:

[1] Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2006, s. 394.

[2] Beath, *Schools must speak for themselves. The case for school self-evaluation*, London and New York, 1999, Routledge, s. 13.

[3] Cronbach L.J. and Assotiations, *Towards the reform of program evaluation: Aims, methods and institutional arragements*, San Francisco, CA, 1980.

[4] Chudziński M., Przybylski W., *Jak skutecznie napisać projekt socjalny? Poradnik dla potencjalnych projektodawców Europejskiego Funduszu Społecznego*, Verlag Dashofer, Warszawa 2008, s. 45.

[5] Górniak J., Keler K., *Ewaluacja i wskaźniki w cyklu planowania i realizacji polityk publicznych* „Zarządzanie Publiczne" nr 1/2008, s. 114.

[6] Haładuda J., *Kuratorium Oświaty w Poznaniu,* [http://ko.poznan.pl/?page=1204] (w opracowaniu rodzajów ewaluacji, o których mowa w dokumentach zaproponowanych przez Radę Unii Europejskiej wykorzystano materiał pochodzący ze szkolenia dla pracowników Instytucji Zarządzającej Podstawami Wsparcia Wspólnoty, Krajowej Jednostki Oceny oraz komórek oceny w instytucjach zarządzających poszczególnymi programami operacyjnymi. Autorami materiału są: Krzysztof Choromański, Beata Ciężka, Grzegorz Dziarski, Justyna Ratajczak, Agnieszka Rudolf, Tomasz Skierniewski oraz firma KPMG; materiał jest dostępny na stronach PTE).

[7] Korporowicz L., *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1997, s. 57.

[8] MacBeath J., McGlynn A., *Self-evaluation. What's in it for schools*, London, New York 2002; J. Mac-Beath, *Schools must speak for themselves. The case for school self-evaluation*, London and New York, 1999, Routledge, s. 23,24,26.

[9] Mazurkiewicz G., *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. T 1. Konteksty*, Impuls, Kraków 2010, s. 46.

[10] Marynowicz-Hetka E., Piekarski J., *Wokół problemów działania społecznego*, Oficyna „Śląsk", Katowice 1998, s. 71.

[11] Niemierko B., *Diagnostyka edukacyjna. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa 2009, s. 317, 318,319,326.

[12] Olejniczak K., *Teoretyczne podstawy ewaluacji ex-post*, w: A. Haber (red.) *Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza*, PARP, Warszawa 2007, s. 16.

[13] Simons H., *Samoewaluacja szkoły,* w: *Ewaluacja w szkole. Wybór tekstów*, H. Mizerek red., Olsztyn 1997 s. 59.

Zasoby internetowe:

[14] [http://ko.poznan.pl/?page=1204].

[15] [http://www.kuratorium.katowice.pl].

STRESZCZENIE

Ewaluacja jako nieodzowny element funkcjonowania pracy szkoły i nauczycieli na przykładzie Zespołu Szkół Technicznych „Mechanik" w Jeleniej Górze

Celem, opracowania jest wyjaśnienie w jakim stopniu założenia nowej podstawy programowej na danym etapie kształcenia zostały osiągnięte oraz jakie czynniki miały wpływ na osiągnięcie tych efektów. W swoim opracowaniu chciałabym również zwrócić uwagę jak nieodzownym elementem funkcjonowania szkoły i nauczycieli jest ewaluacja.

W szkole uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności, wynikające z podstawy programowej, poprzez systematyczną analizę osiągnięć edukacyjnych uczniów. Na podstawie zgromadzonych danych stwierdzam, że program pozwala na realizację funkcji kształcących i wychowawczych oraz jest atrakcyjny dla uczniów i nauczycieli. Natomiast szkoła posiada odpowiednie warunki do nauczania.

Ważnym aspektem w przebiegu procesu nabywania przez uczniów wiadomości i umiejętności jest współpraca całego środowiska szkolnego (uczniów, nauczycieli, rodziców).

SUMMARY

Evaluation as an indispensable element for the functioning of school work and teachers on the example of Technical School Complex "Mechanic" in Jelenia Gora.

The aim of the study is clarifying to what extent assumptions of the new core curriculum at a given stage of education have been achieved and what factors contributed to achieve these effects. In my study also I would like to draw attention to an indispensable element in the functioning of schools and teachers is evaluation.

At school, students are acquiring the knowledge and skills, resulting from the core curriculum, which have an effect systematic analysis of educational attainment of students. Based on the accumulated data to stated that the program allows for the implementation of education and educational functions and is attractive to students and teachers. While the school have the right conditions for learning.